

Kommuner i digital forandring

En vidensafdækning



Stinne Aaløkke Ballegaard, Bente Bjørnholt, Vibeke Kristine Scheller, Elisabet Danielsen
Kass, Niels Bjørn Grund Petersen, August Madsen og Stine Pehrsson Danmark

VIVE

*Kommuner i digital forandring
– En vidensafdækning*

© VIVE og forfatterne, 2025

e-ISBN: 978-87-7582-438-0

Arkivfoto: Lars Degnbøl

Projekt: 303013

Finansiering: VIVE

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Forord

Der er store håb til digitalisering i kommunerne og øget fokus på, hvordan teknologi og digitale løsninger som fx AI kan udvikles, udbredes og skaleres. Denne rapport samler eksisterende national og international viden om erfaringer med digital forandring i kommunerne. Ambitionen med rapporten er at understøtte digitaliseringen i kommunerne og digital inklusion af borgere.

Undersøgelsen er gennemført af et team af VIVEs eksperter i ledelse, organisationsanalyse og brugerstudier med særlig viden om digitalisering. Undersøgelsen er ledet af chefanalytiker Stinne Aaløkke Ballegaard og udført i tæt samarbejde med seniorforskerne Bente Bjørnholt og Niels Bjørn Grund Petersen, senioranalytiker Vibeke Kristine Scheller og videnskabelig assistent Elisabeth Danielsen Kass samt studentermedhjælperne August Madsen og Stine Pehrsson Danmark.

Arbejdet med rapporten er finansieret af VIVE under VIVEs trækingsret. Trækingsretten er midler, som VIVE råder over til at lave forskning og analyser inden for strategiske temaer fastlagt af Indenrigs- og Sundhedsministeriet med inddragelse af Social- og Boligministeriet.

Stor tak til alle interviewdeltagere, som har delt deres erfaringer med digitalisering med os. Også tak til de to eksterne reviewere for konstruktive kommentarer og til forsker Alexandra Schmidt fra VIVE for løbende sparring på projektet.

Sanne Schioldann Haase
Forsknings- og analysechef for VIVE Sundhed



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	6
Afrapportering	12
1 Indledning	13
1.1 Formål	14
1.2 En socio-materiel forståelse af digital forandring	15
1.3 Modeller og typer af teknologi	16
1.4 Læsevejledning	17
2 Implementering	19
2.1 Overblik over litteraturen	21
2.2 Teknologien skal virke og implementeringen følges	21
2.3 Nye digitale opgaver kan både understøtte og udfordre organisation	23
2.4 Struktur og tydelig rollefordeling	24
2.5 Samarbejde kan understøtte udvikling og implementering	25
2.6 Kompetenceudvikling	28
2.7 Etiske og juridiske udfordringer	28
2.8 Opmærksomhedspunkter	29
3 Ledelsens perspektiv	31
3.1 Overblik over litteraturen	34
3.2 Digitalisering skal gøres både strategisk og politisk relevant	35
3.3 Politikere og topledere skal både være risikovillige og have tålmodighed	36
3.4 Det er vigtigt, at fagcheferne er klædt på til at forstå teknologien	37
3.5 Lederne er forandringsagenter	39
3.6 Opmærksomhedspunkter	40
4 De professionelles perspektiv	41
4.1 Overblik over litteraturen	43
4.2 Det digitale arbejde forandrer mødet med borgeren	44

4.3	Digitale arbejdsredskaber påvirker det faglige skøn og rammerne for det professionelle arbejde	48
4.4	Opmærksomhedspunkter	53
5	Borgernes perspektiv	56
5.1	Overblik over litteraturen	59
5.2	Digitalisering både forstærker og afbøder bureaukratiske udfordringer	59
5.3	Digitale hjælpemidler og digitale undtagelser	63
5.4	Borgere får hjælp af andre	65
5.5	Konsekvenser ved digitalisering for digitalt udfordrede borgere	72
5.6	Opmærksomhedspunkter	73
	Dokumentation	75
6	Design og metode	76
6.1	Litteraturafdækning	76
6.2	Kvalitative interviews	81
6.3	Analyse på tværs af litteratur og interviews	84
	Litteraturliste	85
	Bilag 1 Søgedokumentation	97
	Bilag 2 Litteraturafdækningens publikationer	115

Hovedresultater

Digitalisering handler ikke blot om at sætte strøm til den måde, kommunerne traditionelt har arbejdet og leveret velfærdsydelser på. Digitalisering griber ind i organisering, politik, demokratiske værdier og i måden, hvorpå man er borger i et velfærdssamfund. Digitalisering får konsekvenser for levering af velfærdsydelser til borgerne og indebærer nye måder at arbejde og samarbejde på. Samtidig ser mange kommuner digitalisering som et middel til at løse en række dilemmaer relateret til den demografiske udvikling, rekrutteringsudfordringer, forventninger til service af høj kvalitet og pres på de kommunale budgetter. Det er derfor nødvendigt at have et vedvarende fokus og følge op på de digitaliseringsprocesser, der igangsættes.

Denne rapport har til formål at samle viden om digitalisering i kommunerne med henblik på at understøtte deres igangværende arbejde med digital forandring og digital inklusion. Rapporten taler dermed ind i aktuelle dagsordener for bl.a. udvikling og anvendelse af AI samt for skalering og udbredelse af velfærdsteknologi.

Rapporten er inddelt i fire analytiske kapitler, som dels belyser rammer for implementering, dels hvilken betydning digital forandring har for ledelse, medarbejdere og borgere. Overordnet set konkluderer rapporten følgende:

1. Digital forandring kræver kontinuerligt fokus på implementeringen og understøttende strukturer

Succesfuld digital forandring kræver ofte en helhedsorienteret tilgang, hvor tværgående samarbejde, strukturer, strategier og politikker kan understøtte implementeringen. Der er behov for kontinuerligt at følge implementeringsprocessen gennem organisationen. Kontinuerlig evaluering skaber mulighed for løbende at justere prioriteringer, tilpasse teknologierne og understøtte medarbejderne i at anvende dem samt styrke samarbejdet om implementering. En løbende evaluering kan minimere tekniske og organisatoriske udfordringer, herunder utilsigtede forandringer, hvor fx teknologien skaber flere opgaver frem for effektiviseringer.

Samtidig er det væsentligt for implementering, at der skabes strukturer for at sikre medarbejdernes faglige engagement. Samskabelse, hvor løsninger udvikles i fællesskab, kan sikre, at teknologierne er relevante og tilpasset praksis. Involvering af medarbejdere tidligt i processen kan ligeledes bidrage til udvikling af fagligt relevant teknologi eller styrke forståelsen af teknologiens formål hos medarbejderne. Ydermere kan en strategisk og kontinuerlig tilgang i forhold til at definere og imødekomme behovet for kompetenceudvikling hos medarbejdere og ledelse bidrage til udvikling, implementering og anvendelse af teknologi.

Endelig kræver implementering en langsigtet strategi, der balancerer etiske hensyn, juridiske krav og praktiske behov. Etiske udfordringer handler om at sikre, at teknologien ikke bliver et mål i sig selv, men at den kan forbedre kvaliteten af offentlige velfærdsydelser og lette arbejdsgangene. Juridiske gråzoner og manglende standardisering kan skabe usikkerhed, og en national strategi med ensartede regler og vejledninger vil kunne lette implementeringen.

2. Ledelse af digitalisering kræver både risikovillighed og tålmodighed

Digital forandring kræver både risikovillighed og tålmodighed. Manglende risikovillighed kan hæmme den digitale forandring, da investeringer i digitale løsninger ofte indebærer usikkerhed og risiko for fejl. Samtidig er tålmodighed afgørende, da organisatoriske forandringer og gevinsterne ved digitalisering ofte tager tid at realisere. Succesfuld digital forandring forudsætter, at ledelsen tilfører økonomiske og organisatoriske ressourcer, og at ledelsen løbende understøtter processen med juridisk, teknisk og implementeringsrettet støtte. Der kræves et tæt samspil mellem ledere og medarbejdere på alle niveauer i kommunen, hvor åbenhed, gensidig tillid og et langsigtet fokus er centralt.

Det er vigtigt, at fagcheferne er klædt på til at forstå teknologien. Fagchefer spiller en central rolle i digital forandring, da de kan koble teknologiske muligheder til organisationens kerneopgave og dermed motivere medarbejdere til digital forandring samt sikre forankring i praksis.

Ledelse af digital forandring kræver en dynamisk ledelsestilgang. Ledelsen skal have klare strategiske planer og følge op på resultater. Sideløbende skal ledelsen håndtere usikkerheder og skabe organisatorisk forankring ved at inddrage medarbejdere og interessenter gennem hele processen.

Samtidig bør både politikerne og topledelsen træde ind som drivkræfter for forandringen og gøre digitalisering til en strategisk prioritet, da digital forandring i høj grad er knyttet til politiske dagsordener som fx borgernes velfærd, retssikkerhed og ligebehandling.

3. Medarbejdere er afgørende implementeringsagenter

Det digitale arbejde forandrer mødet mellem medarbejdere og borgere, og nye kommunikationsformer forandrer medarbejderes tilstedeværelse og tilgængelighed. Dette kan medføre nye muligheder for en hyppigere kontakt og etablering af stærkere relationer og inddragelse af borgerne. Det kan dog også indebære et øget pres på medarbejderne om hurtig respons.

Den digitale kontakt eller anvendelse af teknologi i mødet med borgerne medfører også nye opgaver og usynligt arbejde, som fx kan være at motivere borgerne til at anvende ny teknologi eller digitale løsninger. Den digitale kontakt kan give nye måder at udøve sin faglighed på og ligge i forlængelse af medarbejdernes forståelse af deres arbejde. Den kan dog også stå i kontrast til medarbejderens faglige vurdering af borgerens behov og stille medarbejderne i et krydspres.

Digitale arbejdsredskaber forandrer også de interne rammer for arbejdet og påvirker medarbejdernes faglige skøn. AI og beslutningsstøttesystemer indeholder potentialer til at understøtte medarbejderne og give en værdifuld "second opinion", men indebærer også risiko for systematisk bias. Ligeledes kan manglende gennemsigtighed i AI'ens udregninger – den såkaldte black box-problematik – vanskeliggøre og udfordre medarbejdernes faglige vurderinger. Samtidig kan der opstå spændinger, fordi mange digitale systemer har dobbelte formål, hvor de både skal understøtte medarbejdernes arbejde og fungere som styringsredskaber for ledelsen.

Medarbejderne spiller en afgørende rolle som implementeringsagenter i digitale forandringsprocesser, og der bør derfor være fokus på at understøtte dem i forandringsprocesserne og i det digitale arbejde. Medarbejderinddragelse i design, udvikling og implementering af teknologier er helt central for at sikre relevans og anvendelighed, ligesom opøvelse af teknologiforståelse i uddannelsen af velfærdsprofessionelle er central for den digitale faglighed hos fremtidige medarbejdere.

4. Borgere rammes socialt skævt af digitaliseringen og er afhængige af hjælp fra andre

Digitalisering kan være en fordel for rigtig mange borgere, men kan også udgøre en stor udfordring for andre. Udfordringer med digitaliseringen rammer socialt skævt og risikerer at forstærke allerede eksisterende uligheder. Borgere, der oplever udfordringer med det digitale, rammes på flere fronter. Digitaliseringen stiller krav til borgernes digitale færdigheder og udstyr, deres forståelse af det offentlige system og deres overblik over rettigheder og muligheder. Samtidig kan det være vanskeligt at forstå informationen fra det offentlige (fx på hjemmesider), hvilket vanskeliggør brugen af digitale selvbetjeningsløsninger.

At opleve udfordringer i det digitale kan have store konsekvenser for borgerne. Udover tidsforbrug, stress og frustration samt følelser af skam og mindreværd oplever borgerne også konkrete konsekvenser i form af bøder, der vokser sig store, økonomisk sanktionering og ufrivillige udeblivelser fra vigtige møder med fx jobcenteret. Nogle borgere er i forvejen udsatte og utrygge ved kontakten med det offentlige og foretrækker at få hjælp fra frivillige af frygt for kommunale sanktioner.

Interviewundersøgelsen viser, at borgere, der oplever udfordringer med det digitale, anvender forskellige strategier til at navigere i et digitalt offentligt landskab. Først og fremmest anvender mange borgere digitale hjælpemidler for selv at kunne varetage den digitale kontakt. De digitale hjælpemidler såsom oplæsning og oversættelse er en stor hjælp for mange borgere, men kan samtidig udgøre en kvalitets- og datamæssig sikkerhedsrisiko.

Derudover opsøger de hjælp fra andre. De søger særligt hjælp hos deres pårørende, men også fra ansatte i borgerservice og på biblioteker samt boligsociale medarbejdere, NGO'er, naboer og bekendte. En forudsætning for at kunne henvende sig direkte til en medarbejder er imidlertid, at der eksisterer telefonisk tilgængelighed og analoge alternativer til den digitale kontakt.

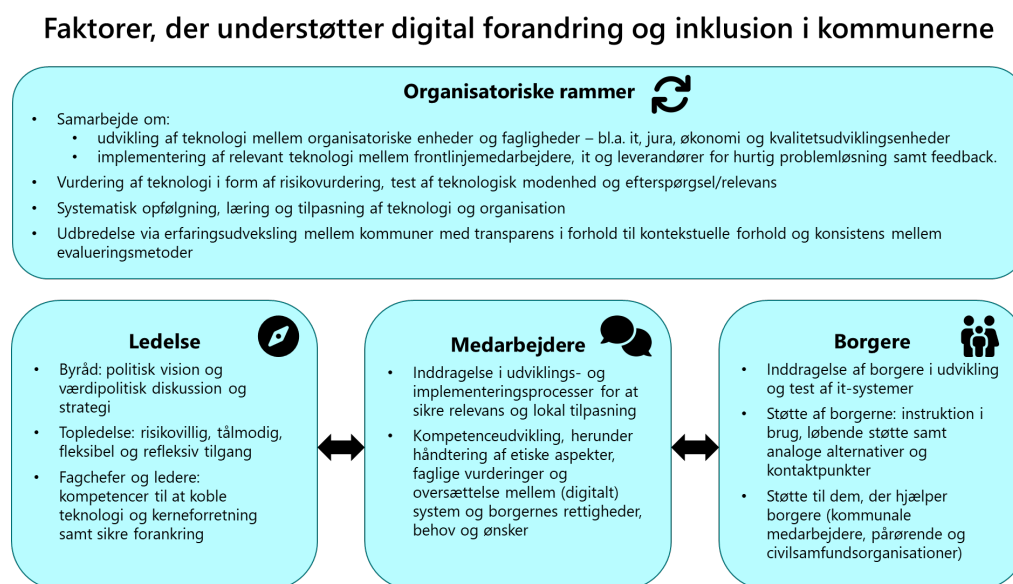
Borgerne, der er blevet interviewet i dette studie, har mange overvejelser om, hvordan og hvem de søger hjælp hos, hvor tryghed, tillid, afhængighed og privatliv afvejes, mens hensyn til datasikkerhed spiller en mindre rolle. Der kan være både lov-mæssige og sikkerhedsmæssige udfordringer i den måde, som hjælpen foregår på nu, som stiller både borgerne og hjælperne i en sårbar situation. Der bør derfor være fortsat fokus på at støtte pårørende, NGO'er og ansatte i kommunen i at hjælpe borgere, der oplever udfordringer med det digitale.

Tværgående konklusion og perspektivering

Undersøgelsen har først og fremmest identificeret en række faktorer, som kommunerne bør overveje i deres videre arbejde med digital forandring. Vi har ikke fundet specifikke modeller for organisering af digital forandring i kommunerne eller modeller for udbredelse af teknologi og digitale løsninger, fx fra et velfærdsområde til et andet eller fra én kommune til en anden. Den internationale litteratur omhandler heller ikke nye typer af teknologi eller digitale løsninger, som ikke allerede er kendt i en dansk kontekst.

Derudover kan vi med undersøgelsen konkludere, at implementering og anvendelse af teknologi i høj grad er kontekstspecifik, hvor samspillet mellem aktører og de organisatoriske strukturelle rammer og måderne, hvorpå faktorerne for digital forandring bringes i spil, har betydning for udviklingen. Samtidig peger litteraturen på, at konsekvenser af digital forandring er uforudsigelige, fx i forhold til forventet effektivisering af arbejdsgange, faglige vurderinger eller styrkelse af borgerne. Dette kalder på en forståelse af behovet for en processuel model til understøttelse af den digitale forandring og implementering, hvor det er centralt at udvikle en refleksiv praksis med løbende vidensopsamling for at forstå konsekvenser af igangsatte initiativer.

Figuren herunder sammenfatter centrale elementer til understøttelse af digital forandring og inklusion i kommunerne.



Kilde: VIVE.

En central pointe er, at digital forandring går på tværs: på tværs af ledere og medarbejdere, kommunale afdelinger og fagligheder samt kommune, borgere og civilsamfundsorganisationer. At digitalisering går på tværs ligger indbygget i selve

ideen om digitaliseringen og er dermed ikke en ny pointe. Den er dog stadig relevant at fremhæve, idet initiativer, der giver mening ét sted, har konsekvenser andre steder – herunder konsekvenser, man ikke på forhånd kan forudsige. Kommunale initiativer, der skal støtte borgere i at blive selvhjulpne, kan styrke nogle borgere, men udfordre andre, der i forvejen har det svært. Tilsvarende kan konkretisering af ledelsesmæssige strategiske mål for digitalisering bidrage til udbredelse, men kan også få stor betydning for medarbejdernes mulighed for udøvelse af faglige skøn og vurderinger. Digitalisering kræver derfor løbende og systematisk opfølgning på konsekvenser af initiativer.

Endelig rejser undersøgelsen spørgsmålet om, hvordan den enkelte kommune kan tage ansvar for digital inklusion af borgere, der oplever udfordringer med det digitale. Der er tale om en stor – men også meget differentieret – gruppe af borgere, hvis problemstillinger ikke nødvendigvis kan løses ved de samme greb. Det er derfor vigtigt at sikre sig, at digital inklusion er et fokus i alle kommunens forvaltninger og ikke kun i borgerservice. I forlængelse heraf er det også relevant at rejse spørgsmål om civilsamfundets rolle, og om hvordan borgernes rettigheder kan sikres.

Fakta om undersøgelsen

Rapporten bygger på et miks af metoder til at belyse digital forandring i kommunerne:

- Litteraturstudie med 137 studier, som både omfatter videnskabelige artikler fra de 15 mest digitaliserede lande i verden (United Nations, 2022) samt rapporter fra de nordiske lande i perioden fra 2014-2024
- Interviews med 13 borgere, der oplever udfordringer med det digitale
- Interviews med seks kommunale eksperter samt fire forskere med specialistviden inden for digitalisering i offentlige velfærdsydelser.

Rapporten er henvendt til den kommunale ledelse og direktion, digitaliseringschefer og forvaltningsdirektører samt kvalitetsudviklingsmedarbejdere med ansvar for kommunal digitalisering.

Undersøgelsen er gennemført i efteråret 2024. Arbejdet med rapporten er finansieret af VIVE under VIVEs trækningsret. Trækningsretten er midler, som VIVE rårder over til at lave forskning og analyser inden for strategiske temaer fastlagt af Indenrigs- og Sundhedsministeriet med inddragelse af Social- og Boligministeriet.

> **Afrapportering**

1 Indledning

Grundet den demografiske udvikling er der i stigende grad behov for, at levering af velfærdsydelser ændres, således at der sikres frigivelse af arbejdskraft og høj kvalitet i services. Digitale løsninger og ny teknologi har længe været set som en del af løsningen. Danmark er et af de mest digitaliserede lande i EU, og det har i mange år været en ambition for skiftende regeringer at vedligeholde Danmarks position som førende inden for offentlig digitalisering (Aagaard & Pedersen, 2022).

De nordiske landes digitaliseringsstrategier har i udpræget grad fokuseret på at modernisere den offentlige sektor og på samspillet med økonomiske reformer og i mindre grad på at styrke digitalt demokrati. Særligt Sverige, Finland og Norge har sat ambitiøse mål for at blive verdensførende inden for digital forvaltning (Joseph & Avdic, 2016).

I Danmark har der været et løbende og stigende strategisk fokus på digital forandring inden for alle sektorer, både i forbindelse med levering af velfærdsydelser til borgerne og i den interne opgaveløsning i offentligt regi (Regeringen et al., 2022). Strategien lægger vægt på, at alle borgere skal inkluderes og tilbydes støtte til at anvende digitale løsninger. Samtidig fastholdes muligheden for et analogt alternativ for dem, der har behov for det. Digital inklusion (Digitaliseringsstyrelsen & KL, 2021) defineres som sikringen af, at alle borgere – uanset digitale færdigheder – kan deltage aktivt i det digitale samfund.

Den danske fællesoffentlige digitaliseringsstrategi indeholder mange visioner for, hvordan teknologi kan forandre mange og samtidige aspekter af den offentlige sektor (Regeringen et al., 2022). Også kommunernes egne digitaliseringsstrategier indeholder mange ambitioner på teknologiernes vegne (KL, 2024a), hvor der er en forventning om, at teknologiske løsninger på velfærdsområderne kan bidrage positivt til at løfte arbejdsbyrden og spare på de kommunale budgetter, samtidig med at kvaliteten højnes (Harsløf & Færch, 2021). Nogle forskere peger imidlertid på, at nogle af disse forventninger kan vise sig at være urealistiske, at de er "data-drømme", indtil de møder praksis i kommunerne (Kirkegaard et al., 2023).

Ledelse af digital forandring i kommunerne er på ingen måde nogen let opgave. Den teknologiske udvikling accelererer og tilbyder konstant nye løsninger med løfter om effektivisering og kvalitet, som kan være vanskelig at håndtere i praksis. Desuden kræver det involvering af en række forskellige faggrupper og ekspertise på tværs af forvaltningsområder, stabsfunktioner mv., hvis det skal lykkes at omlægge arbejdsgange og implementere dels nye måder at arbejde på og dels nye måder at levere velfærdsydelser på. Endelig kan det være vanskeligt at opnå fuld implementering i den direkte digitale kontakt med borgerne. Selvom de fleste borgere

anvender offentlige digitale løsninger, oplever mange borgere imidlertid udfordringer herved, enten pga. få digitale kompetencer, lavt kendskab til den offentlige sektor eller begge dele (Jacobsen et al., 2023).

1.1 Formål

Formålet med rapporten er at opbygge et solidt vidensgrundlag baseret på dansk og international litteratur om kommunal digital forandring. Dette skal danne grundlag for at understøtte og fremme digitale forandringer i kommunerne.

Til at guide afdækning af eksisterende viden på området blev der opstillet følgende tre undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvilke modeller for kommunal digital forandring og digital inklusion findes allerede i de nordiske og sammenlignelige lande?
2. Hvordan kan de kommunale modeller bedst imødekomme borgere, der oplever udfordringer med det digitale?
3. Hvilke kommunale modeller virker særligt lovende? Herunder, hvilke faktorer virker understøttende for skalering, udbredelse og implementering, og hvad er barriererne?

Der er et tværgående fokus på modellernes potentiale for at frigive arbejdskraft og deres betydning for kvaliteten af ydelser og processer. Samtidig undersøges modellernes indvirkning på professionsudvikling, samarbejdet mellem medarbejdere og borgere samt på borgernes oplevelser – herunder de udfordringer, som borgere med begrænsede digitale færdigheder kan møde. Endelig adresseres de etiske og demokratiske implikationer, som modellerne indebærer.

Rapporten er henvendt til forskere og praktikere med interesse for kommunal, digital forandring, herunder kommunale ledere, it- og digitaliseringschefer, forvaltningsdirektører samt kvalitetsudviklingsmedarbejdere. Hensigten er, at kommunerne kan få inspiration af danske og internationale erfaringer for understøttelse af digital forandring i kommunerne, herunder udvikling, afprøvning, udvælgelse og implementering af ny teknologi.

1.2 En socio-materiel forståelse af digital forandring

Digitalisering handler om fundamentale ændringer i den måde, velfærdssamfundet fungerer på, og ændringer i levering af de ydelser, der tilbydes til borgere (KL, 2021). Helt konkret foregår der kontinuerligt digitale forandringer sted i kommunerne med henblik på at kunne levere velfærdsydelser af høj kvalitet samt på at effektivisere arbejdsgange ved hjælp af teknologiske og digitale løsninger som fx beslutningsstøttesystemer, softwarerobotter til automatisering af arbejdsgange, videosamtaler eller selvbetjeningsløsninger til borgere.

Den konkrete digitale forandring med implementering af nye teknologier eller digitale løsninger er ikke kun en teknisk proces, men også en kompleks social og organisatorisk proces (Christensen et al., 2024). Teknologi kan ikke ansues som en generel, universel løsning eller redskab, men skal i stedet forstås kontekstuel, hvor nye arbejdspraksisser skabes i samspil mellem teknologi, medarbejdere, borgere og betingelserne for arbejdet (Hansen & Grosen, 2019; Nordesjö et al., 2022a; Schrøder et al., 2022). Det handler derfor ikke om, at en specifik teknologi automatisk skaber en bestemt forandring, men snarere om, at digital forandring opstår gennem en dynamisk vekselvirkning mellem organisatoriske rammer, ledelse, medarbejdere, borgere og teknologien selv (Schrøder et al., 2022).

Rapporten anlægger således et socio-materielt perspektiv på digital forandring. Et socio-materielt perspektiv fremhæver samspillet mellem sociale aktører og teknologi og er hyppigt anvendt i studier af organisationer. Her pointeres teknologiers aktive rolle i den organisatoriske digitale praksis som det uadskillelige forhold mellem det sociale og det materielle (Plesner & Husted, 2020).

For at lykkes med den digitale forandring kræves et tæt samspil mellem organisatoriske strukturer, aktører og teknologier (Ertner, 2019). I rapporten fokuserer vi på samspillet mellem organisatoriske rammer og strukturer til implementering og de centrale aktører i form af ledere, fagprofessionelle og borgere. Vi har valgt at anlægge et skærpet fokus på de borgere, der oplever udfordringer med det digitale, frem for et generelt borgerperspektiv. Hovedparten af borgerne i Danmark anvender offentlige digitale løsninger og oplever tillid til løsningerne (Digitaliseringsstyrelsen, 2024b; Jacobsen et al., 2023), men der er også en væsentlig gruppe, som oplever udfordringer med det digitale (Digitaliseringsstyrelsen & KL, 2021; Jacobsen et al., 2023). Kommunerne står derfor med en særlig opgave i at sikre retssikkerhed og tilgængelighed af offentlige velfærdsydelser til denne gruppe af borgere på tværs af forvaltningsområder.

1.3 Modeller og typer af teknologi

Hensigten med undersøgelsen har været at identificere modeller, der kan understøtte digital forandring i kommunerne. Vi har anlagt en åben tilgang til, hvad der kan anskues som en model, som det optræder i litteraturen, frem for på forhånd at definere, hvad der kan forstås som en model. Vi har rettet fokus på at identificere forskellige former for modeller og delelementer af modeller på fire områder, der reflekterer vores teoretiske forståelse af digital forandring som en socio-materiel praksis og et samspil mellem strukturer og centrale aktører:

- **Implementering og organisatoriske rammer.** Eksempelvis modeller for organisering af samarbejde mellem centrale enheder som it, jura og sektorspecifikke velfærdsområder (fx ældre, sundhed, beskæftigelse eller børne- og familieafdeling) om identificering af relevante teknologier og deres implementering.
- **Ledelse af digital forandring.** Eksempelvis nye typer organisering, strategi for udbredelse, nye former for incitamentsstyring, styringsværktøjer, uddannelsesinitiativer eller tværgående, nationale erfaringsfora.
- **Fagprofessionelles arbejde og levering af velfærdsydelser via teknologi.** Eksempelvis modeller til ændrede arbejdsgange og beslutningsstøtte eller modeller for velfærdsydelser i samarbejdet med borgeren, selvbetjeningsløsninger mv.
- **Digital inklusion af borgere, der oplever udfordringer i det digitale.** Eksempelvis modeller på forskellige sektorområder, inddragelse af civilsamfundsorganisationer, koordinering internt eller på tværs af kommuner, samarbejds-konstellationer med private aktører mv.

Den digitale forandring er endvidere knyttet til konkrete digitale løsninger og teknologier. Her er det særlig interessant at forstå teknologiernes samspil med centrale aktører. Med inspiration fra Sand et al. (2020) tilgår vi teknologier og digitale løsninger set i forhold til, hvordan de indgår i de professionelles arbejdsgange, i samarbejdet mellem professionelle og borgere eller understøttelse af borgerne selv. De konkrete teknologier og digitale løsninger, som behandles i rapporten, omfatter således:

- **AI, algoritmer og data**, forstået som it-baserede arbejdsredskaber, der anvendes af de fagprofessionelle og ledere i deres arbejde, som fx beslutningsstøtteværktøjer og automatiserede løsninger.
- **Informations- og kommunikationsteknologi (IKT) og video**, forstået som digitale klientsystemer, der samler og organiserer information om borgere,

samt kommunikationsredskaber, der understøtter den direkte kontakt mellem borger og medarbejder, som fx skærmopkald.

- **Velfærdsteknologi**, forstået som konkrete teknologier til at gøre borgeren mere selvhjulpne eller til understøttelse af personalet, der skal hjælpe borgeren, som fx sensorteknologi, der alarmerer medarbejdere. Skulle-tørre-toiletter eller digitale medicindispensere hos borgerne er relevante i kraft af deres arbejdskraftsfrigivende potentiale, om end det er relativt lavteknologiske løsninger i en større dagsorden om digital forandring.
- **Chatbots, hjemmesider og selvbetjeningsløsninger**, hvor borgerne selv kan søge oplysninger eller indrapportere oplysninger til kommunen.

1.4 Læsevejledning

Rapportens struktur følger de fire områder beskrevet ovenfor og udfolder perspektiver, der relaterer sig til hhv. implementering, ledelse, professionelles arbejde samt inklusion af borgere, der oplever udfordringer med det digitale.

Rapportens første del er selve afrapporteringen af vidensopsamlingen i fire analytiske kapitler:

- **Kapitel 2** beskriver erfaringer med implementering af teknologiske løsninger på velfærdsområderne, herunder de organisatoriske rammer og strukturer for understøttelse af den digitale forandring. Kapitlet bygger på fund fra litteraturstudiet og ekspertinterviews.
- **Kapitel 3** omhandler ledelsesperspektivet på digital forandring og opsummerer fund fra litteraturstudiet og ekspertinterviews.
- **Kapitel 4** beskriver det professionelle perspektiv på de digitale forandringer, der sker i velfærdsarbejdet, og bygger på fund fra litteraturstudiet.
- **Kapitel 5** omhandler borgerperspektivet på digitaliseret velfærd. Kapitlet kombinerer fund fra litteraturstudiet med kvalitative borgerinterviews og præsenterer derudover en række borgercases, der illustrerer borgeres udfordringer og digitale eksklusion.

Rapportens anden del indeholder undersøgelsens dokumentation. Kapitel 6 præsenterer undersøgelsesdesignet, metodiske overvejelser samt undersøgelsens kvalitative datagrundlag, mens Bilag 1 og Bilag 2 indeholder hhv. en liste med inkluderede studier i litteraturafdækningen samt søgedokumentation.

Rapportens kapitler trækker på forskellige datagrundlag og inddrager derfor i forskellig grad interviewmateriale og pointer herfra (se Kapitel 6 for uddybelse heraf).

Rapporten bygger på et litteraturstudie samt en kvalitativ interviewundersøgelse:

Litteraturstudiet inkluderer **137 studier** (rapporter og forskningsartikler) udgivet mellem 2014 og 2024.

Vidensopsamlingen inkluderer videnskabelig og såkaldt 'grå' litteratur fra Danmark, Norge, Sverige og Finland. Udover de nordiske lande indeholder litteraturen også internationale perspektiver fra de 15 mest digitaliserede lande jf. FN's opgørelse i 2022, særligt Storbritannien, Australien og USA.

Litteraturen beskriver følgende områder, og nogle studier dækker mere end ét område:

- **Implementering** (57 studier)
- **Ledelse** af digital forandring (14 studier)
- **Professionelle** perspektiver på digitalisering (50 studier)
- **Borgernes** perspektiv og digital inklusion (19 studier)

Litteraturstudiet fokuserer på digital forandring i kommunerne og inkluderer derfor ikke litteratur, der beskriver digitalisering på et overordnet (Kuusisto, 2017) og statsligt niveau – fx e-Government (Tokovska et al., 2023).

Der er endvidere fokuseret på at identificere handlingsanvisende litteratur, som beskriver konkrete modeller, processer og organisatoriske overvejelser i forbindelse med implementeringen af kommunale digitaliseringsprojekter. Dette indebærer studier, der bygger på praktiske erfaringer, snarere end beskrivelser af strategiske rammer.

Den kvalitative interviewundersøgelse er baseret på **10 ekspertinterviews** med forskere eller praktikere, der har særlig viden om digital forandring i kommunerne, og **13 interviews med borgere** om deres oplevelser med offentlig digitalisering. Interviewdeltagerne optræder under pseudonymer eller titel af hensyn til fortrolighed.

2 Implementering

En række studier fremhæver forskellige forhold, som kan hhv. understøtte og udfordre implementering af digitale løsninger og ny teknologi i kommunerne. Implementering er en kompleks proces, der involverer både teknologiske, organisatoriske og sociale udfordringer og muligheder. Vi sætter i dette kapitel fokus på nogle af disse udfordringer og muligheder. Der er tale om en bred og omfattende litteratur, hvorfor det alene er hovedelementerne, der præsenteres.

Kapitlets hovedkonklusioner er præsenteret i Boks 2.1 og Boks 2.2.

Boks 2.1 Kapitel 2: Hovedkonklusioner

Kontinuerlig opfølgning på implementeringen

Effektiv implementering af velfærdsteknologi kræver løbende evaluering af funktionalitet og organisatorisk modenhed. Tekniske udfordringer som softwareproblemer og netværksdækning kan skabe mistillid, og kommuner bør proaktivt følge implementeringen for at minimere barrierer.

Forandringer i arbejdsopgaver

Velfærdsteknologi kan forbedre service og afhjælpe personalemangel, men ændrer ofte arbejdsrutiner, hvilket kan skabe usikkerhed. Ikke alle teknologier lever op til forventningerne, og effektivisering sker typisk først på længere sigt. God ledelse og bevidsthed om teknologiens muligheder og udfordringer – herunder påvirkning af medarbejdere – kan styrke medarbejdernes tillid og engagement.

Strukturel understøttelse af teknologi

Klar ansvarsfordeling og tværgående samarbejde er afgørende for succesfuld implementering. Uklar arbejdsdeling kan derimod skabe barrierer. Tværgående strukturer og fælles politikker, systemer og strategier kan understøtte digitalisering som en fælles opgave, ligesom ledelsen kan spille en rolle i at skabe ejerskab og engagement blandt ansatte og dermed fremme implementeringens succes.

Samskabelse og inddragelse

Digital forandring kan medføre nye arbejdsformer, hvilket kræver ledelse og tydelige strategier for at sikre, at ansvarsområder er klart defineret og koordineret. Udvikling og implementering af teknologi bliver mere succesfuld, når medarbejdere, ledelse og brugere inddrages aktivt. Samskabelse, hvor løsninger udvikles i fællesskab, kan sikre, at teknologierne er relevante og tilpasset praksis. Desuden er klare strategier, fælles mål og en kultur for vidensdeling afgørende for succes.

Kompetenceudvikling og støtte

Træning og kompetenceudvikling er afgørende for at sikre, at medarbejdere kan anvende nye teknologier effektivt og håndtere de ændringer i arbejdsrutiner, som teknologien kan medføre. Det kræver en strategisk og kontinuerlig tilgang i forhold til at definere behovet for kompetenceudvikling, og løbende organisatorisk evaluering og støtte er nødvendig for at skabe tryghed og sikre succesfuld anvendelse af teknologien.

Etiske, juridiske og praktiske udfordringer

Implementering kræver en helhedsorienteret strategi, der balancerer etiske hensyn, juridiske krav og praktiske behov. En national strategi med ensartede regler og vejledninger kan lette implementeringen og reducere usikkerhed, mens brugervenlige løsninger og gennemsigtighed sikrer en effektiv anvendelse af teknologien.

Opmærksomhedspunkter:

- **Strategisk og helhedsorienteret tilgang til digital forandring:**
Digital transformation bør ikke kun ses som en teknologisk opgradering, men som en strategisk og langsigtet indsats, der tager højde for både tekniske, organisatoriske, menneskelige, juridiske og etiske faktorer. Det er afgørende at sikre en kontinuerlig opfølgning og tilpasning af strategien, så implementeringen understøtter organisationens behov. Organisationens digitale modenhed bør løbende vurderes, og medarbejdere skal inddrages aktivt i udviklingsprocessen for at sikre, at nye teknologier tilpasses praksis og skaber værdi.
- **Der er behov for en klar struktur og arbejdsdeling:**
Digitalisering ændrer arbejdsprocesser og kan både effektivisere opgaver og skabe usikkerhed blandt medarbejdere. Derfor er klar arbejdsfordeling, tværgående samarbejde og fælles strategier nødvendige for at undgå barrierer og sikre en vellykket implementering. Ledelsen spiller en central rolle i at skabe tillid, håndtere eventuel modstand mod forandringer og sikre, at teknologien understøtter medarbejderne. Kompetenceudvikling og løbende støtte er vigtige elementer, især for medarbejdere med begrænsede digitale kompetencer, så den teknologiske omstilling bliver en succes for hele organisationen.

Kapitlet er struktureret i otte afsnit. Afsnit 2.1 indleder med en kort introduktion til litteraturen, som kapitlet baserer sig på, hvorefter afsnit 2.2 giver indblik i, hvordan det kan være en fordel at følge implementeringen tæt. Afsnit 2.3 sætter fokus på, hvordan digitalisering både kan udfordre og understøtte organisationer, mens afsnit 2.4 belyser behovet for strukturer og en klar rollefordeling, og afsnit 2.5 viser, hvordan digitalisering påvirker samarbejdet mellem forskellige aktører. Endelig sætter afsnit 2.6 fokus på kompetenceudvikling, og afsnit 2.7 giver et indblik i mulige

etiske, juridiske og praktiske udfordringer. Afsnit 2.8 samler op på de foregående afsnit og peger på centrale opmærksomhedspunkter i forhold til digital forandring.

2.1 Overblik over litteraturen

Vi har identificeret 57 studier, der undersøger de organisatoriske rammer for digital forandring. Litteraturen baserer sig primært på studier fra Skandinavien med særlig vægt på danske, norske og svenske forvaltninger. Derudover inkluderer vi relevante studier fra lande som Sydkorea, Australien, USA og Storbritannien for at give et bredere perspektiv.

Studierne er overvejende baseret på kvalitative data. Hovedparten af studierne anvender kvalitative metoder, herunder interviews, observationer og etnografiske feltstudier. Kun et mindre antal studier benytter kvantitative data, som typisk er indsamlet via spørgeskemaer. Derudover kombinerer et fåtal af studierne både kvalitative og kvantitative data, ligesom et fåtal af studier er litteraturgennemgange.

Ser vi nærmere på de sektorområder, som de identificerede studier beskæftiger sig med, finder vi, at en stor del af studierne fokuserer på ældreområdet. En anden stor del af studierne analyserer digital forandring af velfærdsområder på tværs af sektorer. Vores litteraturgennemgang viser desuden, at de primære teknologier, der undersøges, omfatter velfærdsteknologier efterfulgt af studier af kunstig intelligens (AI), algoritmer og data samt video, mens enkelte studier omhandler informations- og kommunikationsteknologi (IKT).

2.2 Teknologien skal virke og implementeringen følges

En væsentlig første forudsætning for implementeringen er, at teknologien virker efter hensigten. Særligt for en række år tilbage havde litteraturen fokus på de tekniske udfordringer i forbindelse med implementering af teknologi. Weiner et al. (2019) peger fx på, at lav udnyttelse af mobile henvisningsværktøjer bl.a. skyldes softwareproblemer, mens Kuoppamäki (2021) understreger nødvendigheden af teknisk og økonomisk ekspertise for at sikre en vellykket proces. Desuden findes der en række eksempler på, at ustabil netværksdækning og teknologisk inkompatibilitet har mindsket effektiviteten af digitale løsninger og skabt mistillid blandt personalet (Dugstad et al., 2017; Nordtug et al., 2015). Nogle studier peger da også på, at der er behov for, at kommunerne kontinuerligt har fokus på softwareudvikling og

tilpasning (i samarbejde med personalet) for at sikre, at teknologierne tilpasses til de organisatoriske behov (fx Barbala & Sporseem, 2024).

Behovet for at følge implementeringen fremhæves ligeledes i interviews med kommunale direktører og ledere. De beskriver behovet for, at direktører og ledere ikke slipper blikket fra implementeringen af teknologier, men bliver ved med at følge dets udvikling. Her kan der imidlertid være et dilemma, idet ledere på det strategiske niveau har en tendens til at have fokus på udvikling frem for implementering. Det fremhæver direktør 2 fx i citatet nedenfor, herunder at ledere har en tendens til at investere i nye løsninger frem for at undersøge, om de løsninger, man allerede har, kan løse de udfordringer, som man står overfor:

Man skal være længe nok i processerne, til at man giver organisationen mulighed for at give feedback på de valg, der bliver truffet (...) Det er meget sjovt at købe et nyt system, fordi vi får jo at vide, at det kan løse lige præcis det her bøvlede problem for os. Man skal sørge for at have kapacitet i sin organisation, til at nogen får sagt til dig: "Er du sikker på, at det er system nummer 301, der lige nøjagtigt gør, at vi bliver lykkelige alle sammen". Vi ved relativt lidt om, hvad det, vi allerede har, kan. Der er en ubalance i det, for det er mere fancy at gå med det nye, mens driftsorganisationen siger; "Vi er jo lige i gang med at implementere".
(Kommunaldirektør 2)

Viden om erfaringer med de systemer, som allerede er, forudsætter imidlertid, at der eksisterer gode data og inddragelsesprocesser (jf. også afsnit 2.4), der kan sikre, at kommunale direktører og ledere får tilstrækkeligt med information til, at de reelt kan følge implementeringsprocessen.

En måde, hvorpå flere kommuner følger deres digitale udvikling i forhold til at skabe digital forandring, er ved at måle deres digitale modenhed, når det kommer til at implementere digitale forandringer. Det fremgår både i ekspert- og praksisinterviews. En kommunaldirektør forklarer fx, hvordan måling af digital modenhed giver et billede af, om kommunen flytter sig i den ønskede retning, herunder om der er behov for at prioritere anderledes for at understøtte den digitale forandring. Desuden kan det give et sammenligningsgrundlag med andre kommuner:

KL har et modenhedsmål – et spindelvæv. Vi bruger egentlig det [redskab, red.], fordi der er flere kommuner, som bruger det. Men også fordi vi skal levere nationale data ind, er det godt, at de er ens. Vi har mest brugt dem internt, til at forvaltningerne kan følge deres udvikling. Jeg kan se på modenhedsmålinger, hvordan vi bevæger os. Og om det, vi prioriterer, også er der, hvor vi bevæger os hen, og så forvaltningerne kan se, at det her er noget, vi skal prioritere. (Kommunaldirektør 1)

2.3 Nye digitale opgaver kan både understøtte og udfordre organisation

De ændrede arbejdsopgaver, der følger af digitalforandring, kan både understøtte og udfordre eksisterende praksisser i organisationen. Flere studier ser et potentiale i, hvordan digital teknologi kan bidrage til at løse udfordringer i den offentlige sektor (såsom mangel på arbejdskraft) og til at forbedre serviceniveauet på ressource-trængte områder. Shin et al. (2024) fremhæver fx, at velfærdsteknologi kan hjælpe med at afbøde de problemer, der opstår som følge af et voksende behov for pleje. Desuden sætter en række nyere studier fokus på, hvordan kunstig intelligens (AI) og digitale assistenter åbner nye muligheder. Ifølge KL og Digitaliseringsstyrelsen (2024) kan generativ AI hjælpe medarbejdere med at udføre deres opgaver mere effektivt, men det kræver ledelsesopbakning, integration i medarbejdernes hverdag og små sikre skridt for at undgå implementeringsfejl. Digg (2024) beskriver desuden, hvordan AI kan hjælpe med skemalægning og behovsforudsigelse samt faldreduktion i ældreplejen.

Det er imidlertid ikke altid, at digitale teknologier bidrager til effektivisering af opgaver – i hvert fald ikke på kort sigt. Løberg (2023) viser fx, at digitale møder mellem sagsbehandlere og borgere ikke nødvendigvis erstatter fysiske møder, men supplerer dem, hvorfor den forventede effektiviseringsgevinst ikke umiddelbart indfries. Desuden finder Brændgaard et al. (2015), at selvom medicindoseringsteknologi potentielt kan reducere fejl og frigøre tid for sundhedspersonale, er det nødvendigt at teste prototyper i samarbejde med brugerne for at sikre relevans og anvendelighed, da centralisering ofte er forbundet med høje omkostninger, og det kan tage tid, før fordelene bliver tydelige.

Digital forandring og konsekvenser synes at afhænge af, hvordan de påvirker de kommunale opgaver, og af hvordan de imødekommer medarbejdernes daglige arbejde og behov (Frennert, 2021; Tsertsidis, 2021). Digitale arbejdsopgaver kan i nogle tilfælde påvirke arbejdsmiljøet negativt, hvis det forbindes med en øget arbejdsbyrde og utryghed (Nordtug et al., 2015; Shin & Lee, 2024), mens det i andre henseender kan motivere og understøtte medarbejderne (se evt. også afsnit 4.2.2). Her kan det være vigtigt at være opmærksom på, at medarbejdere i varierende grad motiveres af og har forskellige forudsætninger for digital forandring. En forvaltningsleder beskriver fx, hvordan skærmbesøg blandt ældre kan opleves som spændende for unge og mere udfordrende for ældre medarbejdere:

(...) de unge synes bare, at det er mega spændende med skærmen. Det ligger nok naturligt i forhold til deres generation, og så har vi selvfølgelig også nogle medarbejdere, der er lidt mere skeptiske (...) Men når de bliver fortrolige med det, så giver det faktisk også værdi i ens arbejdsliv, at man

kan udføre besøg på forskellige måder. At det er forskellige måder, man løser opgaver på. Det synes de faktisk er rigtig spændende. (Forvaltningsleder 3)

Ifølge forvaltningslederen kan god ledelse understøtte, at medarbejderne får større fortrolighed med og motivation til digitale forandringer, herunder at man kan løse opgaver på forskellige måder. Det er således vigtigt med en bevidsthed om, hvordan teknologier påvirker opgaver i hele organisationen, herunder de medarbejdere, der skal implementere teknologierne.

2.4 Struktur og tydelig rollefordeling

Det kan være særlig vigtigt at skabe en klar rolle- og ansvarsfordeling. En række studier finder således, at en barriere for digital forandring er, når arbejdsfordelingen er uklar, eller samarbejdet mellem enheder fejler (Bjørkquist et al., 2019). Blandt andet konkluderer Frederiksen et al. (2021) i deres studie af et digitalt værktøj til at håndtere det kommunale sundhedssamarbejde med frivillige i Norge, at medarbejdere har brug for klarhed omkring deres roller og forventninger. Det kan fremme deres ejerskab, engagement og motivation. Her spiller ledelsen naturligvis en central rolle. Studiet finder således, at når ledelsen er fraværende, og der mangler en klar struktur for samarbejde, opstår der udfordringer i implementeringsprocessen. En konklusion, der udbygges yderligere i afsnit 3.2.

Både praktikere og forskere fremhæver tilsvarende i interviewene, at der er behov for en klar struktur for samarbejdet på tværs af afdelinger, hvis kommunerne skal lykkes med den digitale forandring. Det handler bl.a. om, at digitalisering gøres til en tværgående opgave med tværgående infrastruktur, fælles systemer og arkitektur, men også om fælles policy-udvikling og strategier. En forvaltningsmedarbejder forklarer fx, hvordan en tværgående digital enhed kan understøtte tværgående temaer og dagsordener samt samarbejde på tværs af policy-områder og afdelinger, og at samarbejde på tværs er central for den digitale forandring:

Det handler om samarbejde og procesinddragelse, både i forhold til det strategiske, politiske og det faglige, for at den digitale forandring skal lykkes. (Forvaltningsmedarbejder 2)

Haugvalstad og Holmen (2022) fremhæver desuden styring og samarbejde mellem operativt og strategisk niveau som betydningsfuld. Forfatterne analyserer styringsnetværk i forbindelse med digitaliseringsprojekter og argumenterer for, at der kan opstå en legitimitetskløft mellem det strategiske niveau (fx kommunaldirektøren og direktionen) og det operative niveau, som er medarbejderne, der skal implementere teknologien. Denne kløft opstår ifølge forfatterne, når det strategiske niveau ikke i tilstrækkelig grad inddrager det operative niveau i styringsnetværkene og dermed ikke fik lov til at give deres input til udviklingen af digitaliseringsprojekternes formelle strukturer, hvilket reducerer medarbejdernes motivation og engagement til efterfølgende at bruge teknologien.

Organisering

Ekspertinterviewene peger på to forskellige tilgange til organisering og implementering af særligt velfærdsteknologi i danske kommuner.

- **Dedikerede teams** eller såkaldte e-distrikter eller e-teams, som udelukkende benytter teknologi i levering af velfærdsydelser til borgerne. Formodningen er, at det på denne organiseringsform vil være en hurtigere og mere effektiv måde at få teknologi ud til relevante borgere.
- **Integration af teknologi** i den eksisterende organisation, hvor alle medarbejdere skal kunne anvende teknologierne som del af det vanlige arbejde, fx i form af skærmopkald til ældre borgere. Formodningen er, at det vil komme borgerne til gavn at være i kontakt med de samme medarbejdere, uanset om det er fysisk eller via skærm.

Konsekvenserne af de to organiseringsformer er underbelyst i litteraturen. Det vil derfor kræve igangsættelse af komparative studier at kunne udele fordele og ulemper i forhold til, hvilken organiseringsform der bedst understøtter anvendelse og udbredelse af teknologi i kommunerne.

2.5 Samarbejde kan understøtte udvikling og implementering

Et andet vigtigt tema i flere studier er betydningen af samarbejde og inddragelse af medarbejdere i udviklings- og implementeringsprocessen. Solberg (2023) påpeger, at velfærdsteknologi skal balancere modsatrettede forventninger fra politikere, forvaltning, brugere/pårørende og frontlinjemedarbejdere, hvorfor der kan være behov for en vis afstemthed og et samarbejde mellem de forskellige aktører.

2.5.1 Samskabelse omkring udvikling og implementering af teknologi

Litteraturen peger på, at det kan være nødvendigt med klare samarbejdsstrategier og inddragelse af dem, der skal bruge teknologien i både design og implementering.

Samskabelse mellem produktudviklere og de, der skal bruge teknologien, kan være en fordel allerede i udviklingsfasen. Det betyder, at borgere, personale og ledelse udvikler løsninger sammen, hvilket kan styrke både værdi og relevans af de digitale løsninger (Tsertsidis, 2021). Inddragelse er også vigtig i forhold til implementeringen. Her kan der være behov for en kontinuerlig udvikling og tilpasning mellem teknologi og organisation (jf. afsnit 2.2). Barbala & Sporsem (2024) undersøger fx, hvordan programudviklere kontinuerligt kommunikerer med sagsbehandlere i implementeringsprocesser, hvilket muliggør løbende tilpasning af softwaren, så den lettere kan tilpasses til og opfylde (dynamiske) behov i organisationen.

Medarbejdernes inddragelse kan desuden sikre, at der reelt sker en digital forandring, da det i sidste ende er dem, der skal bruge teknologierne:

En ting, der kan hjælpe de her processer, er at involvere de rigtige stakeholders. I sidste ende er der nogen, der skal anvende de her systemer. Det er vigtigt, hvis det skal blive en succes, at de er nogenlunde med på at bruge teknologierne på en nogenlunde fornuftig måde. Så det er en kæmpe inddragelsesopgave at få skabt opbakning til sådanne projekter.
(Forsker 2)

Samarbejde og samskabelse i tværfaglige og teknologiske sammenhænge er ikke nødvendigvis problemfrit, men indebærer ofte komplekse processer, der kræver nøje planlægning og styring. Nielsen og Shegaw (2014) viser fx, hvordan mobil informationsteknologi i hjemmeplejen kan facilitere samarbejde og forhandling på tværs af aktører, men også skabe spændinger og modstand. Derfor understreges vigtigheden af at inddrage medarbejdere allerede i design- og implementeringsfaserne. En tilsvarende pointe understreges af Fredriksen et. al. (2021), der beskriver, hvordan involvering af medarbejderne tidligt i det forberedende arbejde kan sikre en fælles forståelse af teknologiens formål og fordele.

Pekkola, Ylinen og Mavengere (2022) finder i forlængelse heraf, at samskabelse er særligt udfordret, når aktørerne har forskellige praksisser, kompetencer og mål, og det kræver omhyggelig planlægning at sikre effektivt samarbejde og innovation. Rødseth et al. (2022) identificerer kommunikation, vidensdeling, fælles mål og gensidig tillid som centrale elementer for effektivt samarbejde i digitale projekter. Disse aspekter kan være afgørende for at understøtte samskabelse gennem fælles forståelse og koordination. Haugvalstad og Holmen (2022) uddyber dette ved at fremhæve betydningen af tydelig kommunikation mellem ledelsen og medarbejderne i forbindelse med digital forandring af velfærdsydelser. Ledelsen skal ikke blot præsentere formål og værdi af ny teknologi klart, men også opbygge tillid og engagement blandt medarbejderne gennem dialog, hvor medarbejdernes bekymringer og behov bliver hørt og adresseret.

Også samarbejdet mellem leverandører og kommuner kan være vigtigt for implementeringen. Aaen og Nielsen (2022) fremhæver fx, at der findes forskellige logikker mellem private udviklere af teknologier og offentlige organisationer. De argumenterer for, at udviklerne ofte arbejder med kortsigtede tidshorisonter og har fokus på hurtig udbredelse og salg, mens offentlige organisationer efterspørger langsigtede løsninger, der er tilpasset komplekse og uforudsigelige brugskontekster.

2.5.2 Digitale løsninger kan understøtte samarbejde men kræver styring

En anden del af litteraturen undersøger, hvordan digitale teknologier også kan bidrage til og lette samarbejde på tværs af aktører (fx Nielsen & Mengiste, 2014). Det er imidlertid vigtigt, at teknologi ikke kan erstatte menneskelig interaktion, og flere studier peger på, at de eksisterende samarbejder spiller en rolle for, hvorvidt og hvordan velfærdsteknologier kan understøtte samarbejdet yderligere. Fredriksen et al. (2021) og Tsertsidis (2021) understreger fx, at teknologiens succes afhænger af, hvordan den integreres i eksisterende arbejdsprocesser og samarbejdsstrukturer, og at der i mange tilfælde kan være behov for at bevare et vist niveau af ansigt-til-ansigt-relationer.

Teknologien løser heller ikke nødvendigvis eksisterende samarbejdsudfordringer. Bjørkquist, Forss & Samuelsen (2019) viser, at digital forandring kræver fælles strategier og forståelse af de involverede aktørers behov. De finder bl.a. flere udfordringer og barrierer for samarbejdet om telemedicin, herunder problemer med informationsflow, informationsdeling og uklar opfattelse af arbejdsfordelingen mellem de involverede enheder og deres medarbejdere, hvilket kan være særligt udfordrende i samarbejdet mellem hjemmesygepleje og eksterne partnere i form af akutmedicinske centre. I andre tilfælde indebærer digitale løsninger øget samarbejde. Det er bl.a. tilfældet for digital overvågningsteknologi på plejehjem for personer med demens, hvor borgerne er i risiko for at forlade plejehjemmet. Ifølge Dugstad et al. (2019) kræver det nye typer af samarbejde mellem plejepersonale, it-support, leverandører og kommunikation.

Selvom nogle teknologier umiddelbart giver bedre muligheder for samarbejde, kræver det fortsat styring og klare aftaler i forhold til, hvem der er ansvarlige for hvad og hvornår. Dette understøttes fx af Rødseth et al. (2022), der argumenterer for, at der kan opstå silotænkning i kommuner, når kommunernes forskellige afdelinger ikke formår at kommunikere eller dele data om borgerne. Rødseth et al. (2022) tager udgangspunkt i sundheds- og socialsektoren på Island, som mangler en kultur og praksis for deling af data. Sådanne siloeffekter er det nødvendigt at nedbryde, hvis teknologierne skal være effektive.

2.6 Kompetenceudvikling

Flere studier understreger, at træning og kompetenceudvikling er centralt for at overvinde teknologiske og organisatoriske barrierer og for at skabe en reel digital forandring. Implementeringen kræver ofte mere tid og flere ressourcer end forventet, særligt til oplæring og kompetenceudvikling (Chua et al., 2024; Dugstad, Janne et al., 2019; Lo & Waldahl, 2017).

Først og fremmest anses træningsprogrammer og kompetenceudvikling som nødvendige for at styrke personalets evne til at bruge teknologien effektivt (Johansson-Pajala & Gustafsson, 2022; Shin & Lee, 2024). Derudover kan kompetenceudvikling bidrage til at minimere den usikkerhed og modstand, som medarbejderne kan opleve ved nye teknologier. Dette understreges fx i et litteraturstudie af Chua et al. (2024), der argumenterer for, at nogle medarbejdere kan have et lavt niveau af it-kompetencer og en frygt for forandringer samt manglende forståelse for, hvad teknologien kan bidrage med og deres rolle i implementeringen. Dette kan skabe en modstand mod den nye teknologi. Forfatterne peger på, at uddannelse af medarbejderne skal indtænkes i implementeringsfasen og sikre, at medarbejderne opbygger en tryghed i brugen af teknologien og lærer at håndtere de nye situationer, som teknologierne skaber. Fredriksen et al. (2021) og Dugstad et al. (2020) fremhæver ligeledes vigtigheden af kompetenceudvikling og organisatorisk støtte i forhold til at styrke samarbejdet og håndtere modstand mod teknologien.

Litteraturen giver ikke et entydigt svar på, hvilke kompetencer der konkret skal opbygges, når det kommer til at understøtte implementeringen af digital forandring. Det kan både være konkrete kompetencer i forhold til den konkrete teknologi eller processtøtteværktøjer. Uanset er der behov for, at organisationen identificerer, hvordan den bedst understøtter medarbejderne. Flere forfattere fremhæver dog behovet for løbende processtyring og kontinuerlig tilpasning (Chua et al., 2024; Dugstad, Janne et al., 2019; Nordtug et al., 2015).

2.7 Etiske og juridiske udfordringer

Særligt behovet for større juridisk klarhed fremhæves af kommunale direktører og forvaltningsledere. Mangel på standardisering og klare retningslinjer kan skabe juridiske gråzoner i forhold til introduktionen af nye teknologier samt forvirring om de juridiske retningslinjer på området. Richardson & Andersson (2023) argumenterer i forlængelse heraf for behovet for en national strategi, der kan skabe ensartede regler og sikre en evidensbaseret implementering af teknologi. Desuden kræver forbedret datahåndtering som nævnt af Fyson (2015) juridisk opmærksomhed for at sikre, at databeskyttelse og privatliv overholdes.

De etiske overvejelser vedr. digital forandring handler ikke blot om teknologi og datasikkerhed. Frennert (2021) advarer fx mod teknologisk determinisme, hvor teknologien risikerer at blive et mål i sig selv – snarere end et middel til at forbedre menneskers livskvalitet. For at undgå dette er det afgørende, at teknologien implementeres med fokus på brugerens behov, tryghed og integritet. Johansson-Pajala & Gustafsson (2022) understreger også, at succesfuld anvendelse afhænger af brugernes tillid til teknologien. Derudover kræves opmærksomhed på lovgivningsmæssige og økonomiske rammer, der kan påvirke borgernes oplevelse af teknologiens anvendelighed og sikkerhed.

2.8 Opmærksomhedspunkter

Strategisk og helhedsorienteret tilgang til digital forandring

Digitale forandringer i organisationer kræver en strategisk tilgang, hvor både tekniske, organisatoriske, menneskelige, juridiske og etiske faktorer tages i betragtning og følges i implementeringen.

En kontinuerlig opfølgning på implementeringsprocessen er nødvendig for at sikre, at teknologien integreres effektivt og understøtter organisationens behov. Digital forandring bør derfor ledes proaktivt, hvor organisationens digitale modenhed løbende vurderes for at justere strategier og prioriteter. Digitale løsninger skal desuden udvikles og tilpasses i tæt samarbejde med medarbejdere for at sikre en vellykket implementering.

Digital forandring kræver en langsigtet strategi, der balanceres med etik og jura. Digital forandring bør have fokus på brugerens behov, tryghed og integritet frem for et være et mål i sig selv. Et fokus på evidensbaseret praksis gennem bedre dataregistrering kan understøtte den proces, og nationale juridiske retningslinjer og vejledninger kan bidrage til at lette implementeringen for mange kommuner.

Det er afgørende at overvåge, hvordan digitale løsninger ændrer og potentielt udfordrer eksisterende arbejdsopgaver. Selvom teknologi kan bidrage til at afhjælpe manglen på arbejdskraft og forbedre serviceniveauet, kan implementeringen skabe usikkerhed blandt medarbejdere. Nogle teknologier lever ikke umiddelbart op til forventningerne og kan i første omgang øge arbejdsbyrden eller kræve ekstra støtte. Effektiv ledelse er essentiel for at opbygge tillid og sikre, at teknologien integreres på en måde, der både understøtter medarbejderne og organisationens mål.

Der er behov for en klar struktur og arbejdsdeling

En velfungerende organisatorisk struktur og arbejdsdeling er afgørende for succesfuld digital implementering. Klar arbejdsfordeling, tværgående samarbejde samt fælles politikker og strategier kan understøtte digitalisering som en fælles opgave. Manglende samarbejde og uklare ansvarsområder kan derimod skabe barrierer.

Samskabelse og medarbejderinvolvering er ligeledes vigtige elementer til at understøtte digital forandring. Når medarbejdere, ledelse og brugere inddrages aktivt i udviklingsprocessen, øges relevansen og tilpasningen af nye teknologier til praksis. Klare rammer, fælles mål og en kultur for vidensdeling kan understøtte en succesfuld digital forandring. Samtidig kan digitale løsninger forbedre kommunikation og koordinering, men det afhænger af, hvordan de integreres i eksisterende arbejdsprocesser.

For at sikre en gnidningsfri overgang til nye teknologier er kompetenceudvikling og støtte til medarbejdere afgørende. Træning kan mindske usikkerhed og modstand mod teknologiske forandringer, især blandt medarbejdere med begrænsede digitale kompetencer. En strategisk og kontinuerlig tilgang til kompetenceudvikling kan skabe tryghed og sikre en effektiv anvendelse af teknologien.

3 Ledelsens perspektiv

Digitalisering ændrer ledelsesopgaven i markant grad og gør det nødvendigt for ledere at tilpasse deres tilgang i takt med teknologiske fremskridt. Det handler både om, at lederen træder ind i rollen som forandringsagent med ansvar for den digitale forandring og implementering og om at integrere digitale løsninger på tværs af organisationen. Denne rolle kræver ikke blot teknologisk indsigt, men også en evne til strategisk at vurdere og styre digitaliseringens effekt og konsekvenser. Dette kapitel giver et indblik i de ledelsesmodeller, som litteraturen fremhæver i forhold til at lede digital forandring. Kapitlet er opbygget i seks afsnit. Mens afsnit 3.1 giver en kort introduktion til de identificerede studier, analyseres resultater fra interview og de identificerede studier i afsnittene 3.2 til 3.5. Afslutningsvist samler afsnit 3.6 op på mulige ledelsesmodeller i forhold til at understøtte digital transformation.

Digitalisering skal gøres både strategisk og politisk relevant

Digital forandring handler ikke blot om teknologi, men om en bredere forandring af kommunernes måde at arbejde på – både internt og i mødet med borgerne. Det kræver en helhedsorienteret tilgang, hvor politikere og topledelsen træder ind som drivkræfter for forandringen og gør digitalisering til en strategisk prioritet. Når topledelsen og politikerne tager aktivt ejerskab, kan det skabe sammenhængskraft og signalere til hele organisationen, at digitalisering er en prioritet. Dette strategiske fokus gør det lettere at drive forandringer og forankre digitalisering som en naturlig del af kulturen og strukturen.

Politikeres digitale interesse kan styrkes med et fokus på borgere og velfærd

Det kan være en udfordring at vække den politiske interesse for digitalisering. Det skyldes, at debatter om digitalisering ofte fokuserer på tekniske løsninger, mens velfærdstemaer, der interesserer politikerne, træder i baggrunden. Politikernes engagement kan øges ved at koble digitalisering til politiske dagsordener som borgernes velfærd, retssikkerhed og ligebehandling, således at digitaliseringens værdi ses som en del af velfærdsudviklingen.

Digitalisering kræver både risikovillighed og tålmodighed

Manglende risikovillighed kan hæmme den digitale forandring, da investeringer i digitale løsninger ofte indebærer usikkerhed og risiko for fejl. Samtidig er tålmodighed afgørende, da organisatoriske forandringer og gevinsterne ved digitalisering ofte tager tid at realisere. Succesfuld digitalisering forudsætter, at ledelsen tilfører både økonomiske og organisatoriske ressourcer samt løbende understøtter processen juridisk, teknisk og implementeringsmæssigt. Samtidig skal politikere og ledere koble digitale investeringer til organisationens konkrete behov og forstå, hvordan digitalisering påvirker kulturen og strukturen. Der kræves et tæt samspil mellem topledere, mellemledere og projektledere, hvor åbenhed, gensidig tillid og langsigtet fokus er centralt.

Det er vigtigt, at fagcheferne er klædt på til at forstå teknologien

Fagchefer spiller en central rolle i den digitale forandring, da de kobler teknologiske muligheder til organisationens kerneopgave og sikrer forankring i praksis. Succesfuld digitalisering kræver derfor, at fagchefer opnår en grundlæggende forståelse af digitale løsninger, så de er i stand til at identificere relevante initiativer, kommunikere effektivt med medarbejdere og skabe accept for forandringer. Ved at engagere fagchefer i digitaliseringens potentiale og koble den til kerneværdier og opgaver kan fagchefer fungere som brobyggere mellem strategisk ledelse og medarbejdere.

Digital forandring kræver en dynamisk ledelsestilgang

Forandringsledelse kræver klare planer, medarbejderinvolvering og opfølgning på resultater. Ledere skal koble digital innovation til kerneopgaven, skabe rammer for innovation og fremme digitale kompetencer. Samtidig skal de forstå digitaliseringens effekter, håndtere usikkerheder og skabe organisatorisk forankring ved at inddrage medarbejdere og interessenter gennem hele processen. Det indebærer en fleksibel ledelsestil, som kan udvikle sig i takt med de digitale forandringer. Her må ledere tilpasse deres strategi løbende, mobilisere nøgleaktører og justere organisationen, så den er klar til forandringen. Ledelse af digitalisering kræver således kompetencer inden for teknologi, organisation og menneskelige relationer.

Opmærksomhedspunkter:

- **Digitalisering skal forankres strategisk og politisk:**
For at sikre en vellykket digital forandring skal politikere og topledelse tage aktivt ejerskab og gøre digitalisering til en strategisk prioritet. Når digitalisering kobles til centrale politiske dagsordener som velfærd, retssikkerhed og borgernes behov, bliver den mere relevant og engagerende for beslutningstagere. Dette skaber sammenhængskraft i organisationen og understøtter en kultur, hvor digitalisering bliver en naturlig del af arbejdsprocesserne.
- **Balancen mellem risikovillighed og tålmodighed er afgørende:**
Digitalisering kræver både økonomiske og organisatoriske ressourcer, men også en vilje til at tage kalkulerede risici. Samtidig er tålmodighed nødvendig, da digitale forandringer ofte tager tid at forankre og skabe værdi. Ledelsen spiller en central rolle i at afsætte de nødvendige ressourcer, understøtte implementeringen og håndtere de organisatoriske udfordringer, der opstår undervejs.
- **Fagchefer og ledere skal være klædt på til digital ledelse:**
Fagchefer spiller en nøglerolle i at koble teknologi til kerneopgaven og sikre forankring i praksis. Ledere bør have kompetencer inden for både teknologi, organisation og menneskelige relationer, så de kan håndtere usikkerhed, fremme innovation og sikre, at medarbejderne involveres aktivt i processen. En dynamisk og fleksibel ledelsestil er nødvendig for at håndtere de løbende digitale forandringer.

3.1 Overblik over litteraturen

Kapitlet bygger på en gennemgang af blot 14 identificerede studier, der undersøger ledelsesmodeller. Litteraturen om ledelse af digitalisering tager primært afsæt i de nordiske lande og særligt i Danmark, hvor knap halvdelen af studierne er fundet. Kun et enkelt studie inddrager ikke nordiske lande og undersøger på baggrund af et litteraturreview viden om digital ledelse i USA og Europa med en afgrænsning til studier på engelsk eller tysk (Kusanke et al., 2023).

Der er primært tale om kvalitative studier, herunder interviews med skoleforstandere, skoleledere, borgmestre og kommunaldirektører, samt case- og feltstudier af implementering af nye digitale løsninger i kommunale forvaltninger. Derudover indgår to litteraturstudier og en enkelt spørgeskemaundersøgelse blandt svenske styrelser og kommuner (Sundberg & Larsson, 2017).

Litteraturen er i mindre grad afgrænset til specifikke velfærdsområder, end det er tilfældet for rapportens øvrige temaer, og over halvdelen er bredt funderet i den offentlige forvaltning. Disse studier fokuserer primært på ledelse af digital forandring på tværs af forskellige sektorer. For eksempel undersøger et svensk studie dette tema inden for ældre-, handicap-, sundheds- og uddannelsesområdet (Sundberg & Larsson, 2017), mens et dansk studie analyserer fem cases fra et dagtilbud, et autis-mecenter, borgerservice, det præ-hospitale område og lys- og trafikstyring (Væksthus for Ledelse, 2019). Derudover findes der to studier, der vedrører skoleområdet. Et svensk studie undersøger således skoleledernes implementering af en-til-en teknologi (Mårell-Olsson & Bergström, 2018), mens et nyere norsk studie bl.a. undersøger skolelederes rolle i den digitale forandring og betydningen heraf for udviklingen af lærernes digitale kompetencer (Tømte & Smedsrud, 2023). To danske studier af samme forfattergruppe (Nielsen et al., 2020, 2024) undersøger indførelsen af en ny digital platform til sundhedspersonalet i Ældre- og Handicapforvaltningen i Aalborg Kommune. Derudover findes der enkelte studier af modeller for offentlig ledelse af digital forandring inden for handicap (Wolmesjö & Fagerström Kareld, 2020) og borgerservice (Kristensen, 2023).

Studierne fokuserer især på informations- og kommunikationsteknologier som fx digitale borgerjournaler (CURA-plattformen) (Nielsen et al., 2020) eller E-forvaltning (Rose et al., 2015). Et tilsvarende antal studier beskæftiger sig med andre teknologier, fx hvordan offentlige ledere kan fremme digital innovation i deres organisation (Væksthus for Ledelse, 2019) eller udvikle deres egne digitale kompetencer som en del af den digitale forandring (Kusanke et al., 2023). Desuden undersøger to nyere studier datadrevet ledelse generelt (Meier & Justesen, 2022) og specifikt i forhold til brug af AI (Winthereik, 2024).

3.2 Digitalisering skal gøres både strategisk og politisk relevant

Topledere og politikere spiller en vigtig rolle i forhold til digital forandring. Det peger både forskningslitteraturen og interviewene på. Digitalisering handler ikke kun om ny teknologi. Det indebærer en dybere forandring af organisationens måde at arbejde på – både internt og på tværs af afdelinger samt i forholdet til borgerne. Politikerne og topledelsen har her en unik rolle. De kan bidrage til at skabe sammenhæng og se digitalisering som en helhedsorienteret forandring, der ændrer organisationens kultur og struktur (Wolmesjö & Fagerström Kareld, 2020). De skal derfor tage ejerskab og understøtte forandringen og den efterfølgende implementering med et stærkt strategisk fokus (Kristensen, 2023; PwC, 2018). Det kan over for medarbejdere signalere, at man prioriterer digitaliseringen, og det bliver lettere at drive den organisatoriske forandring og forankre digitalisering i strategien.

Betydningen af politikere og toplederes rolle i forhold til digitalisering går igen i interviews med både forskere og praktikere. En kommunaldirektør fortæller fx, hvordan en kommune først fik succes med digitalisering, da kommunens direktion tog ejerskab for processen og gjorde digitalisering til en central del af kommunens strategi:

For 3 år siden havde det med digitalisering ikke en strategisk platform, men var mere drift og i forhold til, hvorvidt og hvordan man kunne spare. Så blev vi i direktionen enige om, at vi blev nødt til at starte fra toppen og lave en strategi, der var styrende for vores arbejde. Hvad er det, vi gerne vil lykkes med, og hvordan organiserer vi det her? (Kommunaldirektør 1)

Her er det imidlertid vigtigt, at politikere og topledere ikke blot laver en strategi, som er afkoblet fra organisationsudviklingen, men at de også i deres handlinger og beslutninger viser, at de prioriterer digitaliseringen.

Det fremhæves i både ekspertinterviews og forskningslitteratur, at det kan være særligt udfordrende at mobilisere den politiske interesse for digitaliseringen. Det hænger bl.a. sammen med, at drøftelser om digitalisering ofte handler om tekniske løsninger, mens de velfærdstemaer, der interesserer politikerne, glider i baggrunden. Tilsvarende skitserer Kristensen (2023), hvordan lokalpolitikere sjældent har interesse i digitaliseringen, fordi de mangler indsigt i, hvad digitaliseringen kan, og han foreslår bl.a., at digitaliseringen i højere grad kobles til borgernes velfærd. Tilsvarende beskriver en kommunaldirektør i et interview vigtigheden af at engagere politikere i digitaliseringen ved at koble det til den politiske dagsorden, der bl.a. vedrører borgernes retssikkerhed, ligebehandling og muligheder:

Vi skal i højere grad flytte samtalen over i det, der har politisk værdi, frem for at invitere dem ind i maven på it-afdelingens overvejelser om, hvad der måtte være opportunt, fordi så begynder de [politikere red.] jo bare at diskutere gadgets til hjemmeplejeren, og det er helt katastrofalt, at de skal mene noget om det. Vi kommer til at gøre teknik til politik, hvis ikke vi forstår at gøre dagsorden til en politisk dagsorden, som handler om retssikkerhed, ligebehandling, muligheden for at anvende data og skabe noget med og via analyse. Det er jo vores opgave at sørge for, at de har lyst til at være politikere for den digitale dagsorden også. (Kommunaldirektør 2)

3.3 Politikere og topledere skal både være risikovillige og have tålmodighed

Politikere og topledere skal både udvise risikovillighed og tålmodighed i forhold til den digitale forandring. Kristensen (2023) finder således, at bl.a., manglende politisk risikovillighed kan hæmme den digitale forandring. Implementeringen af digitale teknologier kræver i nogle tilfælde store investeringer, mens de mulige gevinster kan være usikre (jf. citat herunder). Dertil kommer, at politikere og topledere sjældent oplever at være eksperter på området, hvilket kan skabe en yderligere usikkerhed i digitale investeringer. Det kræver derfor en vis risikovillighed at investere i digitale løsninger, som man ikke nødvendigvis ved virker, og hvor man kan begå fejl undervejs. En kommunaldirektør beskriver netop, hvordan villighed til risikofyldte investeringer og fejl er en forudsætning for den digitale udvikling:

(...) man skal turde løbe en risiko. Fordi der er en risiko for, at det ikke virker, som vi havde håbet på. Den del er svær i den offentlige sektor, fordi der er så kolossalt stor opmærksomhed på, måden vi forvalter borgernes penge på. Det skal der også være. Men den her verden er præget af relativt meget usikkerhed og rigtig mange varme løfter. Så man skal turde tro på, at der vil findes gode løsninger, selvom man ved, at man skal igennem nogle fejl også. Man må ikke blive angst for at trætte beslutninger om at introducere en ny teknologi, fordi det "drive" er nødvendigt. (Kommunaldirektør 2)

Det er desuden vigtigt, at der findes en villighed til at tilføre ressourcer og gennemføre de nødvendige organisatoriske tiltag for at kunne lykkes med digitaliseringen. Tømte & Smedsrud (2023) viser bl.a., hvordan kommunal støtte og ressourcer spiller en central rolle i skolers digitaliseringsindsats. Det kan både være økonomiske ressourcer, men også støttefunktioner i forhold til at understøtte forandringsprocessen (Wolmesjö & Fagerström Kareld, 2020) i form af fx juridisk og teknisk støtte samt

tværgående implementerings- og udviklingsstøtte. En forsker fortæller bl.a., hvordan det var vigtigt for implementering af et kommunalt digitaliseringsprojekt, at topledelsen løbende tilførte ressourcer:

Topledelsen spiller en stærk rolle i at tilføre ressourcer til projektet, være med til at lave nogle organisatoriske forandringer og ændre på deres projektstruktur undervejs i projektet. Det, de startede ud med, var en organisering, der var alt for beskeden til at kunne lykkes, og de afsatte ikke ressourcer, der er nødvendige i forhold til at gøre det muligt. (Forsker 2)

Studier og interviewpersoner fremhæver i forlængelse heraf betydningen af, at politikere og topledere har længerevarende opmærksomhed på digitaliseringsprocessen, herunder særligt på implementeringen. Introduktionen af digitale teknologier fødes ofte med løfter om effektiviseringsgevinster. Men sådanne gevinster kan være urealistiske og/eller tage lang tid at realisere, og flere projekter forsinkes eller nedlægges undervejs (Laage-Thomsen & Ratner, Under udgivelse). Både den digitale forandring i sig selv og eventuelle gevinster tager tid og aktualiserer et behov for en politisk og ledelsesmæssig tålmodighed. En tålmodighed, som det kan være vanskeligt for topledere og politikere at finde, idet de ofte er orienteret mod udvikling af organisationen (se evt. afsnit 2.2).

Den digitale forandring kræver en særlig og vedvarende opmærksomhed fra topledelsen og et tæt sammenspil mellem topledere, mellemledere og projektledere (Nielsen et al., 2020). Det gælder både i forhold til at identificere og kommunikere muligheder og barrierer ved den digitale forandring på tværs af hierarkiske niveauer. Det er således vigtigt, at lederne forstår, hvordan digitalisering påvirker organisationen, og at de opbygger tillid til processen og åbenhed overfor at begå fejl (Wolmesjö & Fagerström Kareld, 2020). En pointe, der også understreges i interviewene:

Når vi kommer med en idé, har vi også behov for at få at vide, hvordan det arbejder op i systemet. Så gennemsigthed [er vigtig, red.]. (Forvaltningsleder 4)

3.4 Det er vigtigt, at fagcheferne er klædt på til at forstå teknologien

Digitalisering påvirker alle niveauer af organisationer, og fagchefer spiller en nøglerolle i forhold til at implementere og sikre, at digitale løsninger forankres i kerneopgaven. Fagchefer er typisk specialister inden for deres fagområder og har ofte mindre forståelse for digitalisering. Det er imidlertid vigtigt, at de har en vis forståelse for de digitale muligheder, da de kan spille en nøglerolle, når det kommer til at

koble digitalisering til kerneopgaven og sikre, at digitalisering forankres i organisationen. Det fremhæver flere kommunale interviewpersoner. De uddyber, at det bl.a. er et spørgsmål om, at lederne kan forstå, hvordan digitale løsninger kan understøtte det faglige:

(...) hvis vi skal tro på, at vi kan få arbejdspladserne og forretningsområderne til at tage det her til sig, skal vi starte med, at lederne har en fornemmelse af, hvad det her egentlig går ud på. (...) Vi brugte rigtig meget energi på at arbejde med modenhed i ledelseskæden omkring det at gribe den digitale og teknologiske udvikling som et potentialefelt. Vi skal ikke være de teknologiske eksperter, men hvis du skal have det optimale ud af det, skal der være nogle i forretningsområderne, som har lyst til at være nysgerrige på, og som forstår teknologi godt nok til rent faktisk at kunne se, hvad det faktisk kunne bidrage til i den faglige udvikling. Den sidste del er jo, det er jo kernen i al omstilling. Hvis du kan få det til at være en del af den faglige selvforståelse, så kan du flytte utrolig meget på relativt kort tid. (Forvaltningsleder 2)

Fagcheferne synes at spille en særlig rolle, når digitalisering skal kobles til kerneopgaven. Således argumenterer Mårell-Olsson og Bergström (2018) for, at digitale forandringer kan miste sin strategiske relevans, hvis fagcheferne ikke forstår, hvordan digitalisering understøtter kerneopgaven. For eksempel risikerer teknologi at blive betragtet som en ekstra byrde i stedet for en integreret del af arbejdet. Tilsvarende fremhæver en PWC-rapport (2018), at fagchefer kan fungere som brobyggere mellem strategisk ledelse og medarbejdere, når de har indsigt i digitaliseringens potentiale.

I forlængelse heraf kan fagchefernes forståelse af teknologien og koblingen til kernopgaven minimere medarbejdernes modstand mod den digitale forandring (se evt. Kapitel 3). Fagchefer fungerer ofte som nærmeste ledelseslag for mange medarbejdere og spiller en afgørende rolle i at skabe forståelse og accept for digitalisering blandt dem. Sundberg og Larsson (2017) viser, at hvis fagchefer forstår digitalisering, er de bedre rustet til at understøtte medarbejdernes behov og fremme digitale kompetencer, og Bergum et al. (2020) finder, at ledere, der forstår digitalisering, har bedre forudsætninger for at håndtere medarbejdernes usikkerhed og skabe struktur omkring digitaliseringsinitiativer. Ifølge Meier og Justesen (2022) samt Nielsen et al. (2020) handler det bl.a. om at skabe en kultur, hvor innovation er muligt, og en forståelse for, hvordan digitale forandringer påvirker medarbejdernes arbejde. Uden denne forståelse kan fagchefer overse centrale elementer som risikohåndtering, kravspecifikationer eller de nødvendige tilpasninger i arbejdsgange, hvilket kan føre til ineffektive implementeringer og manglende gevinster.

3.5 Lederne er forandringsagenter

Både ekspertinterviewene og forskningslitteraturen fremhæver betydning af lederes rolle i den digitale forandring. Nogle studier sætter fokus på de ledelsesudfordringer, der findes i forbindelse med forandringer (fx Kristensen, 2023), mens andre studier har fokus på konkrete redskaber til, hvordan lederne kan understøtte forandringsprocessen (fx Nielsen et al., 2020, 2024).

Flere studier påpeger vigtigheden af forandringsledelse. Det handler bl.a. om at lave planer og strukturer for forandringen, vide, hvem der gør hvad, medarbejderinvolvering og et fokus på at dokumentere og følge op på resultater af digitaliseringen (PwC, 2018). Tilsvarende identificerer Væksthus for Ledelse (2019) fem kendetegn hos ledere, der er særligt dygtige til fremme digital innovation i hverdagen og understøtte medarbejdernes opbakning. Disse kendetegn ligger tæt op ad elementer, som er fremhævet i de foregående kapitler. De handler om, at lederne 1) fokuserer på digitaliseringens betydning for kerneopgaven, 2) opmuntrer medarbejdernes idéudvikling, 3) skaber kultur og rammer for digital forandring, 4) fremmer et innovativt mindset og digitale kompetencer, samt 5) at de selv er dygtige forandringsledere.

I interviewene forklarer kommunale chefer da også, at man på nogen måder skal betragte implementeringen af digitale teknologier som "almindelig" forandringsledelse:

Men der startede vi egentlig med at erkende, at det at lede digital forandring og digital transformation kræver jo i virkeligheden, at lederne i første omgang føler sig komfortable med, hvor ligner det almindelige forandringsledelser. (Forvaltningsleder 2)

Implementering af teknologi er imidlertid ikke en statisk proces, men udvikles løbende, og i nogle tilfælde er der ikke tale om en færdig teknologi, hvilket også kalder på mere dynamiske ledelsesroller (Meier & Justesen, 2022; Nielsen et al., 2020). Det er bl.a. tilfældet for AI, hvor der er behov for et åbent og løbende udviklingsarbejde, hvor ledere skal samle aktører, stille spørgsmål og håndtere komplekse forhandlinger. Dette ledelsesarbejde er ofte usynligt, da AI fejlagtigt fremstilles som en enkel løsning på offentlige sektorproblemer (Meier & Justesen, 2022).

Det betyder, at ledelsen som forandringsagenter kan udvikle sig over tid og ændre karakterer forskellige steder i processen. Nielsen et al. (2020) viser fx gennem et casestudie, at forventningsledelse, tilslutningsledelse og tilpasningsledelse er centrale ledelsesstrategier, der løbende bliver mobiliseret igennem den digitale forandringsproces. Tilsvarende viser Nielsen et al. (2024) i et senere kvalitativt casestudie, hvordan lederes fortællinger om digital forandring udvikler sig over tid for at skabe mening og motivere medarbejdere. I de indledende stadier er der behov for at "sælge"

teknologien og dens muligheder overfor medarbejderne. I senere faser kan der imidlertid være behov for kommunikation, der kan ruste medarbejdernes tålmodighed, for at adressere praktiske aspekter ved brug af teknologierne.

3.6 Opmærksomhedspunkter

Digitalisering skal forankres strategisk og politisk

Digital transformation er ikke kun en teknisk udvikling, men en bred organisatorisk forandring, der påvirker kommuners arbejdsmetoder og borgernes møde med det offentlige. For at sikre en vellykket digital omstilling skal både politikere og topledelse tage aktivt ejerskab og integrere digitalisering som en central del af organisationens strategi. Når digitalisering kobles til velfærd, retssikkerhed og borgernes behov, bliver den mere politisk relevant og får bredere opbakning. Politisk og strategisk forankring skaber desuden sammenhængskraft i organisationen og understøtter en kultur, hvor digitalisering ikke blot ses som et projekt, men som en integreret del af den daglige drift.

Balancen mellem risikovillighed og tålmodighed er afgørende

En udfordring i digitalisering er at finde den rette balance mellem at turde investere i nye teknologier og samtidig have tålmodighed til at lade forandringer modne. En succesfuld digital forandring kræver både risikovillighed og tålmodighed. Digitale investeringer indebærer usikkerhed, og forandringsprocesser tager tid, før gevinsterne realiseres. Derfor skal ledelsen være åben for nye løsninger, acceptere fejl som en del af læringsprocessen og sikre de nødvendige ressourcer til implementering, opfølgning og organisatorisk understøttelse. Samarbejde mellem ledelsesniveauer er afgørende for at skabe sammenhæng, gensidig tillid og strategisk retning.

Fagchefer og ledere skal være klædt på til digital ledelse

Fagchefer spiller en central rolle i den digitale forandring, da de kan koble teknologiske muligheder til kerneopgaverne og sikre forankring i praksis. Deres forståelse af digitale løsninger er essentiel for at identificere relevante initiativer, understøtte medarbejdere og skabe accept for forandringer. En stærk kobling mellem strategisk ledelse og fagchefer styrker organisationens evne til at tilpasse sig digital udvikling.

Ledelse af digital forandring kræver en dynamisk og fleksibel tilgang. Det indebærer medarbejderinvolvering, løbende tilpasning og kompetenceudvikling. Ledere skal skabe rammer for innovation, mobilisere nøgleaktører og sikre en inkluderende, effektiv og bæredygtig digital forandring. Klar strategisk retning kombineret med fleksibilitet i implementeringen er afgørende for at sikre en vellykket digital forandringsproces.

4 De professionelles perspektiv

Dette kapitel belyser den digitale forandring set fra de fagprofessionelles perspektiv. Den digitale forandring indebærer ændring af de fagprofessionelles rammer for arbejdet, deres arbejdsopgaver, deres interaktion med borgerne og deres faglige skøn. Der har tidligere været stor opmærksomhed på de professionelles digitale kompetencer i form af at kunne interagere med teknologierne, kommunikere og interagere med borgerne digitalt samt på medarbejdernes teknologiforståelse, så de fx kan identificere nye muligheder og risici samt forholde sig til etiske dilemmaer (KL, 2018).

Litteraturen i dette kapitel udvider forståelsen af digitale kompetencer og kaster først og fremmest lys over det, som Justesen og Plesner kalder 'usynligt digi-arbejde' (Justesen & Plesner, 2024). Usynligt digi-arbejde hentyder til de dele af fagprofessionelles arbejde, som er med til at skabe den digitale organisation, men som ikke altid bemærkes. Justesen og Plesner (2024) fremhæver de professionelles usynlige arbejde med at skabe sammenhæng i organisationen; kompensere for teknologiernes mangler samt fjerne digitalt rod. Usynligt arbejde kan også omfatte følelsesmæssigt arbejde med motivation af borgere til at anvende det digitale eller teknologiske tilbud (Ertner, 2019).

Derudover belyser dette kapitel betydningen af de organisatoriske rammer for brug af beslutningsstøtteredskaber, it-systemer og velfærdsteknologi, der strukturerer medarbejdernes arbejde og kan skabe etiske dilemmaer og udfordringer i forhold til medarbejdernes faglige vurderinger og skøn.

Kapitlet består af fire hovedafsnit. Afsnit 4.1 præsenterer et overblik over den inkluderede litteratur. Afsnit 4.2 omhandler forandringen af mødet med borgeren, og afsnit 4.3 belyser ændringer i interne arbejdsgange og arbejdsopgaver. Afslutningsvist peger afsnit 4.4 på en række opmærksomhedspunkter relateret til inddragelse og udvikling af kompetence hos medarbejdere, som er centrale for den digitale forandring.

De professionelle møder digitale løsninger og teknologi i alle forvaltninger

Litteraturstudiet indeholder en betydelig andel af studier, som omhandler betydning af digitaliseringen for de fagprofessionelle. Litteraturstudiet viser, at digitaliseringen ikke er afgrænset til specifikke fagområder, men at kommunale medarbejdere møder digitale løsninger og teknologi på alle forvaltningsområder. Studier af AI, algoritmer og IKT vedrører særligt arbejdet på jobcentre, i børne- og familieafdelinger samt i borgerservice. Velfærdsteknologi ses primært anvendt på ældreområdet og i mindre grad på handicapområdet.

Det er værd at bemærke, at litteraturafdækningen ikke identificerer ny teknologi, som ikke allerede findes i en dansk sammenhæng. Der kan dog være forskel på, hvordan fx et beslutningsstøtte-system er designet og ser ud i forskellige lande, ligesom der også kan være forskel på, hvordan en digital løsning som fx skærmopkald organiseres og anvendes.

Digitalt arbejde forandrer mødet mellem professionelle og borgere

Nye kommunikationsformer forandrer medarbejdernes tilstedeværelse og tilgængelighed, hvilket kan medføre både nye muligheder for en hyppigere kontakt og etablere stærkere relationer til borgere, men også indebære øget pres på medarbejderne om hurtig respons, udvidede arbejdsopgaver og transparens. Samtidig introducerer teknologi nye opgaver og dynamikker i borgerrettet inklusions- og følelsesarbejde, hvor medarbejdere får rollen som implementeringsagenter, der skal motivere borgerne og få dem til at fatte sympati for teknologierne. Såfremt medarbejderne ikke selv opfatter teknologierne som værdifulde og egnede til at imødekomme borgernes behov, kan rollen som implementeringsagent medføre moralsk stress hos medarbejdere, der skal agere mediator eller stødpude mellem systemet og borgeren.

Digitale arbejdsredskaber påvirker de professionelles faglige skøn og rammerne for deres arbejde

AI og beslutningsstøttesystemer indeholder potentialer til at understøtte medarbejderne og give en værdifuld "second opinion", men indebærer også risiko for systematisk bias, ligesom manglende gennemsigtighed kan skabe såkaldt 'black box-problematikker' og udfordre medarbejdernes faglige vurderinger.

Mange digitale arbejdsredskaber introduceres med henblik på at lette arbejdsgange og -opgaver for de professionelle. Nogle digitale arbejdsredskaber har derudover også til hensigt at give relevant ledelsesmæssig information til fx monitorering af produktivitet. Her kan der dog ligge en risiko for, at de digitale løsninger skaber et meget struktureret arbejdsmiljø, som i højere grad vægter performance-indikatorer og at udføre arbejdsprocesser rigtigt frem for at understøtte de professionelle i deres arbejde og gøre det rigtige for borgeren.

Teknologierne resulterer ofte i nye opgaver

Mange teknologier introduceres med henblik på at effektivisere arbejdsgange eller levering af velfærdsydelser. Flere af studierne peger imidlertid på, at der også opstår nye opgaver, og at arbejdspresset kan øges, idet teknologierne kan accelerere opgaveløsningen, give hyppigere interaktioner med borgerne eller indebære nye krav til dokumentation. Nogle af disse nye arbejdsopgaver kan være usynlige og fraværende i beslutninger om implementering, men afgørende for at lykkes med den digitale forandring i praksis.

Opmærksomhedspunkter:

- **Medarbejdere bør involveres i udvikling og implementering:**
Det er centralt, at ny teknologi og digitale løsninger bidrager til effektiv opgaveløsning af høj faglig kvalitet. Det bør derfor overvejes, hvordan de professionelle og deres indgående viden om borgernære problemstillinger og arbejdspraksisser kan inddrages i både udvikling og implementering af ny teknologi og bidrage til løsninger, der er relevante for en problemstilling, fagligt berigende og praktisk anvendelige.
- **De professionelle bør støttes i udvikling af digitale kompetencer:**
Det er afgørende for den digitale forandring, at de professionelle kan anvende teknologierne og forstå implikationerne af ny teknologi for deres arbejde og for borgerne. Der bør derfor rettes fokus mod udvikling af de professionelle digitale kompetencer og teknologiforståelse løbende i den kommunale kontekst. Derudover er det væsentligt at være opmærksom på, hvordan digitalisering fortsat styrkes på velfærdsuddannelserne, så de professionelle bliver rustet til at håndtere digitaliseringens komplekse krav i fremtiden.

4.1 Overblik over litteraturen

Dette kapitel bygger på en gennemgang af 50 studier, der belyser professionelles roller, udfordringer og perspektiver i forbindelse med kommunernes digitale forandring. Litteraturen, der fokuserer på de professionelle synsvinkel i denne forandring, er primært skandinavisk og især dansk, men omfatter også en betydelig andel studier fra Storbritannien og Australien.

Langt de fleste af studierne bygger på kvalitative forskningsdesigns og består hovedsageligt af interviewundersøgelser, etnografiske feltstudier, observationsstudier

samt policy-analyser. Derudover indgår et mindre antal litteraturstudier og studier baseret på mixed methods, som kombinerer en spørgeskemaundersøgelse med interviews samt et enkelt studie med registerdata.

Gennemgangen viser, at de fleste studier omhandler "AI, algoritmer og data", "IKT og video" (herunder telemedicinske løsninger) samt "velfærdsteknologi", mens et fåtal af studier omhandler andre teknologier. Studier af "AI, algoritmer og data" samt "IKT og video" vedrører en række forskellige kommunale områder, særligt jobcentre, børne- og familieområdet samt borgerservice. Helt konkret er der tale om brug af beslutningsstøttesystemer og digitale CV'er i jobcentre samt videosamtaler mellem fagprofessionelle og borgere, som er jobsøgende, børn og unge, der er anbragt, og ældre borgere. Studierne af "velfærdsteknologi" er primært fokuseret på ældreplejen og handicapområdet i form af sensorteknologi til bevægelsesmonitorering på plejehjem og botilbud, skylle-tørre-toiletter samt en selskabs- og strukturstøtte-robot.

Analysen af litteraturen har identificeret to særlige temaer, der er relevante for at forstå, hvordan teknologi påvirker de professionelles arbejde, som rækker på tværs af både områder og typer af teknologi, særligt i forhold til 1) mødet med borgeren og i forhold til 2) fagligt skøn samt strukturer og rammer for arbejdet, hvilket vi udfolder i det følgende.

4.2 Det digitale arbejde forandrer mødet med borgeren

I det følgende udfolder vi, hvordan det digitale arbejde forandrer de professionelles interaktion med borgerne. Litteraturen viser, hvilken betydning digital forandring får for mødet mellem professionel og borger – både i form af digitale mødeformer og i selve det fysiske møde i brugen af velfærdsteknologi.

4.2.1 Teknologi og digitale løsninger ændrer de professionelles tilgængelighed

Litteraturen viser, at teknologierne nogle gange introduceres med henblik på at erstatte et fysisk møde med en digital kontakt eller gøre borgeren selvhjulpnen og helt fjerne den fysiske kontakt. Samtidig er det en central pointe i en litteraturgennemgang af Sand et al. (2020), at den digitale kontakt sjældent erstatter det fysiske møde, men at flere kontaktformer ofte benyttes samtidigt. Selvom de professionelle og borgerne selv kan beslutte, hvilke opgaver der skal løses digitalt, er der ofte en udpræget overbevisning hos de professionelle om, at ansigt-til-ansigt-interaktion er overlegen i forhold til digital kommunikation (Sand et al., 2020).

Desuden er det ikke altid, at den forventede frigivelse af ressourcer kan realiseres, da det kan kræve nye typer af arbejde og nye former for interaktion med borgeren at anvende teknologierne. Et eksempel herpå er Hansen og Grosens analyse (2019) af anvendelse af skylle-tørre-toiletter, der viser, at de forventede resultater i frigørelse af ressourcer ikke altid opnås, da brug af toiletterne ofte fortsat kræver personalets tilstedeværelse for at sikre en værdig og tilfredsstillende hygiejne for borgerne. Tilsvarende problematiserer Dahler, Petersen og Andersen (2018), hvordan velfærdsteknologi på trods af løfter om at gøre borgerne mere selvhjulpne ikke altid bidrager hertil, fordi det kræver ekstra støtte, og der kan være behov for en mere nuanceret forståelse af teknologiers faktiske anvendelse i praksis. Dugstad et al. (2017) beskriver desuden en række paradoksale effekter af ny teknologi, som fx bevægelsessensorer på plejehjem, der introduceres med intentioner om at øge sikkerheden, så borgerne ikke går fra plejehjemmet. For medarbejderne kan det imidlertid skabe en øget usikkerhed, da de oplever at miste kontrollen eller ikke stoler på teknologien.

Litteraturen viser stor variation i, hvilken betydning teknologi har for interaktionen mellem fagprofessionelle og borgeren selv inden for det samme område, samme type teknologi og samme formål (Nordesjö et al., 2022a; Sand et al., 2020). Litteraturreviews af digitalisering på socialområdet peger på, at digitale redskaber både kan styrke og udfordre relationen mellem socialrådgiveren og borgeren (Henze-Pedersen & Kirkegaard, 2024; Nordesjö et al., 2022a). Henze-Pedersen og Kirkegårds litteraturreview (2024) viser, at den digitale kontakt kan styrke relationen og inddragelsen af unge i deres egen sag, hvor videosamtaler og digitale beskeder betyder, at socialrådgiverne kan være i hyppigere kontakt med de unge, samtidig med at de unge får en direkte kommunikationslinje til rådgiverne. Omvendt kan den digitale kontakt også skabe konflikter, hvis der er modstridende forventninger mellem, hvad de unge efterspørger, og hvad rådgiveren kan honorere i forhold til tilgængelighed (Henze-Pedersen & Kirkegaard, 2024).

Digitale løsninger kan øge tilgængeligheden og de fagprofessionelles kontakt til borgerne, herunder sårbare målgrupper som fx kvinder, der er udsat for vold i deres nære relationer (Hansson & Petersson, 2024). Der er således positive aspekter knyttet til den øgede tilgængelighed, men den kan også indebære udfordringer for de fagprofessionelle. I et norsk studie (Breit et al., 2020) af jobcentre henvender borgerne sig nu direkte til medarbejderen – også om mindre problemstillinger – og forventer hurtigere svar end tidligere. De fagprofessionelle udvikler forskellige strategier for at håndtere denne øgede tilgængelighed ved fx at ansvarliggøre klienterne, der forventes at overveje, om deres henvendelse kan opfattes som "støj". For medarbejderne kan det være en udfordring at balancere mellem deres ønske om at hjælpe borgeren og opdrage borgeren (Breit et al., 2020). Samtidig giver digitale systemer også en informationsmæssig tilgængelighed, hvor borgeren får lettere indblik i sagsbehandling end tidligere, hvilket har betydning for fagprofessionelles dokumentationspraksis. Det norske studie viser, at det digitale opfølgningssystem

'Modia' øger gennemsigtigheden i serviceinteraktioner, hvilket fører til, at de professionelle udviser større forsigtighed i deres kommunikation med borgerne (Breit et al., 2020; Røhnebæk & Løberg, 2021).

4.2.2 Borgerrettet inklusionsarbejde, følelsesarbejde og moralsk stødabsorbering

De fagprofessionelle spiller en afgørende rolle, når borgere skal begynde at anvende ny teknologi. Litteraturen identificerer en række forskellige typer arbejde i form af 'inklusionsarbejde' og 'følelsesarbejde', som medarbejderne udfører for at få borgerne til at anvende og blive trygge ved teknologierne og de digitale løsninger (Ertner, 2019).

Begrebet 'inklusionsarbejde' omhandler det arbejde, som medarbejderne udfører, når de identificerer og inkluderer borgere i målgruppen. En væsentlig pointe i den forbindelse er, at identificering af relevante borgere ikke kun er et spørgsmål om at udarbejde og følge in- og eksklusionskriterier, men i høj grad et spørgsmål om kendskab til borgeren, faglige vurderinger af borgerens behov og kompetencer samt kreativ problemløsning. Den faglige vurdering af borgerens behov og kompetencer er central, uagtet om det drejer sig om tilpasning i anvendelse af obligatoriske digitale CV'er på jobcentre eller identificering af ældre borgere, for hvem selvske robotter og velfærdsteknologi kan være relevant (Ballegaard & Kamp, 2018; Ertner, 2019; Schmidt, 2023; Shin & Lee, 2024).

I Danmark er det obligatorisk for ledige borgere at anvende digitale CV'er i deres forløb på jobcentrene. I sit studie af anvendelse af digitale CV'er peger Schmidt (2023) på en dobbelt anvendelse, hvor rådgivere bruger de digitale CV'er som et procesværktøj, som indsamler information om borgernes baggrund og danner afsæt for dialog om muligheder. Rådgiverne giver dog også udtryk for bekymring for, at de digitale redskaber ikke tager hensyn til kompleksitet og sårbarheder i borgernes situation, hvorfor nogle rådgivere bøjer procedurer indlejret i de digitale redskaber for at kunne støtte særligt sårbare borgere bedst muligt (Schmidt, 2023).

Begrebet 'følelsesarbejde' dækker over den følelsesmæssige indsats, som fagprofessionelle engagerer sig i for at motivere borgerne til at anvende ny teknologi. Ertners studie (2019) af implementering af velfærdsteknologi viser, hvordan plejepersonale bruger sociale og affektive strategier til at motivere ældre borgere til at anvende ny teknologi. Ertner peger på, at plejepersonalet ikke blot skal undervise borgerne i de tekniske aspekter, men de skal også skabe følelsesmæssig sympati hos borgerne over for teknologien og få teknologien til at virke tillokkende over for den enkelte borger. Ertner bruger udtrykket "at fortrylle borgeren" til at beskrive de professionelles følelsesarbejde, hvor de forsøger at overbevise, opmuntre og berolige borgerne og få dem til at føle sig trygge og fatte sympati over for teknologierne. De

fagprofessionelles rolle som implementeringsagenter involverer dermed både praktiske og symbolske processer, som ofte er usynlige i traditionelle innovationsdiskussioner (Ertner, 2019).

Flere studier viser, at fagprofessionelle ofte fungerer som mediator mellem systemkrav på den ene side og borgernes behov og ønsker på den anden side (Nordesjö et al., 2022b; Pors, Anja & Schou, 2021; Schmidt, 2023; Svensson & Ranerup, 2024). I Danmark har en forskergruppe undersøgt digitaliseringen af borgerservice og belyser de politiske og moralske konsekvenser, som digital teknologi har på mødet mellem borgere og medarbejdere (Pors, Anja & Schou, 2021; Pors, Anja Svejgaard, 2015). Professionelle i borgerservice fungerer som moralske "stødpuder", der navigerer mellem borgernes behov og lovgivernes krav. De spiller en særlig vigtig rolle i forhold til at hjælpe udsatte borgere, der ikke passer ind i den digitale velfærdsstats forventning om en selvhjulpne og selvbetjenende borger (Pors, Anja & Schou, 2021).

Det er i sig selv ikke nyt, at frontlinjemedarbejdere skal balancere systemkrav og borgerens situation, men studierne peger på, at der i de digitale værktøjer er indlejret forventninger til borgeren som en aktiv part, der i højere grad end tidligere selv skal tage ansvar for sit eget liv. Samtidig peger studierne på vigtigheden i, at både fagprofessionelle og borgere kan se værdien i de digitale løsninger og teknologier, da det ellers stiller medarbejderen i et krydspres. Frennerts (2023) studie af ældreplejen i Sverige viser, at standardisering og krav om omkostningseffektivisering i forbindelse med digitalisering stod i konflikt med personalets forståelse af, hvad der giver værdi for borgeren. Dermed stilles medarbejderen i et etisk dilemma med risiko for moralsk stress, hvor særligt uvished og mangel på kontrol over resultatet af digitalisering bidrager hertil (Frennert, 2023).

Digitalisering forandrer mødet og interaktionen mellem de fagprofessionelle og borgerne, hvor tilgængelighed og kontaktformer ændres. Litteraturen viser, at implementering og anvendelse af teknologierne i høj grad afhænger af, at både professionelle, borgere og pårørende kan se dens fordele (Nilsen et al., 2016; Taylor et al., 2015; Thordardottir et al., 2019). Der ligger en væsentlig opgave hos de fagprofessionelle i at motivere borgeren og agere moralsk mediator mellem eventuelle modstridende værdisæt.

4.3 Digitale arbejdsredskaber påvirker det faglige skøn og rammerne for det professionelle arbejde

Udover at digitaliseringen ændrer mødet med borgeren som belyst ovenfor, ændrer digitale redskaber også interne arbejdsgange og arbejdsopgaver. I litteraturen rejses en væsentlig kritik af automatiseret og databaseret velfærd, som udfordrer det professionelle skøn grundet manglende gennemsigtighed. Når det faglige skøn skifter fra en individuel vurdering i mødet mellem borger og professionel til simplificerede kategorier, kræves nye former for faglig dømmekraft, hvor velfærdsprofessionelle kan gennemskue, hvad der "ligger bag" de data, som systemerne producerer, og tage det med i deres overvejelser (Pedersen & Pors, 2024).

Samtidig påvirker den øgede monitorering af data, systematisk ledelsesinformation og informationssystemer centrale elementer i arbejdet såsom kommunikation, kollegial interaktion og informationsflow (Kaihlani et al., 2023). Disse ændringer udfordrer traditionelle arbejdsformer, men kan også berige det professionelle arbejde, hvis systemerne udvikles og implementeres på en måde, der skaber mening for de professionelle.

Litteraturen understreger dog, at det perfekte system, den perfekte teknologi eller den perfekte metode ikke findes. Grundlæggende etiske, styringsmæssige og faglige konflikter samt samfundsmæssige diskurser spiller en afgørende rolle for både design, anvendelse og opfattelse af sådanne systemer (Andersson et al., 2022; Høybye-Mortensen & Kjeldsen, 2021).

4.3.1 Beslutningsstøtte udfordrer det faglige skøn og skaber 'black box-problematikker'

Litteraturen fremhæver en række udfordringer ved brug af teknologier til beslutningsstøtte – særligt i jobcentre og borgerservice. Teknologierne rummer dog også potentialer til at kunne understøtte de professionelle i at kunne træffe de rigtige beslutninger, men spændinger opstår i de professionelles ansvar for at balancere brugen af kunstig intelligens¹ og automatisering samt deres evne til at kunne anvende deres faglige skøn til at træffe den rigtige beslutning i forhold til borgeren. Som alle andre typer af teknologier vil der være fordele, ulemper og blinde vinkler, som kommer fra de styringsdagsordener og diskurser, som de indtræder i (Andersson et al., 2022; Høybye-Mortensen & Kjeldsen, 2021). Eksempelvis vil et øget fokus på antal behandlede sager flytte "med ind" i brugen af beslutningsstøtte – bare i en ny digital form.

¹ AI/kunstig intelligens skal forstås meget bredt i dette afsnit og dækker over både automatisering af en lille del af arbejdsgangen til anvendelsen af maskinlæringsmodeller til beslutningsstøtte.

Litteraturen peger på "datadrømme" i forbindelse med beslutningsstøtte i socialt arbejde, hvor teknologi fremhæves som en måde at kompensere for det "fejlbarlige" personbårne faglige skøn og på denne måde sikre bedre kvalitet i sagsbehandlingen. På denne måde kan fagprofessionelle opfatte selve udviklingen af teknologier til beslutningsstøtte som en problematisering af deres dømmekraft, som kritiseres for i høj grad at basere sig på menneskelig erfaring, individuelle mestringsstrategier eller professionsbårne interesser (Kirkegaard et al., 2023). Omvendt kan machine learning udgøre en værdifuld "second opinion" i komplekse beslutningssituationer, som det fx er set i en databaseret risikoscore af underretninger på børn og unge (Rosholm et al., 2021). Her understreges dog også vigtigheden af at sikre transparens – både i forhold til, hvordan beslutninger træffes, og hvordan algoritmer anvendes i beslutningsprocessen.

Litteraturen viser, at mange professionelle udtrykker skepsis over for algoritmer. Dette ofte som følge af fænomenet "automation bias", hvor systemet kan tillægge nogle variable for meget vægt, og manglende gennemsigtighed – også kendt som 'black box-problematikker' (Næsborg-Andersen et al., 2023; Rosholm et al., 2021). I jobcenterregi er der fx blevet implementeret datadrevet beslutningsstøtte i form af systemet ASTA. Dette system risikoscreener nyledige for potentiel langtidsledighed ved hjælp af en række variabler og kategoriserer dem i farvekoderne rød, gul eller grøn (Næsborg-Andersen et al., 2023). Aversionen mod ASTA har imidlertid været så markant, at nogle sagsbehandlere helt undlader at anvende de output, systemet genererer. Dette problem udspringer af, at sagsbehandlere ofte ikke kan gennemskue ASTAs kategoriseringer, hvilket gør det vanskeligt at forstå og anvende den systemgenererede vurdering. Dette udgør en kombination af automation bias og black box-problematikker.

Algoritmers betydning for systemer (såsom ASTA) fremhæver også udfordringerne ved datasæt, der kan være skævvredne, og illustrerer behovet for, at velfærdsprofessionelle fungerer som en form for "biasfilter". Det er derfor afgørende, at systemer anvendes som et støtteværktøj og ikke som en erstatning for det faglige skøn. Udfordringerne knytter sig således ikke nødvendigvis til teknologien i sig selv, men snarere til den måde, ledelsen vælger at implementere og anvende den på.

Studier (Nordesjö et al., 2022b, 2024) konkluderer, at selvom automatisering skaber nye udfordringer for fagprofessionelle, betyder det ikke nødvendigvis, at de ikke længere kan træffe beslutninger baseret på deres faglige skøn. I svenske jobcentre blev der udviklet et algoritmebaseret system, som ved hjælp af standardiserede spørgeskemaer understøttede en ensartet vurdering af, hvilke borgere der stod til rådighed for arbejdsmarkedet. Målet var at muliggøre et hurtigere match mellem borgere og den rette indsats. Jobkonsulenterne oplevede, at spørgeskemaet støttede deres beslutninger vedrørende konkrete borgere ved at tilbyde et grundigt informationsgrundlag. Der opstod imidlertid ofte spændinger i jobkonsulenternes

arbejde, når de skulle balancere mellem at bruge systemet som et styringsredskab og som et pragmatisk værktøj til at støtte deres arbejde. Når systemet blev anvendt som et styringsredskab for at øge effektiviteten, blev det tydeligt, at det standardiserede system havde svært ved at imødekomme de komplekse behov hos den enkelte borger. Disse studier peger på, at systemer kan være værdifulde, når de bliver brugt som et detaljeret "spørgeskema", der giver fagprofessionelle bedre indsigt i borgerens situation.

På samme måde viser studier af systemet Modia i NAV – Norsk Arbeids- og Velferdsforvaltningen (Røhnebæk, 2016; Røhnebæk & Løberg, 2021) – at det skønsmæssige råderum for sagsbehandlere blev reduceret i forhold til at foretage prioriteringer som konsekvens af den øgede digitalisering. Modia er både et nyt kommunikationsredskab til at inddrage borgere og en platform, som integrerer flere af NAVs datasystemer, så sagsbehandlerne har adgang til borgerens samlede information ét sted. Ved brugen af Modia bringes brugeren af sociale ydelser ind i det "backstage" forvaltningsarbejde, som de normalt ikke har indblik i, og sagsbehandlerne må moderere deres sprogbrug og den måde, de beskriver nødvendige indsatser på. Samtidig giver brugen af Modia ledelsen et værktøj til at kunne detailstyre sagsbehandlers arbejde og kommunikation med borgere.

Litteraturen peger på, at det ikke er de digitale værktøjer i sig selv, der er skyld i det begrænsede skønsmæssige råderum, men den styringsmæssige brug af værktøjet. Ved detailstyring undergraves medarbejdernes mulighed for at træffe beslutninger på baggrund af faglige skøn samt oplevelsen af at arbejde med borgeren i centrum. Omvendt kan systemerne også potentielt øge fagprofessionelles mulighed for at tage flere informationer i betragtning i deres vurderinger af borgerens situation og dermed træffe bedre beslutninger (Nordesjö et al., 2024).

4.3.2 Digitale databaser og sagsbehandlingssystemer forandrer indholdet i arbejdet

Litteraturen peger på en række måder, hvorpå databaser, monitorering af data og informationssystemer ændrer både indhold og omfang af arbejdet på socialområdet. Mange systemer bliver indført for at kunne styrke kvaliteten af det sociale velfærdsarbejde og for at tilbyde information, som kan hjælpe offentlige ledere med at styre produktiviteten. Men samtidig risikerer sagsbehandlingssystemer at skabe et meget struktureret arbejdsmiljø med fokus på performance-indikatorer og at udføre arbejdsprocesser rigtigt i stedet for at gøre det rigtige for borgeren (Harris & Sarwar, 2019).

Indholdet i arbejdet ændres

Det er en gennemgående pointe i litteraturen, at sagsbehandlingssystemer i socialt arbejde skal ses som dynamiske værktøjer snarere end neutrale løsninger, hvilket betyder, at systemerne skal udvikles og tilpasses i samspil med medarbejderne, da selv små ændringer i arbejdsgangene kan medføre utilsigtede konsekvenser.

Studier fra Danmark (Pape, 2024) og Holland (Lecluijze et al., 2015) viser, at sagsbehandlingssystemer i forbindelse med børnesager former de professionelles konstruktioner af børn i fare ved at lægge vægt på noget information og ekskludere andet. I Holland indførte man et elektronisk advarselssystem (Børneindekset), som skulle gøre det muligt at rapportere børn i risiko tidligt for at fremme tværfagligt samarbejde blandt de forskellige professionelle, der er i kontakt med det pågældende barn. Men systemet viste sig ikke at opfylde denne ambition, netop fordi det skulle tilgodese mange forskellige professionelle og derfor ikke gav tilstrækkeligt med præcise informationer til de sagsbehandlere, som skulle handle på de konkrete sager. Systemet skabte derfor merarbejde for sagsbehandlerne, men gav ikke det tilsigtede overblik, der skulle hjælpe deres arbejdsgang.

På samme måde viser et studie fra Danmark, at et nyt journaliseringssystem i jobcenterregi skabte "usynligt arbejde" som følge af over-journalisering. I artiklen beskrives det (Sieling-Monas et al., 2024), hvordan introduktionen af et nyt system med journalisering via "få klik" gav den utilsigtede konsekvens, at der blev journaliseret for meget på hver enkelt borgers sag, som gjorde det vanskeligt for sagsbehandleren at danne sig et overblik at handle ud fra. Forfatterne peger på, at det er vanskeligt at forudse konsekvenserne af, at mindre dele af den systematiske sagsbehandling automatiseres i kølvandet på en ny teknologi, og at selv beskedne justeringer af arbejdsgange kan være vanskelige at få øje på i praksis. Systemet spillede sammen med sagsbehandleres generelle bekymring for at begå procedurefejl og ikke gemme tilstrækkelige oplysninger om deres interaktion med borgerne – hvilket resulterede i en ophobning af oplysninger, der gjorde deres arbejde vanskeligt at udføre.

Udover usynligt arbejde peger litteraturen også på, at der ligger en administrativ byrde for sagsbehandlere, når de skal "oversætte" deres faglige sprog til et sprog, der kan anvendes til at monitorere og kvalitetssikre deres arbejde. I et studie fra England (Gillingham, 2021) viser forfatterne, at implementeringen af informationssystemer, der inkorporerer detaljerede arbejdsgange i det sociale arbejde, giver ledere og tilsyn langt større mulighed for at monitorere, hvorvidt det sociale arbejde overholder standarderne. Men samtidig er der konsekvenser for det professionelle arbejde i form af den administrative byrde i at "oversætte" fagsprog til "systemsprog", og i at brugen af systemet kaster et væld af arbejdsgange af sig, der har til formål at håndhæve overholdelse af praksisprocedurer og standarder.

På samme måde viser litteraturen, at selve brugen af digitale informationssystemer skaber nye arbejdsflows i sagsbehandleres arbejde (Fyson, 2015; Schrøder et al., 2022). Systemet i sig selv ændrer den måde, sagsbehandlere på børne- og familieområdet går til opgaven på – hvor de tidligere arbejdede mere individuelt orienteret til mere systematisk og/eller tværfagligt (Schrøder et al., 2022). Forfatterne peger derfor på, at digitale løsninger skal udvikles i tæt samspil med medarbejdere, arbejdsgange og rammebetingelser, der får betydning for, hvordan systemet vil blive brugt i praksis.

Arbejdsbyrden øges

I kommunale sundhedscentre i Finland (Kaihlalanen et al., 2023) blev der peget på, at digitale informationssystemer har forandret de professionelles arbejdsbyrde og arbejdstempo, fordi både antallet af henvendelser og beskeder steg kraftigt. Forfatterne peger på vigtigheden af at have kontinuerlige diskussioner mellem medarbejdere og ledere for at opveje de negative følgevirkninger. Nye digitale systemer medfører ofte acceleration i opgaveløsningen og dermed et behov for at reducere arbejdsbyrden samt planlægge mestring af nye digitale færdigheder. Studiet pegede derudover på lederes tendens til at overse de følgevirkninger, som havde størst betydning for de professionelle, og som var direkte relateret til deres arbejdsbyrde – såsom skabelsen af nye arbejdsopgaver, dobbeltarbejde eller utilstrækkelig tid til at sætte sig ind i systemerne.

Et dansk studie af anvendelse af digitalt indsamlet ledelsesinformation i danske kommunale handicapafdelinger giver indsigt i, hvordan sagsbehandlerne ser på formålet med ledelsesinformation, som samtidig bidrager til en øget arbejdsbyrde (Høybye-Mortensen & Ejbye-Ernst, 2019). Sagsbehandlerne arbejdsbyrde øges ved, at de skal registrere og dokumentere mere i forbindelse med deres sagsbehandling af handicapsager, hvilket har til formål at give et bedre ledelsesgrundlag. Studiet viser, at jo kortere afstanden er mellem sagsbehandler og leder, desto større forståelse har sagsbehandlerne for formålet med ledelsesinformationen. Samtidig ser sagsbehandlerne en mulig fordel for dem selv ved registreringerne: 1) Synliggørelse af arbejdsbyrde, hvor registreringerne kan hjælpe med at tydeliggøre den samlede mængde af sager over for ledelsen, og 2) dokumentation af beslutninger, hvor registreringerne fungerer som en essentiel dokumentation, der understøtter og legitimerer de beslutninger, som sagsbehandlerne træffer.

4.4 Opmærksomhedspunkter

Digital forandring indebærer (som vist ovenfor) ændringer i de fagprofessionelles arbejde og samarbejde med borgerne. Litteraturstudiet viser samtidig, at de fagprofessionelles perspektiver er vigtige for udviklingen og udbyttet af ny teknologi og digitale løsninger, men at det også forudsætter udvikling af deres digitale kompetencer. Nedenfor gennemgås de opmærksomhedspunkter og anbefalinger, som optræder i litteraturstudiet.

4.4.1 Medarbejderinddragelse i udvikling og implementering

Medarbejderne er centrale aktører for den digitale forandring. Det er derfor vigtigt at involvere medarbejderne aktivt i design, udvikling og implementering af nye teknologiske og digitale løsninger for at sikre, at løsningerne er relevante og praktisk anvendelige i deres arbejds kontekster (Gillingham, 2015, 2018; Peláez et al., 2018).

Fremme af relevans og formål

Løsningernes relevans er afgørende for medarbejdernes motivation for anvendelse af teknologierne. Det kan derfor være en fordel at inddrage medarbejdere tidligt i både udviklings- og implementeringsprocesser, så formålet med løsningen bliver tydeligt fra starten, hvis løsningen skal give mening for de professionelle (Gillingham, 2015, 2018; Glomsås et al., 2020; Holthe et al., 2017). Skal teknologien løse et organisatorisk problem, forbedre arbejdsgange, give bedre service til borgerne eller håndtere en anden specifik udfordring, og giver dette mening set fra ud fra de fagprofessionelles perspektiv? Medarbejderinddragelse er vigtig i denne sammenhæng for at forebygge det moralske pres, der kan opstå, hvis der er uoverensstemmelse mellem fagprofessionelles forståelse af borgernes problemstillinger og de indbyggede logikker i teknologier og digitale løsninger. Det er derfor en fordel, hvis fagprofessionelle og systemudviklere kan samarbejde om at skabe systemer, der operationaliserer den komplekse sociale virkelighed på meningsfuld vis (Lagsten & Andersson, 2018).

Lokal integration og tilpasning

Medarbejderinddragelse er samtidig vigtig for at kunne tilpasse generiske systemer til en lokal kontekst. Introduktion af digitale løsninger eller teknologi bygger ofte på erfaringer fra andre steder, men implementering til en ny kontekst kræver, at teknologier tænkes ind i og tilpasses de specifikke lokale forhold og behov for at kunne fungere i praksis. Her kan inddragelse af de professionelle give indsigt i lokale forhold (Gillingham, 2015, 2018), ligesom de professionelle kan bidrage med viden om overlap, eventuelle konflikter og integration til eksisterende arbejdsgange og

teknologi, som anvendes i organisationen, så nye løsninger supplerer og forbedrer de nuværende arbejdsprocesser frem for at skabe unødvendige komplekse strukturer. Det er i den forbindelse væsentligt at være opmærksom på de forskellige former for usynligt arbejde, som ofte følger med den digitale forandring.

Brugervenlighed i interface og etablering af arbejdsgange

Endelig kan medarbejderinddragelse bidrage til udvikling af brugervenlige løsninger med intuitive brugergrænseflader og interaktion samt hensigtsmæssige arbejdsgange (Lagsten & Andersson, 2018). Medarbejderinddragelse kan desuden bidrage til at tydeliggøre teknologiens muligheder og begrænsninger samt organisatoriske afgrænsninger af ansvar og roller (Lagsten & Andersson, 2018). Det er fx vigtigt at få afklaret, hvem der er ansvarlig for at indtaste data i systemet samt skabe en forståelse hos de professionelle i forhold til, hvilken betydning de indtastede data har for kollegers arbejde, kvalitetsudvikling i organisationen eller ledelsen (Gillingham, 2015, 2018).

4.4.2 Udvikling af digitale kompetencer

Udvikling, implementering og anvendelse af digitale løsninger og teknologier forudsætter et vist niveau af digitale kompetencer hos de professionelle. Kompetenceudvikling kan både tilgodeses løbende på arbejdspladsen, men litteraturen peger også på, at digitale kompetencer bør indtænkes direkte i forbindelse med uddannelsen af velfærdsprofessionelle (Glomsås et al., 2020).

Kompetenceudvikling

Digital forandring forudsætter, at de professionelles digitale kompetencer følger med udviklingen, og at de er trygge ved at anvende ny teknologi og digitale løsninger. Implementeringen af nye løsninger bør ofte ledsages af kompetenceudvikling med det formål at styrke de fagprofessionelles anvendelse af teknologien. Kompetenceudvikling bør både fokusere på den tekniske anvendelse af løsningerne, på løsningernes faglige anvendelsespotentialer samt på etiske aspekter (Lagsten & Andersson, 2018; Peláez et al., 2018). Det bør derfor overvejes at udarbejde en organisatorisk infrastruktur, der understøtter kompetenceudvikling hos de professionelle med bl.a. fokus på etiske problemstillinger (Frennert, 2023).

KL (2018) peger på fire forskellige aspekter i udvikling af digitale kompetencer. Udover de tekniske kompetencer til at anvende og interagere med teknologi er der også behov for nye kompetencer til at understøtte udvikling og implementering; til formidling og kommunikation i samarbejde med borgerne og øvrige kolleger og endelig udvikling af de professionelles teknologiforståelse. Teknologiforståelsen er

relevant, idet begrebet dækker over de professionelles kompetencer til at vurdere teknologiernes faglige relevans, potentialer og nye risici samt betydning for borgerne (KL, 2018).

Integration i uddannelser

Digitaliseringen har betydning for professionsudviklingen og for uddannelse af kommende medarbejdere på de kommunale velfærdsområder. Enkelte studier peger på behov for udvikling af digitale kompetencer som integreret del af uddannelserne, idet de studerende skal anvende digitale løsninger, som færdiguddannede. Gennem praktisk anvendelse af digitale arbejdsredskaber i uddannelsen vil de studerende opnå en dybere forståelse af, hvad det vil sige at være professionel (og etisk) i en kontekst, hvor de fx kommunikerer med borgere og andre via forskellige kommunikationsplatforme (Goldingay et al., 2018; Peláez et al., 2018).

Det er værd at bemærke, at professionsskolerne i en dansk kontekst allerede har integreret digital dannelse og teknologiforståelse i deres undervisning og indlejret dem i deres studieordninger (se fx KP (2025)), ligesom der eksisterer et fælles nationalt videnscenter for velfærdsteknologi, som skal bidrage til udvikling af digitale kompetencer hos elever inden for sundhed, omsorg og pædagogik (VTOE, 2025). Imidlertid kan det være relevant fortsat at fokusere på at understøtte professionskolernes indsats og forskning, hvor et stærkt samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne og praksis kan komme begge parter til gavn (Ballegaard et al., 2022).

5 Borgernes perspektiv

Digital forandring i den offentlige sektor betyder, at borgere forventes at løse flere administrative opgaver selv via digitale selvbetjeningsløsninger. De digitale borgere vejledes ved brug af skriftlig formidling, og eventuelle spørgsmål besvares af en digital chatbot. Ikke alle borgere er dog i stand til at begå sig i den digitale offentlige sektor på egen hånd, og Digitaliseringsstyrelsen (2023) vurderer, at mellem 17-22 % af den danske befolkning er digitalt udsatte. Det inkluderer en mindre gruppe af borgere, der er fritaget fra digital post (Digitaliseringsstyrelsen, 2025b), og en større gruppe af borgere, som i større eller mindre omfang har brug for hjælp til at begå sig digitalt. Denne gruppe af borgere består ikke kun af ældre, som det ellers ofte antages, men også af mennesker med kort eller ingen uddannelse, migrantbaggrund, kognitive udfordringer eller funktionsnedsættelser samt unge mennesker, som synes, det er svært at begå sig i den offentlige digitale sektor.

Digitaliseringsstyrelsen er opmærksom på de udfordringer, den offentlige digitale sektor forårsager, og de har iværksat tiltag, der har til formål at sikre lige adgang til den offentlige sektor uafhængigt af den enkeltes digitale kompetencer. På deres hjemmeside præsenteres der bl.a. seks principper for digital inklusion, der fungerer som en vejledende hjælp til alle, der beskæftiger sig med digitalisering (Digitaliseringsstyrelsen, 2025a). Som følge af den fælles offentlige digitaliseringsstrategi 2022-2025 (Digitaliseringsstyrelsen, 2024a) har pårørende fået lettere læse- og skriveadgang til deres nærtståendes digitale post, så det bliver lettere at hjælpe ens pårørende, og der er uddelt en økonomisk støtte til, at NGO'er kan udvikle og forbedre deres it-understøttende arbejde.

I dette kapitel fokuserer vi på de borgere, som digitaliseringsstyrelsen beskriver som værende i 'den digitale gråzone' (Digitaliseringsstyrelsen & KL, 2021), dvs. hvor man modtager digital post, men oplever udfordringer med det digitale. Med afsæt i litteraturgennemgangen og 13 kvalitative interviews med borgere følger en analyse af digitalt udfordrede borgeres oplevelser med den digitale offentlige sektor med særligt fokus på, hvordan de får hjælp. Interviewdeltagerne er borgere i alderen 18-85 år, som alle beskriver sig selv som nogle, der oplever udfordringer med den digitale kontakt til det offentlige. I hvilket omfang, de oplever udfordringerne, varierer, og det er også forskelligt, hvor meget kontakt til den offentlige sektor, de interviewede har.

Litteraturgennemgangen og de kvalitative interviews tegner til sammen et komplekst billede af, hvordan forskellige faktorer, såsom at man har migrantbaggrund, kort uddannelse eller få pårørende, forstærker borgeres digitale eksklusion. Som Winthereik et al. (2024) påpeger, giver det således mening at forstå borgeres digitale eksklusion fra et intersektionelt perspektiv, hvilket i denne sammenhæng betyder, at den digitale eksklusion er forårsaget af flere forskellige risikofaktorer og

dermed er sværere entydigt at fastslå og finde en enkelt løsning på (Winthereik et al., 2024, s. 34). Det betyder også, at mennesker ikke opdeles som enten værende digitalt udfordrede eller ej, men at dette er noget, man bevæger sig ind og ud af afhængigt af individuelle og kontekstuelle faktorer (Dahler et al., 2024; Winthereik et al., 2024).

Kapitlet indledes med en gennemgang af den inkluderede litteratur i afsnit 5.1. Herefter følger afsnit 5.2, der belyser samspillet mellem de digitale og bureaukratiske udfordringer. De efterfølgende afsnit vedrører borgernes håndtering af udfordringer, herunder anvendelse af digitale hjælpemidler i afsnit 5.3 og hjælp fra andre i afsnit 5.4. Afsnit 5.5 viser nogle af konsekvenserne af digital kontakt for borgerne. Afslutningsvist peger afsnit 5.6 på opmærksomhedspunkter for at støtte borgere, der oplever udfordringer med det digitale.

Boks 5.1 Kapitel 5: Hovedkonklusioner

Digitaliseringen rammer socialt skævt og risikerer at forstærke allerede eksisterende uligheder

Digital kontakt med den offentlige sektor og kommunerne stiller store krav både til digitale færdigheder og systemforståelse samt til borgerens evne til at forstå beskeder og instrukser for fx at kunne benytte digitale selvbetjeningsløsninger. Ikke alle borgere kan imødekomme disse krav og kan opleve både følelsesmæssige, tidsmæssige og økonomiske konsekvenser som følge heraf. Udfordringer med det digitale afhænger af mange faktorer og den specifikke kontekst, og der er derfor heller ingen enkle løsninger.

Digitale hjælpemidler skaber både muligheder og nye udfordringer

Digitale hjælpemidler i form af oplæsning, stavehjælp og oversættelse er en stor hjælp for mange borgere. Det er imidlertid en udfordring, at der ikke er offentligt understøttede oversættelsesværktøjer, da disse i stedet downloades på internettet uden kendskab til sikkerhedsrisici.

Adgang til hjælp er vigtig, men der er forskel på, hvilken hjælp der foretrækkes

Alle deltagere i interviewundersøgelsen får hjælp fra andre. Pårørende spiller en stor rolle i at hjælpe, men hjælp fra pårørende kan også udfordre relationer og ens privatliv, hvis man fx er afhængig af hjælp fra sine børn. De, der ikke har pårørende, som kan hjælpe, får hjælp andre steder fra, såsom borgerservice, biblioteker, boligsociale medarbejdere, NGO'er såvel som naboer, bekendte osv. Nogle italesætter vigtigheden i, at det er en professionel, der hjælper, som de ikke har en privat relation til. Særligt udsatte borgere og borgere med komplekse sager italesætter et behov for kontinuitet i hjælpen, samt at det er en person, de er trygge ved, fx en kontaktperson eller den samme frivillige ved en NGO.

Opmærksomhedspunkter:**■ Kompetenceløft og forbedret læsevenlighed:**

Det er vigtigt at være opmærksom på, om borgerne kan hjælpes til forbedrede it-mæssige kompetencer målrettet specifikke udfordringer. Dette kan dog sjældent stå alene, da udfordringerne ofte også handler om systemforståelse. Der bør derfor være et fortsat og styrket fokus på den indholdsmæssige læsevenlighed i kommunikationen til borgerne, så juridiske og forvaltningstekniske termer og logikker forklares i lægmandssprog.

■ Analoge alternativer og kontaktpunkter er vigtige at bevare:

Borgerne i interviewundersøgelsen nævner vigtigheden af, at der fortsat er analoge alternativer til digital kontakt, og at der er et nummer, man kan ringe til. I den sammenhæng er det endvidere vigtigt, at sagsbehandlere er bekendte med eksisterende rettigheder og analoge alternativer, således at borgere, der ikke kan betjene sig af det digitale tilbud, ikke lider et ret-tighedstab.

■ Hjælp til dem, der hjælper:

Der kan være både lovmæssige og sikkerhedsmæssige udfordringer i den måde, som hjælpen foregår på nu, som stiller borgerne og hjælperne i en sårbar situation. Det bør derfor overvejes, hvordan pårørende, NGO'er og ansatte i kommunen understøttes i at hjælpe borgere, der oplever udfordringer med det digitale, samt om hvordan hjælpen fra fx borgerservice kan gøres lettere tilgængelig og tættere på borgeren.

5.1 Overblik over litteraturen

Litteraturstudiet har identificeret 19 studier, som belyser borgernes perspektiver på digitale forandringer i den offentlige sektor. Derudover henvises der til bøger, der beskæftiger sig med hhv. digital inklusion og samfundets forventninger til den digitale borger, artikler, der fokuserer på den rolle, NGO'er spiller for digitalt udsatte borgere, samt rapporter om digital inklusion.

Samlet er studierne primært fra Skandinavien, men inkluderer også studier fra USA, Australien og Storbritannien samt en tværnational litteraturundersøgelse. Langt de fleste studier bygger på enten kvalitative forskningsdesigns eller gør brug af mixed methods, hvor kvalitative studier er kombineret med spørgeskemaundersøgelser eller registerdatastudier. Der indgår også to litteraturstudier.

Litteraturgennemgangen viser, at studierne beskæftiger sig med anvendelse af chatbots, hjemmesider og selvbetjening, IKT og video samt erfaringer med velfærdsteknologi og omfatter mødet mellem borger og personale i ældreplejen, i jobcentre samt i borgerservice og på biblioteker. Litteraturen belyser perspektivet fra de borgere, som har svært ved digitaliseringen, og flere studier anlægger en kritisk vinkel på de digitale forandringer.

Litteraturen viser, at de digitale udfordringer rammer skævt, idet der eksisterer en sammenhæng mellem borgeres ø baggrund og deres udfordringer med at begå sig i den digitale offentlige sektor (Cavallo et al., 2014; Chen et al., 2022; Hertzum, 2022; Jacobsen, 2017; Proba samfunnsanalyse, 2022; Schou & Pors, 2019). Flere forskere peger på, at det hænger sammen med, at digitaliseringens selvbetjeningsløsninger øger ansvarliggørelsen af individet, som i nogle tilfælde forstærker eksisterende marginalisering (Hjelholt & Schou, 2017; Schou & Pors, 2019; Winthereik et al., 2024). Litteraturen viser ligeledes, at borgere med andre kulturelle eller sproglige baggrunde end majoritetsbefolkningen kan opleve yderligere udfordringer, da der sjældent tages højde for dette i udviklingen af digitale velfærds løsninger (Chen et al., 2022; Parmiggiani et al., 2022).

5.2 Digitalisering både forstærker og afbøder bureaukratiske udfordringer

Digitaliseringsstyrelsens analyse af borgeres tillid til den offentlige digitale sektor (2023) viser, at både digitale kompetencer og et kendskab til den offentlige sektor har betydning for, at man kan begå sig i den digitale offentlige sektor. Winthereik et al. (2024) peger desuden på, hvordan udfordringer forbundet med begrænset

forståelse for den offentlige sektor i nogle tilfælde forstærkes af, at man i højere grad end før forventes at være i stand til at navigere på diverse hjemmesider og selvbetjeningsløsninger (Winthereik et al., 2024, s. 50). Dette ses også i empirien, der dog samtidig viser det modsatte: at digitale hjælpemidler er med til at gøre det offentlige lettere tilgængeligt for nogle borgere, som ellers oplever udfordringer ved at begå sig i den digitale offentlige sektor. For at belyse, hvordan digitaliseringen af den offentlige sektor er en udfordring for nogle borgere, er det således væsentligt at se på samspillet mellem de digitale og bureaukratiske udfordringer.

5.2.1 Tekniske udfordringer og hjemmesider, der skaber usikkerheder

For at kunne begå sig i den digitale offentlige sektor er man først og fremmest afhængig af adgang til digitale værktøjer, og at man kan finde ud af at bruge dem. Imidlertid oplever flere interviewpersoner, at de enten mangler digitale værktøjer såsom en computer, der kan skabe et andet overblik, end smarttelefonen kan, eller at de har svært ved at bruge de digitale værktøjer. Det kan fx være, når tabletten ikke gør, hvad man vil have den til, eller når man ikke kan finde rundt i forskellige mapper, apps og programmer på computeren. Dette er tilfældet for Clara, som refererer til sin alder som værende årsagen til hendes udfordringer. Imens hun trykker på skærmen, fortæller hun, at hendes e-mails forsvinder, og at hun ikke ved, hvor de andre e-mails er henne. Clara er i gang med at søge jobs, og hun har CV og jobansøgninger liggende i en mappe på tabletten, men hun kan ikke finde frem til, hvor den ligger. Clara har også udfordringer med MitID, som nogle gange ikke virker, uden hun forstår hvorfor – *”det opfører sig skørt”*, siger hun. For Clara er meget af det digitale mystisk, og det er svært at regne ud, hvornår det virker, og hvornår det ikke gør.

Andre beskriver, at en side som borger.dk er svær at finde rundt i, hvis man har svært ved at læse, da der er meget tekst og mange indgange til forskellige dele af den offentlige sektor. Staver man ikke det, man søger, korrekt, er det også svært at bruge søgefunktionen. Ole, som er ordblind, forklarer, at sådan noget som at søge om boligstøtte tager ham lang tid. Der er også enkelte, der beskriver en utryghed ved selvbetjeningsløsninger, hvor man fx trykker videre og dermed mister overblikket over, hvor man har været inden.

Dinas udfordringer med borger.dk

Dina har svært ved at bruge borger.dk's selvbetjeningsløsninger. Hun går ind på borger.dk og kigger på de mange felter med forskellige ord på, der udgør forskellige indgange til det offentlige. Hun trykker på "boligstøtte", hvorefter vi kommer videre til en ny side. Her skal hun igen vælge en ud af fire valgmuligheder, der tager hende videre til en ny side. Dina fortæller, at det er svært for hende at vide, hvilken knap hun skal trykke på. *"Skal det være 'søg boligstøtte', eller skal jeg 'beregne boligstøtte'",* spørger hun. *"Og så skal jeg bruge mitID"*, siger Dina.

Udfordringerne ligger både i at finde boligstøtteknappen, hvilket er svært, hvis man synes, det er svært at læse. Det kan være svært at forstå forskellen på de forskellige valgmuligheder, og Dina forklarer, at hun er bange for at trykke forkert, fordi så er hun videre til næste side og nye valgmuligheder. Til gengæld har hun erfaret, at det skaber tryghed, at der altid kommer en kvittering, når hun har sendt et brev til det offentlige eller søgt støtte gennem det offentlige, så hun kan få hjælp til at rette op på en fejl, hvis hun har sendt en ansøgning om en ydelse til den forkerte e-mail.

Det er forskelligt, hvilke hjemmesider eller apps interviewdeltagerne oplever som svære. Nogle fortæller, at de synes, at borger.dk er svær pga. den megen skrift, men at Aula eller deres Min Læge-app er nemmere at bruge. Andre synes, de er svære alle sammen, fordi problemet er, at det foregår på en computer, eller fordi de har svært ved at læse. Dette er tilfældet for Anna, som også fortæller, at det bliver endnu sværere, når flere digitale værktøjer skal tale sammen, fx når hun skal bruge MitID på telefonen for at komme ind på hjemmesider som borger.dk eller netbank på computeren. Størstedelen af interviewdeltagerne har haft udfordringer med oprettelsen af MitID, ligesom det fortsat er en udfordring at bruge for flere – ofte fordi det er svært at huske adgangskoden. Hanne fortæller bl.a., at hun i starten byttede rundt på brugernavn og adgangskode, når hun skulle indtaste det, og andre fortæller, at de ikke kan huske alle deres koder i en i forvejen stresset hverdag. For nogle er de digitale platforme, der kommunikeres igennem, og de krav,

disse medfører, med til at øge usikkerheden i kontakten til det offentlige.

5.2.2 Der stilles krav til systemforståelse og skriftlighed

For nogle er det ikke nødvendigvis det specifikt digitale, der er svært. I stedet handler udfordringen om manglende kendskab til og forståelse af den offentlige sektor. Dette er bl.a. pga. kognitive udfordringer, at man er ung og har begrænset erfaring med det offentlige, eller at man har en migrantbaggrund og har begrænsede dansksproglige kompetencer eller ikke kender logikker, rettigheder og pligter i det danske system. Ofte er der tale om flere samtidige udfordringer. Litteraturen viser, at disse udfordringer forstærkes via selvbetjeningsløsninger, der stiller højere krav til borgeres systemforståelse og evne til at navigere i systemet på egen hånd og via skriftlige vejledninger (Cavallo et al., 2014; Chen et al., 2022; Hertzum, 2022; Jacobsen, 2017; Proba samfunnsanalyse, 2022; Schou & Pors, 2019).

Dette viser sig også i empirien, og flere af interviewdeltagerne forklarer, at breve og anden kommunikation fra det offentlige er formuleret på en måde, der gør det svært at forstå, fordi det er teknisk tungt og skrevet i et juridisk sprog. Andre beskriver, at det kan være digitale skemaer, der kan være svære at udfylde. Normaliseringen af de digitale løsninger medvirker, at viden om, hvordan de fungerer, eksisterer som tavs viden, der ikke er tilgængelig for alle. Er man ikke i stand til at forstå den skriftlige vejledning, er der mange, der oplever at være på egen hånd, medmindre de kan finde et nummer at ringe til og få hjælp fra.

David's manglende kendskab til jobnet

David, som kun har boet få år i Danmark, fortæller om de udfordringer, han stødte på, da han blev arbejdsløs. David kendte ikke til jobnet.dk, før han blev arbejdsløs, og havde ikke forstået, at når han fik at vide, at han skulle søge flere jobs hver uge, betød det, at de skulle registreres på jobnet.dk, før han kunne få udbetalt sine dagpenge. Davids jobsøgning var forgået analogt via netværk, hvilket var svært at overføre til jobnets online registreringsformat. David blev derfor økonomisk sanktioneret, hvorefter en frivillig i en hjælpeorganisation viste ham, hvordan han registrerede sin jobsøgning korrekt. Davids eksempel illustrerer, hvordan den manglende systemforståelse – i dette tilfælde manglende kendskab til jobnets online jobsøgning – ender med at føre til økonomiske sanktioner.

Anna fortæller, at hun har svært ved at gennemskue budskabet i de breve, hun modtager fra kommunen, og at det samme gør sig gældende, når hun snakker med kommunale medarbejdere fysisk og over telefonen, hvor hun har svært ved at huske, hvad der er blevet sagt efterfølgende. Hun forklarer, at hun både har behov for hjælp til at læse brevene, at ringe til det offentlige og at have en bisidder med til fysiske møder hos kommunen. Selvom Annas udfordringer ikke blot er digitale, kan de digitale selvbetjeningsløsninger og forventningerne til, at hun er i stand til at navigere i den digitale offentlige sektor på egen hånd, ende med at forstærke den bureaukratiske byrde, da der ikke tages højde for, at hun ikke kan dette.

For nogle borgere resulterer dette i, at den bureaukratiske byrde forstærkes, hvis de har behov for håndholdt hjælp til at begå sig i den offentlige sektor, hvilket strider imod ideen om den selvbetjenende digitale borger, der intuitivt finder rundt i velfærdsstatens digitale landskab og "trouble shooter", når de støder på udfordringer (Digitaliseringsstyrelsen & KL, 2021). Det bliver altså endnu vigtigere at have et godt kendskab til systemet, være i stand til at læse og forstå skriftlige vejledninger og begå sig i online systemer og skemaer, når muligheden for ansigt-til-ansigt kontakt er begrænset (Digitaliseringsstyrelsen & KL, 2021; Winthereik et al., 2024).

5.3 Digitale hjælpemidler og digitale undtagelser

Som en del af digitaliseringen af den offentlige sektor er der udviklet en række digitale hjælpemidler til at facilitere borgeres adgang til den digitale offentlige sektor. Ligeledes er det også muligt at blive undtaget bestemte selvbetjeningsløsninger uden at blive fritaget digital post. Litteraturen gennemgår enkelte digitale hjælpemidler, der skal støtte borgere i at begå sig digitalt, fx ved brug af en chatbot (Parmiggiani et al., 2022). Der er dog et fravær i den litteratur, vi har fundet, af hvordan borgere selv bruger digitale hjælpemidler, der hjælper dem i deres hverdag. Dette gælder både de hjælpemidler, borgerne selv finder, og de hjælpemidler, der er godkendt og offentligt støttet.

Der er enkelte interviewdeltagere, der giver udtryk for, at de enten ønsker at komme på et it-kursus eller har været på enten et it-kursus eller fået ordblindeundervisning, hvor de bl.a. har lært at bruge de digitale hjælpemidler, hvilket har været til stor nytte. Væsentligheden af oplæring er også noget, der nævnes i litteraturen, hvor to studier (Fuglerud et al., 2023; Proba samfunnsanalyse, 2022) peger på, at der mangler tilbud om oplæring af borgere i den faktiske betjening af digitale velfærds løsninger. Det ene studie fokuserer specifikt på behovet for oplæring af borgere, som er svagtseende (Fuglerud et al., 2023).

Interviewdeltagerne fortæller om en række forskellige officielle og uofficielle digitale hjælpemidler og innovationer, der er med til at facilitere deres gang i den digitale offentlige sektor. Borger.dk har fx en indbygget funktion på hjemmesiden, der kan læse hjemmesiden op, hvilket kan være en hjælp for de borgere, som har svært ved at læse. Herudover fortæller flere af de interviewdeltagere, der er ordblinde, at de med tilskud fra kommunen har forskellige programmer installeret på computeren, der hjælper dem med både at læse og skrive. For nogle er hjælpemidlerne med til at løfte en væsentlig barriere for de udfordringer, de ellers kunne opleve med det digitale. For andre yder hjælpemidlerne kun en begrænset hjælp, hvis de har svært ved at bruge dem eller svært ved at forstå, hvad der bliver sagt.



Ernst: Udfordringer, der kan løses

Ernst er 78 år. Han er ordblind og har en kort uddannelse med et arbejdsliv, hvor han ikke har brugt en computer. For Ernst var det i mange år hans kone, der stod for al skriftlig kontakt til det offentlige.

Dette ændrer sig, da hans kone dør, og han begynder til undervisning for ordblinde. Her får Ernst forskellige programmer, som han kan installere på sin computer, der gør, at han har skrive- og stavehjælp og mulighed for, at computeren kan læse tekst højt. Undervisningen har givet Ernst et kompetenceløft, og han beskriver selv, at det har øget hans livskvalitet. Han er dog stoppet til undervisningen, da det ligger langt væk, og han beskriver selv, at han stadig ikke kan alt.

I løbet af interviewet beder han interviewer om hjælp til at finde en PDF-fil, som skulle være vedhæftet en e-mail, ligesom interviewer også hjælper ham, da han skal udfylde en tilmeldingsformular online. I øjeblikket har Ernst ikke meget kontakt med det offentlige, men når han støder på problemer, er det fortsat ofte en nødvendighed at bede om hjælp ved at ringe ind til den offentlige myndighed. Han fortæller, at skulle han søge om boligstøtte i dag, ville han stadig henvende sig til borgerservice ved at dukke fysisk op.

Selvom Ernst oplever et stort kompetenceløft med ordblindeundervisningen, der gør, at han kan meget mere end før, er han stadig afhængig af hjælp til nogle ting. Fordi, han har en tillid til systemet, er dette en hjælp, han ikke er bange for at opsøge hos kommunen.

De borgere, der har brug for oversættelse til andre sprog, fortæller ikke om nogle digitale hjælpemidler, de får tilskud til, men i stedet, at de selv har fundet ud af at bruge Googles oversættelsesapps. David, som ikke taler dansk, fortæller, at det ikke er noget problem for ham længere at finde rundt på sider som borger.dk. Han tager sin smartphone frem og viser, at han har installeret et Google-oversættelsesprogram, og ved et enkelt klik oversættes hele siden til hans modersmål. Basma, som også taler begrænset dansk, viser, at når hun modtager et brev i e-Boks, tager hun et skærmbillede af brevet og lægger det op i en app, der oversætter det til hendes modersmål. Hun siger, at oversættelsen ikke altid er helt forståelig, men at det er et første forsøg på selv at forstå, hvad der står i brevet, før hun evt. får hjælp fra et menneske. Både David og Basma og flere af de øvrige interviewdeltagere gør brug af digitale løsninger, som gør deres hverdag nemmere, men som ikke er hjælpemidler, der er godkendte som sikre hjælpemidler, når man skal begå sig i den offentlige sektor.

Udover, at de digitale hjælpemidler kan fungere som en nøgle til systemet, er der også enkelte, der fortæller om muligheden for at blive fritaget enkelte selvbe-

tjeningsløsninger, uden at det betyder, at de er fritaget digital post og al digital selvbetjening. To af de interviewede fortæller bl.a., at de har fået en nøglebrik fra borgerservice, som de kan bruge til at logge ind på MitID med. Den ene fortæller, at selvom hun ikke synes, at nøglebrikken fungerer særlig godt, er det en tryghed, at der er et alternativ, når det ikke virker med brugernavn og kodeord.

Den enkeltes forståelse for systemet er dog væsentligt for, om man gør brug af de digitale undtagelser eller hjælpemidler, som systemet tilbyder. Dette belyses også i litteraturen, og Jacobsen (2017) pointerer, at det er relativt simpelt at blive fritaget fra digital post, men at det er mere kompliceret at blive fritaget de forskellige selvbetjeningsløsninger, hvor man skal søge om at blive undtaget gang på gang. Nogle oplever, at det er nødvendigt at råbe op eller kræve sin ret for at få lov til at blive digitalt undtaget.

Det fortæller Ivan bl.a. om, da han skal søge aktindsigt ved en sag hos en offentlig myndighed. Da han ringer for at bede om aktindsigt over telefonen, bliver han bedt om at sende en mail. Han påpeger over for medarbejderen, at han er ordblind og har lov til at anmode om det over telefonen og henviser til handicapkonventionen. Medarbejderen insisterer fortsat på, at Ivan skal sende en mail, og han får kæmpet sig igennem og skrevet en mail og påpeger, at *"det er uhørt, at man ikke kan få telefonisk hjælp, når man er ordblind"*. Efterfølgende får Ivan en jurist i røret, som beklager situationen. Ivan har en god forståelse for systemet, kendskab til handicappedes rettigheder og mod på at kræve sin ret. Det samme gør sig gældende for Molly, som ikke kan finde ud af at bruge den app, hendes læge bruger. Hun fortæller, at hun måtte sætte sig ind i relevant lovgivning og opsøge juridisk vejledning, før det lykkedes hende at få lov til at blive undtaget for kravet om at kommunikere med sin læge over appen. Som Jacobsen (2017) også påpeger, kan der være tale om en diskriminerende praksis, når det er meget vanskeligt at blive digitalt undtaget. Disse retssikkerhedsmæssige udfordringer kommer også til udtryk, når nogle borgere er afhængige af usikre og uofficielle digitale hjælpemidler som fx Googles oversættelsesapp for at kunne begå sig i det offentlige system.

5.4 Borgere får hjælp af andre

Fælles for de personer, der har deltaget i interviewundersøgelsen, er, at alle i større eller mindre omfang er afhængige af hjælp fra andre for at kunne begå sig i den digitale offentlige sektor. Nogle har en specifik person, der hjælper dem. For andre er der i højere grad tale om flere forskellige hjælpere, som både kan udgøre formaliserede tilbud fra kommunen, frivillige drop-in centre, familiemedlemmer, venner og nogle gange også bekendte, som hverken har en formaliseret hjælpefunktion eller en nær relation til den, der har behov for hjælp. Ligeledes peger litteraturen på vigtigheden af

den menneskelige hjælp og vigtigheden i blot at have en telefonlinje at få hjælp fra frem for en chatbot (Dahler, 2018; Hermanrud, 2022; Hertzum, 2022). Hertzum (2022) undersøgelse viser, at borgere bruger de digitale løsninger i kombination med analoge løsninger – herunder både telefonopkald og det at rådføre sig hos andre, før de gør brug af de digitale velfærds løsninger. Litteraturen peger imidlertid også på en række udfordringer, når borgerne får hjælp fra andre. Dahler et al. (2024), viser hvordan NGO'er spiller en aktiv – men dilemmafyldt – rolle i forsøg på at hjælpe udsatte borgere i mødet med det offentlige. Her eksisterer de digitale løsninger både som en barriere for borgerne, men som samtidig gør det nemmere for NGO'ens socialarbejdere at hjælpe borgere via de digitale selvhjælps løsninger. En anden udfordring er, når udsatte borgere får hjælp fra flere forskellige aktører, og at hjælpen er præget af tilfældighed afhængigt af tilgængelighed (Nygaard-Christensen & Gamsgaard (2023). I disse tilfælde er det ofte en række forskellige personer, der er med til at facilitere udsatte borgers navigering i et system, hvilket skaber store sikkerhedsrisici. En sidste type udfordring handler om privatliv. Winthereik et al. (2024), viser, at pårørende spiller en væsentlig rolle i at hjælpe deres digitalt udfordrede familiemedlemmer og venner, men det kan medføre udfordringer at åbne op for private elementer af sit liv som fx sundhedsjournaler og lignende.

Udfordringerne i at bede om hjælp ses også i empirien. De personer, vi har talt med, får hjælp fra hhv. pårørende, borgerservice, biblioteket og til sidst beboerforeninger og frivillige foreninger. Litteraturgennemgangen har pga. sin afgrænsning fortrinsvis haft fokus på den hjælp, der ydes af kommunale aktører – dvs. borgerservice og biblioteker – og mindre fokus på pårørende og NGO'er, som fylder meget i empirien pga. måden, vi har rekrutteret på.

5.4.1 Hjælp fra pårørende

Flere fortæller, at de i første omgang får hjælp fra de nære pårørende – det kan være dem, de bor sammen med, eller voksne børn, der kommer forbi og hjælper eller hjælper over digitale videokommunikations løsninger, hvis de bor langt væk. For nogle betyder hjælpen fra pårørende, at de ikke oplever deres digitale udfordringer som noget stort problem i det daglige. Ivan beskriver fx den skriftlige kommunikation med det offentlige som en del af husholdningsarbejdet, der tilhører hans kone, hvorimod han er ansvarlig for den mundtlige kommunikation. Samtidig med, at hjælpen fra pårørende kan være med til at mindske oplevelsen af digital eksklusion, kan det også skabe udfordringer i forhold til privatliv og grænser. Frederikke, som er 18 år, ordblind og for nyligt flyttet hjemmefra, fortæller, at hun får hjælp fra sin mor, som også har fuldmagt til at tale med det offentlige på hendes vegne. Hendes mor hjælper hende med at læse og forstå breve sendt fra det offentlige og huske hende på vigtige deadlines. Frederikkes mor har adgang til at kunne tjekke hendes e-Boks selv, men de plejer at sætte sig sammen og se på det i weekenden. Selvom

Frederikke fortæller, at hendes mor er den, hun helst vil have hjælp fra, er der også ting, hun ville foretrække ikke at involvere sin mor i. Hun forklarer også, at der er ting, der er sværere for hendes mor at hjælpe hende med, hvis det fx handler om Frederikkens uddannelse. Winthereik et al. (2024) beskriver, hvordan nogle pårørende ender som proxy-brugere, hvor de udfører digitale opgaver eller overtager den digitale kontakt, hvilket kan skabe udfordringer i forhold til grænser og privatliv. Studiet viser ligeledes, at mange forældre til neurodivergente børn ender som proxy-brugere for at sikre, at deres voksne børn ikke sidder med fx ubetalte regninger, som kan have konsekvenser senere i livet (Winthereik et al., 2024, s. 92).

Når man får hjælp fra pårørende, kan det også have betydning, hvor god den pårørende er til at hjælpe, og om de kender den kontekst, man har brug for hjælpen i. Gerda, som får hjælp fra sit voksne barnebarn, beskriver, hvorfor hendes barnebarn er særligt god til at hjælpe.

Jeg har jo også mine sønner, men hun [barnebarnet, red.] er bare bedre til at forklare mig det, end de er, synes jeg (...) og hun kender min hverdag mest, fordi [sønnerne, red.] bor [i anden by, red.], så de kender ikke min hverdag, men det gør hun. Så jeg behøver ikke sige så meget, før hun ved, hvad jeg mener. (Gerda)

For enkelte bliver hjælpen fra pårørende ligefrem en kilde til positivt samvær med deres børnebørn. I disse tilfælde er det dog ikke følsomme ting, som de har behov for hjælp til. Molly får også hjælp fra sine pårørende til at ordne tekniske ting, men modsat Gerda fortæller Molly, at hun er ked af, at hun skal bruge tiden med hendes pårørende på at ordne hendes digitale udfordringer i stedet for at hygge sig med dem.

Flere af interviewdeltagerne er enlige med yngre børn uden andre nære pårørende tæt på. De fleste fortæller, at de ikke ønsker at tage imod hjælp fra deres børn – særligt når det vedrører kontakt med sundhedsvæsenet eller jobcenteret. Enkelte fortæller til gengæld, at deres børn hjælper dem med at læse og skrive beskeder på Aula, eller at børnene hjælper med it-tekniske ting på computeren.

De personer, der enten ikke kan få hjælp fra deres nære pårørende eller ikke har nogle pårørende, finder hjælp andre steder, heriblandt hos boligforeninger, frivillige foreninger eller ved biblioteket eller borgerservice.

5.4.2 Hjælp fra borgerservice og biblioteker

De fleste af de personer, vi har interviewet, får i et eller andet omfang hjælp fra borgerservice. Det er enten over telefonen eller ved at dukke op på borgerservice fysisk – med og uden booket aftale – når der er udfordringer med den digitale kontakt til

det offentlige, fx med at installere MitID. Muligheden for at kunne ringe ind til offentlige myndigheder er noget, flere nævner som vigtigt. Et par stykker pointerer dog, at det ofte kan være svært at finde det rigtige telefonnummer. Kun få har nogensinde gjort brug af en chatbot, og flere ved ikke, hvad det er, når vi spørger ind til det. Ole fortæller, at han har forsøgt at bruge det, men at botten ikke kan forstå, hvad han spørger om pga. hans ordblindhed, der gør, at han ikke staver korrekt.

Flere fortæller også, at de mere eller mindre succesfuldt har henvendt sig til borgerservice, når de ikke har været i stand til at gøre brug af en selvbetjeningsløsning. Dina fortæller, at hun fik hjælp fra en bibliotekar, da hun skulle søge om børnepenge, og hun ikke kunne nå det inden ansøgningsfristen, hvis hun sendte ansøgningen med post. Hun fortæller desuden også, at hun foretrækker at få hjælp fra nogle, der er ansatte til det, da det gør hende mere tryk over for frygten for at blive snydt. Det varierer meget, hvorvidt de personer, vi har interviewet, oplever at have tillid til kommunen og til de digitale løsninger, og i hvilket omfang de er trygge ved at få hjælp fra kommunale medarbejdere. Andre fortæller, at de ikke får tilstrækkeligt med hjælp, når de henvender sig til borgerservice, og at de ikke kan finde ud af det, der forventes af dem, fx når de selv skal betjene de digitale værktøjer med hjælp fra en medarbejder. Anna forklarer, at hun er blevet bedt om selv at taste på computeren, når hun beder om hjælp ved borgerservice, og at det er frustrerende at skulle insistere på, at hun ikke kan finde ud af det. Oplevelsen af ikke at få den rette hjælp hos borgerservice gør sig gældende blandt de interviewede, som har de mest komplekse udfordringer, og hvis forhold til kommunen også er præget af manglende tillid, frygt for sanktioner eller indberetninger på deres børn. David beskriver også et forbehold for at henvende sig personligt i borgerservice, da han frygter diskrimination pga. sit udseende, som han beskriver som værende et, der kan "*chokere nogle mennesker*". Han fortæller, at han enten foretrækker at ringe eller at have en ansat eller frivillig fra en NGO med som bisidder, når han henvender sig til borgerservice.

Flere studier (Gustafsson & Wihlborg, 2021; Nordqvist & Wihlborg, 2019) påpeger de udfordringer, der eksisterer i forbindelse med, at biblioteksmedarbejdere hjælper borgere med at betale regninger, at ansøge om sociale ydelser og lignende. Problematikken består i, at borgerne ofte ikke har andre at få hjælp fra, og derfor hjælper biblioteksmedarbejderne, som ikke er uddannet til at påtage sig denne opgave. Der er derfor stor risiko for, at der begås fejl, ligesom at der mangler nogle overordnede retningslinjer for, hvordan og af hvem opgaven skal løses. Winthereik et al. (2024) påpeger ligeledes, hvordan meget af det digitale hjælpearbejde udføres som usynligt arbejde oveni fagprofessionelles øvrige arbejdsopgaver.

5.4.3 Hjælp fra NGO'er, frivillige foreninger og boligforeninger

Dahler et al. (2024) viser, at det er blevet en central del af det sociale arbejde i flere NGO'er at hjælpe borgere i at begå sig i den offentlige sektor (Dahler et al., 2024, s. 34). Ligeledes opsøger flere af de personer, vi har interviewet, hjælp fra frivillige foreninger, NGO'er eller deres lokale boligforening til at kommunikere med det offentlige. Dette gælder især de borgere, der ikke har nogle pårørende, som de kan få hjælp fra, og borgere, som ikke oplever at få den rette hjælp, når de henvender sig ved borgerservice, eller som ikke er trygge ved at henvende sig til borgerservice på egen hånd. Ifølge digitaliseringsstyrelsen udgør denne gruppe kun 2 % (Jacobsen et al., 2023), men har en mere fremtrædende rolle i denne rapport, da vi i vores interviewundersøgelse har valgt at fokusere på borgere, der oplever udfordringer med det digitale – herunder borgere, der også oplever udfordringer på andre fronter.



Maria: Mange samtidige, problematiske løsninger til en kompleks situation

Maria er en 42-årig enlig mor. Hun har boet i Danmark i 6 år og taler begrænset dansk. Hun har få års skolegang og ingen nære pårørende i Danmark. Hun har ingen computer, og hendes smartphone har knækket skærmen.

Maria er afhængig af hjælp til at komme ind i sin e-Boks, fordi hun ikke kan huske sin kode, og hjælp til at læse brevene i e-Boks, både fordi hun ikke forstår dansk, og fordi hun har behov for hjælp til at forstå budskabet, og hvad hun skal foretage sig. Hun kan hverken kommunikere med det offentlige på skrift eller over telefonen. De nødløsninger, som andre borgere fortæller, at de bruger, som fx oversættelsesapps eller muligheden for at ringe i stedet for at skrive, er altså ikke tilgængelige for Maria pga. hendes ringe digitale værktøjer og begrænsede dansk og engelsksproglige kompetencer.

Maria har tidligere brugt sine børn til at ringe ind til fx lægen, men det har ført til indberetninger på dem. Selvom hun har børn i skolealderen, er hun ikke på Aula og beskriver, at hun har en oplevelse af at være den sidste, der ved noget. Hun fortæller også, at det manglende overskud til at forholde sig til sin e-Boks har betydet, at transportbøder er steget og steget, og regninger er blevet til rykkere, fordi hun ikke har reageret på fakturaer i e-Boks. På grund af dårlige oplevelser med kommunen, og fordi hun frygter at få sine børn fjernet, foretrækker hun hjælp fra NGO'er eller andre uformelle aktører.

Det har dog tidligere ført til, at hun er blevet udsat for tyveri og har fået stjålet et højt beløb fra en uformel hjælperelation, som hun havde mødt i en frivillig forening. Dette har gjort hende mere skeptisk over for hvem, hun får hjælp fra, men den hjælp, hun får, indbefatter stadig en praksis, hvor hendes forskellige kodeord opbevares af NGO'en, fordi hun ikke kan huske dem. Den samme NGO har tidligere forsøgt at få forskellige former for kommunal støtte og hjælp til Maria, og Maria fortæller, at hun snart bliver tildelt en mentor fra kommunen, som skal hjælpe hende med forskellige dele af kommunikationen til det offentlige.

Anna fortæller, at hun får hjælp fra en ansat i hendes boligforening, som hjælper hende med alt, der har med det offentlige at gøre – *"hun er min ekstra hjerne"*, siger Anna. Medarbejderen hjælper med at læse og skrive breve til det offentlige, heriblandt jobcenteret og sundhedsvæsenet. Hun hjælper også med at forklare, hvad brevene betyder, ligesom hun deltager som bisidder til møder med det offentlige, hvor hun både forbereder Anna forud for møderne og hjælper Anna med at huske, hvilke aftaler der er indgået efter møderne. Anna fortæller om fordelene ved, at det er en udefrakommende, frem for at det er hendes voksne børn, der hjælper hende:

En udefrakommende bekymrer sig ikke på samme måde, og så er det lidt grænseoverskridende familiemæssigt – det er ikke alt, de behøver at vide. Så er det meget godt med en, der har tavshedspligt, der smider det væk, når de kommer hjem. (Anna)

Anna beskriver også, at det er vigtigt, at det er en person, man stoler på, har kemi med og kan mærke gerne vil hjælpe. Derfor fungerer det heller ikke ifølge hende, at man bliver tildelt en mentor fra kommunen, som man skal åbne op overfor, før man har lært vedkommende at kende. At det er en person, man kender, er der også andre, der pointerer. Hvor borgerservice har specifikke guidelines om, at det er borgen, der selv skal være udførende i forhold til betjening af det digitale system, fortæller flere af dem, der gør brug af de frivillige foreninger, at det her bliver 'gjort for dem', hvor de sidder ved siden af – hvad der i litteraturen beskrives som proxy-brugere (Winthereik et al., 2024, s. 91). For nogle er dette en god løsning, fordi de ikke selv kan overskue det – eller ikke kan det, hvilket er tilfældet for Anna, som har en neurologisk lidelse. Andre giver udtryk for, at de ville ønske, at de fik mere støtte til selv at lære det.

Som nævnt er det for mange en udfordring at huske adgangskoder. Der er derfor nogle, der fortæller, at den NGO, de får hjælp fra, opbevarer deres adgangskode hos dem, eller at de giver adgangskoden til den person, der hjælper, når de får hjælp til at åbne deres digitale post. At opbevare andres koder er ulovligt (Digitaliseringsstyrelsen, 2021), og Dahler et al. (2024) beskriver i en artikel om NGO'ers digitale hjælpearbejde, at denne praksis er en kilde til et stort dilemma for mange NGO'er, ligesom brugen af digital post også er det. På den ene side er det nemmere for medarbejdere at hjælpe udsatte borgere, hvis de modtager digital post, fordi alle brevene er samlet i en digital postkasse, som de kan tilgå sammen med borgen. På den anden side er flere af medarbejderne kritiske overfor, at digitaliseringen ikke indtænker udsatte borgeres behov. Nogle af medarbejderne oplever derfor, at selvom de egentlig er kritiske over for den øgede digitalisering, kommer de alligevel til at medvirke til, at borgerne forbliver digitaliserede, fordi det gør det nemmere at hjælpe dem (Dahler et al., 2024, s. 31).

Både litteraturen og empirien illustrerer, at NGO'er spiller en væsentlig rolle i faciliteringen af digitalt udsatte borgeres adgang til den digitale offentlige sektor (Dahler et al., 2024; Nygaard-Christensen & Gamsgaard, 2023; Winthereik et al., 2024). Samtidig skaber det også nye udfordringer, som flere studier viser, når det kommer til sikkerhed (Dahler et al., 2024; Winthereik et al., 2024), og Dahler et al. (2024) påpeger behovet for at finde lovlige og sikre muligheder for, at NGO'er kan hjælpe udsatte mennesker i deres digitale kontakt til det offentlige.

Ud over de tre kategorier bestående af pårørende, borgerservice og NGO'er er der også flere, der fortæller, at de i det daglige får hjælp fra flere forskellige personer,

hvilket litteraturen også viser (Hertzum, 2022; Nygaard-Christensen & Gamsgaard, 2023). Ole får hjælp af sin kones hjemmehjælper til at bestille kompressionsstrømper til hende, Ivan får hjælp af sin læge til at udfylde en ansøgning til en delvis sygemelding, som skal sendes til hans arbejdsgiver, og Clara fortæller, at hun får hjælp fra studiekammerater til tekniske udfordringer med tabletten. Herudover er der også flere, der får hjælp af flere hjælpere samtidigt afhængigt af den specifikke udfordring.

5.5 Konsekvenser ved digitalisering for digitalt udfordrede borgere

Konsekvenserne af borgeres digitale udfordringer varierer og er af mere direkte og indirekte karakter. I nogle tilfælde betyder pårørendes hjælp, at det slet ikke opleves som et problem. I andre tilfælde finder de digitalt udfordrede borgere en løsning, men en som har kostet tid, stress og frustration. Andre gange har det helt konkrete konsekvenser, som da Maria bliver snydt, da David blev økonomisk sanktioneret, da han ikke registrerede sin jobsøgning korrekt, eller da Anna blev registreret som udeblevet fra en sygehusundersøgelse, fordi hun ikke havde set indkaldelsen på trods af, at hun havde bedt om at blive kontaktet telefonisk og ikke på e-mail. Ivan fortæller, at han har misset aftaler ved jobcenteret, fordi han har læst forkert, og han er gået til den forkerte læge, fordi det i sms-påmindelserne ikke var indikeret, hvilken speciallæge der var tale om. En konsekvens ved at have oplevelsen af ikke at kunne begå sig i den digitale offentlige sektor kan også være, at nogle borgere undgår så vidt muligt at gøre brug af den. Institut for menneskerettigheder beskriver det som, at borgere lider et rettighedstab, når de som konsekvens af digitaliseringen ikke får ydelser og services, som de har ret til (Jørgensen & Rasmussen, 2023). Herudover viser litteraturen også, at nogle digitalt udfordrede borgere bliver emotionelt påvirkede af, at de ikke kan finde ud af at bruge selvbetjeningsløsningerne (Schou & Pors, 2019). Dette ses også i empirien, hvor enkelte fortæller, hvordan oplevelsen af ikke at kunne bruge de digitale selvbetjeningsløsninger vækker følelser af skam og mindreværd. Dette fortæller Ole bl.a. om:

Interviewer: *Hvordan oplever du det, når du ikke kan finde rundt?*

Ole: *Det gør mig frustreret. Det gør, at jeg føler mindreværd, man føler sig dum. En ting er at få den app til at læse det op for dig, og så er det at forstå, hvad der står. Fordi noget er skrevet i et juridisk sprog. Nu er jeg også fra en tid, hvor man i skolen fik at vide, at man var dum, hvis ikke man kunne læse.*

5.6 Opmærksomhedspunkter

De interviewede borgeres erfaringer peger på en række udfordringer, når det kommer til at sikre, at alle borgere har adgang til den offentlige sektor. Det åbner også op for spørgsmålet om, hvis ansvar det er at løse disse udfordringer. Både litteraturen og interviewene viser, at det for nuværende løses af en række forskellige aktører, herunder både offentlige, men også NGO'er, pårørende og de digitalt udfordrede borgere selv ved fx at finde oversættelsesapps på internettet. Analysen viser, at det offentlige ikke lykkes med at gribe alle borgere, og selvom rettigheden til et analogt alternativ eksisterer, er det i praksis svært at tilgå, hvis ikke sagsbehandlere, borgerservice og andre offentlige instanser er bekendte med disse. Både litteraturen og interviewdeltagerne har en række forslag og opmærksomhedspunkter, der skal gøre det lettere for digitalt udsatte borgere at begå sig i den digitale offentlige sektor. En del af disse forslag ligger i tråd med de fællesoffentlige principper for digital inklusion (KL et al., 2024).

Analoge alternativer og kontaktpunkter

Helt centralt er det, at teknologien ikke kan stå for sig selv (Dahler, 2018; Hermanrud, 2022; Hertzum, 2022) og flere af interviewdeltagerne nævner vigtigheden af et telefonisk kontaktpunkt til det offentlige. Selvom der i de fleste tilfælde er et telefonnummer, man kan ringe til, er der flere, der nævner, at det skal være lettere at finde på hjemmesiden, og at det menneske, man møder i telefonen, har forståelse for, at ikke alle borgere kan begå sig digitalt. En interviewdeltager foreslår, at der laves et fælles obligatorisk ikon, som placeres synligt og det samme sted på offentlige hjemmesider med et telefonnummer, man kan ringe til, når man har behov for hjælp. I forlængelse heraf er der også borgere, der pointerer vigtigheden i, at der eksisterer analoge alternativer til de digitale selvbetjeningsløsninger, ligesom man skal have lettere ved at blive undtaget enkelte selvbetjeningsløsninger, uden at det betyder, at man skal digitalt fritages. Dette er også en del af digitaliseringsstyrelsens principper, men for at det skal kunne leve i praksis, kræver det en større viden blandt medarbejdere i den offentlige sektor.

Forbedret læsevenlighed

Flere interviewdeltagere fortæller, at de fra det offentlige er bevilliget hjælpemidler, der gør det lettere for dem at læse og skrive, ligesom der også er indbygget en oplæsningsfunktion på flere offentlige hjemmesider. Der eksisterer imidlertid ikke sikre digitale løsninger til alle, når det kommer til at forstå offentlige hjemmesider. Særligt borgere, som har svært ved at læse og forstå dansk, er udfordrede og tyr til usikre oversættelsesapp, som de downloader via internettet. Herudover kan det også være en udfordring for nogle borgere at gennemskue betydningen af de breve, de modtager fra det offentlige, pga. det tekniske og juridiske sprogbrug. At

øge forståelsen og læsevenligheden i de breve, borgere modtager fra kommunen, er også et fokuspunkt i de fællesoffentlige principper samt i kommunernes digitaliseringsprogram 2021-2024 (KL, 2024c). Litteraturen peger ligeledes på, at en måde, hvorpå man kan sikre, at udsatte og sårbare borgeres behov indtænkes i de digitale løsninger, er ved, at disse borgergrupper involveres i designprocessen, som går forud for implementeringen af nye teknologier (Dahl-Jørgensen & Aasback, 2023).

Hjælpere skal være bedre klædt på til at hjælpe

Pårørende, NGO'er, boligsociale medarbejdere og frivillige spiller en stor rolle i at understøtte den digitale kontakt til det offentlige for digitalt udfordrede borgere. For mange har det betydning, at de kender den person, de får hjælp fra. Som det gøres nu, er der både sikkerheds- og lovgivningsmæssige udfordringer i dette hjælpearbejde, der kan sætte digitalt udsatte borgere i en sårbar situation. Ligeledes kan det være svært for både pårørende og NGO'er at overholde loven, når de hjælper digitalt udsatte borgere. Dahler et al. (2024) understreger behovet for et stærkere samarbejde mellem kommuner og NGO'er, der både inkluderer en legalisering af hjælpearbejdet, mere understøttelse fra borgerservice og mere fremskudt sagsbehandling fra borgerservice til væresteder. 'Hjælp dem, som hjælper' er således et af de helt centrale principper i den fællesoffentlige strategi (KL et al., 2024), som kommuner og NGO'er bør arbejde indgående med.

Kompetenceløft til de, der kan og vil

Til sidst er der også interviewdeltagere, der har udtrykt et ønske om at komme på it-kursus. Flere fortæller, at de har været på et it-kursus eller kurser målrettet deres specifikke udfordring (fx sprog eller ordblindhed), der har gjort det nemmere for dem at begå sig i den offentlige digitale sektor. Det er dog væsentligt at pointere, at selvom man kan opleve et kompetenceløft, er det ikke ensbetydende med, at man ikke længere har behov for hjælp.

> Dokumentation

6 Design og metode

Rapporten bygger på en kombination af litteraturafdækning og en kvalitativ interviewundersøgelse med interviews af borgere og eksperter. Denne del af rapporten gennemgår de forskellige metodiske trin og beskriver, hvordan de indsamlede data er behandlet.

6.1 Litteraturafdækning

Litteraturafdækningen inddrager grå litteratur og videnskabelige artikler via selektiv udvælgelse af relevant litteratur. Litteraturafdækningen gennemføres i følgende faser, der uddybes i det følgende:

- Begrebsafklaring og afgrænsning
- Litteratursøgning
- Screeningsproces
- Dataekstraktion
- Syntese.

6.1.1 Begrebsafklaring og afgrænsning

I opstartsfasen af litteraturafdækningen blev nøglebegreber og fokusområder defineret for at sikre en præcis og relevant afdækning.

Områder: Vi søgte at identificere lovende modeller og delelementer, der kan inspirere til skalering og udbredelse nationalt. Vi valgte derfor dels at se på modeller, som er umiddelbart relevante i en kontekst, der ligner den danske – dvs. en sammenlignelig velfærdsstat, som findes i de nordiske lande. Desuden ønskede vi inspiration fra andre lande, der er højt digitaliserede, hvorfor der også blev inkluderet litteratur fra lande, der fremgår af FN's liste over verdens 15 mest digitaliserede lande (United Nations, 2022).

Aktører og velfærdsydelser: Der er fokuseret på kommunerne som leverandør eller bestiller af velfærdsydelser. Litteraturen vedrører således organisering og ledelse af kommunale enheder, der beskæftiger sig med it, jura, udbud, innovation, kvalitet, effektivisering eller digitalisering, som er centrale for digital forandring. Relevante velfærdsområder inkluderer sundhed, ældrepleje, social- og handicapområdet, beskæf-

tigelse og folkeskolen. Civilsamfund og private-offentlige innovationssamarbejder samt regionale og statslige enheder som fx Digitaliseringsstyrelsen inddrages også.

Teknologier defineres som teknologi eller digitale løsninger, der transformerer velfærdsydelser enten i direkte møde med borgeren eller i forhold til interne arbejdsgange, fx digital kommunikation med borgere, selvbetjeningsløsninger, apps, AI til beslutningsstøtte, software-robotter til automatisering af arbejdsopgaver, digitale systemer eller værktøjer (se fx KL (2024b)).

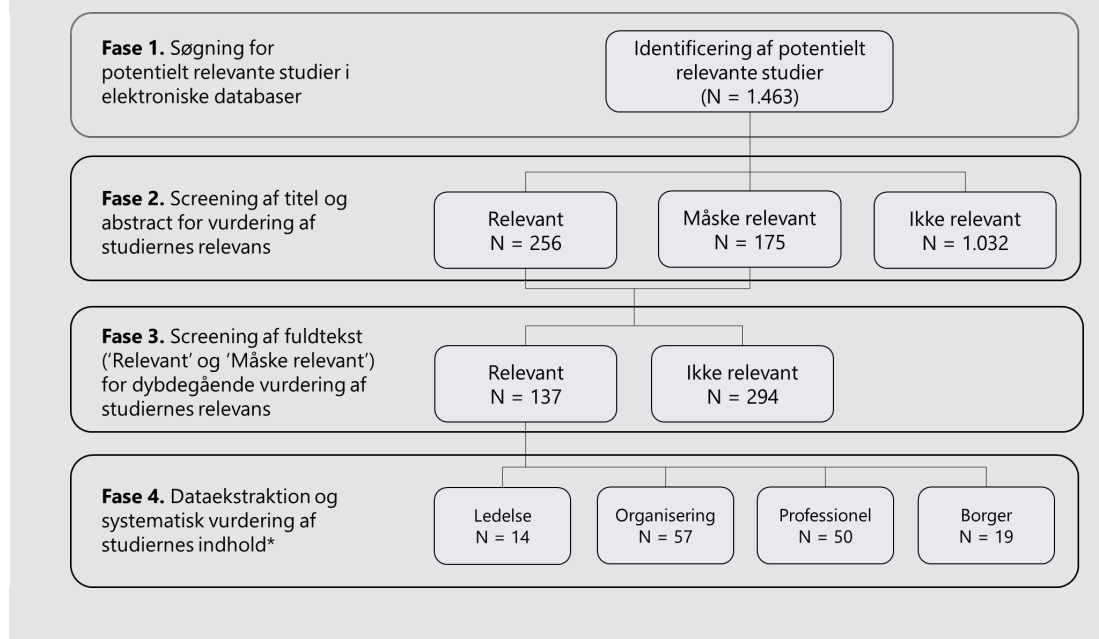
Modeller defineres som handlingsanvisninger/programmer/processer (samt delelementer af disse), som giver anledning til en kvalificering af:

1. *Modeller for implementering og organisering i kommunen:* Eksempelvis modeller for organisering af samarbejde mellem it, jura og sektorspecifikke velfærdsområder (fx ældre, sundhed, beskæftigelse eller børne- og familieafdeling) om identificering af relevante teknologier og deres implementering.
2. *Modeller for offentlig ledelse af digital forandring:* Eksempelvis nye former for incitamentsstyring, styringsværktøjer og uddannelsesinitiativer.
3. *Modeller for levering af velfærdsydelser via teknologi:* Eksempelvis modeller til ændrede arbejdsgange og kontakt med borgeren, selvbetjeningsløsninger, beslutningsstøtte mv.
4. *Modeller for digital inklusion af borgere, der oplever udfordringer i det digitale:* Eksempelvis modeller på forskellige sektorområder, inddragelse af civilsamfundsorganisationer, koordinering internt eller på tværs af kommuner, samarbejdskonstellationer med private aktører mv.

6.1.2 Litteratursøgning

Litteraturstudiet har fulgt de fire faser præsenteret i Figur 6.1. I Fase 1 har to medarbejdere fra VIVEs bibliotek foretaget en systematisk litteratursøgning, jf. søgedokumentationen i Bilag 1. De identificerede studier blev lagt i en oprettet database i referencesystemet RefWorks til videre screening.

Figur 6.1 Screeningsproces



Note: *Antal studier fordelt på tema er 140, da tre studier omhandler to temaer.

Kilde: VIVE.

6.1.3 Screeningsproces

Screeningen til vurdering af studierne relevans blev gennemført over de næste to faser.

I Fase 2 blev der gennemført en indledende screening på titel og abstract. Fase 2 blev indledt med en pilotscreening, hvor screeningsværktøj og screeningsprocedurer blev testet og finjusteret for at sikre både konsistens og reliabilitet. En chefanalytiker, senioranalytiker og to studentermedhjælpere screenede uafhængigt af hinanden 30 studier baseret på titel og abstract. Pilotscreeningen havde til formål at identificere eventuelle uoverensstemmelser i screeningskriterierne og at strømline processen, inden den blev anvendt videre i litteraturscreeningen. Pilotfasen bidrog dermed til at sikre en ensartet tilgang til udvælgelsen af studier samt at reducere risikoen for fejl eller bias i de efterfølgende faser af arbejdet. Herefter har to studentermedhjælpere foretaget en screening af titel og abstract på baggrund af inklusions- og eksklusionskriterierne præsenteret i Tabel 6.1.

Tabel 6.1 Inklusions- og eksklusionskriterier

Inklusionskriterier		Eksklusionskriterier	
Område			
Studier, der omhandler forandring af kommunale velfærdsydelser og arbejdsgange ved hjælp af teknologi eller digitale løsninger		Studier vedrørende ny teknologi eller digitale løsninger på sygehuse eller statsfunktioner	
Teknologi			
Teknologier eller digitale løsninger, der forandrer velfærdsydelser enten i direkte møde med borgeren eller i forhold til interne arbejdsgange.		SoMe, hverdagslivets brug af digitale værktøjer uden for velfærdssystemet, smart cities, internet of things, (IoT), cyber.	
Model			
Skal pege på modeller eller delelementer til inspiration for modeller for organisering af innovation, evaluering, implementering, skalering af arbejdskraftsfrigivende teknologi eller pege på modeller for digital inklusion. Kan pege på faktorer, der fremmer eller hæmmer modellen, herunder afledte diskussioner om kvalitet, etik, professionsforståelse mv.		Studier, som udelukkende afrapporterer ideer til nye teknologier Studier, som ikke giver indblik i forandringsprocessen eller dele af den	
Studiedesign			
Reviews og meta-reviews Kvantitative studier Kvalitative studier Mixed methods			
Publikationstyper			
Peer-reviewed* primærstudier publiceret i videnskabelige artikler Rapporter Casestudier		Konference abstracts Nyhedsartikler Introduktioner til tidsskrift-sænumre eller bøger Studier publiceret på andre sprog end dansk, svensk, norsk og engelsk Bøger og ph.d.- afhandlinger**	
Nationalitet			
De nordiske lande samt lande fra FN's liste over de 15 mest digitaliserede lande: 1. Danmark 2. Norge 3. Sverige 4. Finland 5. Island 6. Estland 7. Holland 8. Storbritannien		Andre lande 9. Malta 10. USA 11. Australien 12. New Zealand 13. Sydkorea 14. Singapore 15. Japan	
Tidsperiode			
Studier publiceret i perioden 2014-2024			

Note: * gælder ikke for den grå litteratur.

** publicerede artikler fra ph.d.-afhandlinger inkluderes.

Kilde: VIVE.

I Fase 3 har en chefanalytiker og senioranalytiker gennemført en fuldtekstscrening af inkluderede og måske relevante studier samt gennemført stikprøvekontrol af ikke-relevante studier for yderligere kvalitetssikring.

Resultaterne rapporteres nogle gange flere forskellige steder. Når flere studier (typisk af samme forfatter) har præsenteret identiske resultater, har vi kun inkluderet det nyeste studie eller det studie med den mest detaljerede afrapportering. Desuden medtages studier, der indgår i et review, også som originalstudier.

6.1.4 Dataekstraktion

I Fase 4 af litteraturstudiet blev de 137 inkluderede studier kodet i et ark, der indeholdt følgende informationer:

- Forfatter
- Publiceringsår
- Land
- Studiedesign
- Område
- Teknologitype
- Tema
- Hovedresultater.

For at sikre både kvantificerbarhed af data og samtidig indfange kvalificerende oplysninger indeholdt kodearket både kvantitative og kvalitative datafelter. Det vil sige, at der var felter med prædefinerede og kvantificerbare kategorier samt felter til uddybende beskrivelser. Hvis et studie indeholdt information, der ikke kunne afgrænses til én værdi, blev der i visse tilfælde kodet flere værdier pr. studie. For eksempel blev alle tre lande inkluderet, hvis et studie undersøgte både Danmark, Norge og Sverige.

6.1.5 Syntese

Afslutningsvist har vi analyseret litteraturen inden for fire temaer:

- Implementering, organisering og udvikling
- Ledelse af digitalisering
- Professionelle perspektiver, professionsforståelse og faglige skøn
- Borgerperspektiver og digital inklusion.

De fire temaer er på forhånd fastlagt i dataekstraktionsarket med inspiration fra Leavitts model for organisationsanalyse, som beskæftiger sig med fire grundlæggende elementer – struktur, mennesker, opgaver og teknologi – som er centrale for at forstå organisatorisk forandring (Leavitt, 2013).

Herefter har vi inden for hvert tema identificeret en række undertemaer, som er fremtrædende i flere af studierne, herunder faktorer med særlig betydning for den digitale forandring i kommunerne.

6.2 Kvalitative interviews

Den kvalitative interviewundersøgelse bygger på 10 ekspertinterviews med forskere og praktikere med særlig viden om digital forandring i kommunerne samt 13 interviews med borgere om deres oplevelser med offentlig digitalisering. For at sikre fortløbelighed optræder interviewdeltagerne under pseudonymer eller ved angivelse af deres titel.

Der er ikke gennemført interviews med professionelle, da deres perspektiv allerede er rigt repræsenteret i de kvalitative interviewundersøgelser, der er identificeret i literaturgennemgangen.

6.2.1 Borgerinterviews

Der blev gennemført interviews for at skabe viden om digitalt udsatte borgeres oplevelser i forbindelse med digital kontakt med offentlige myndigheder og institutioner og for at bidrage med et borgerspecifikt perspektiv på den digitale omstilling. Fokus for interviewene har været at forstå, hvordan de daglige udfordringer opleves, og hvordan forskellige borgere søger om hjælp. I alt er der gennemført 13 kvalitative interviews med borgere, som oplever udfordringer med det digitale eller oplever begrænsninger i deres aktiviteter på nettet.

Rekruttering

Der er samplet varieret fra subgrupper af ældre, borgere med kort/ingen uddannelse samt unge og borgere med anden etnisk baggrund, og som beskriver sig selv som nogle, der synes, den digitale kontakt med det offentlige er svært. Samplingen omfatter borgere, der har kontakt til en eller flere offentlige institutioner, som fx den kommunale bostøtte, et jobcenter, familieafdelinger, sundheds- og omsorgsafdelinger/forvaltning eller andre offentlige aktører, som fx uddannelsesinstitutioner, almen praksis eller hospitaler. Det er variation i omfanget af kontakt til offentlige myndigheder og institutioner, de deltagende har haft. Nogle er – eller har været – i jævnlig kontakt med flere instanser, som fx jobcenter, sundhedsvæsen og børne- og ungeforvaltning, hvorimod andre blot er i kontakt med almen praksis eller en uddannelsesinstitution.

Der er anvendt en flerstrengt rekrutteringsstrategi, hvor interviewdeltagere blev opsøgt gennem boligsociale medarbejdere, it-frivillige i ældresagen, ordblindeforeningen og en rådgivning for udsatte migranter, som vi har kontaktet telefonisk og via mail. Disse medarbejdere og frivillige har sat os i kontakt med 1-4 borgere, de vurderede matchede målgruppen. Vi har også kontaktet foreninger, der enten ikke er vendt tilbage eller ikke har vurderet, at de havde nogle borgere, der matchede målgruppen, eller som havde lyst til at deltage. At gøre brug af "gatekeepers" på den måde, vi har gjort det, indebærer en risiko for selektionsbias, i det at medarbejderne og de frivillige – også uden at have nogle umiddelbare interesser i resultatet – udvælger de borgere, der kan være med til at bibringe, hvad de finder som værende relevant viden (Monrad, 2018). På trods af dette er der en relativt stor diversitet blandt interviewdeltagerne, både hvad angår køn, alder (18-85 år) og udfordringsbillede (se Tabel 6.2). Borgerne har dog alle det tilfælles, at de synes, det digitale er svært, og de kan derfor betragtes som særligt kritiske over for den digitale forandring i kommunerne.

Tabel 6.2 **Overblik over af borgere i interviewundersøgelsen**

Karakteristika ved interviewdeltagerne	Antal interviewpersoner
Kvinder (18-85 år)	9
Mænd (18-85 år)	4
Kognitive udfordringer (fx ordblindhed, neurologiske udfordringer, psykiske udfordringer)	9
Migrantbaggrund	5
Kort eller ingen uddannelse	10

Kilde: VIVE.

Interviewenes gennemførsel og bearbejdning

Vi udarbejdede semistrukturerede spørgeguides, der kommer omkring teknologiske udfordringer, bureaukratiske udfordringer, tillid til systemet, hvilken hjælp, der gøres brug af og ønskes, og forslag til, hvordan den digitale offentlige sektor kan blive lettere at tilgå for digitalt udfordrede borgere. Formålet med de udvalgte temaer var at indfange borgernes erfaringer med den digitale offentlige sektor, herunder hvordan det påvirker dem i det daglige, og hvordan det påvirker deres syn på den digitale offentlige sektor. Interviewene var semistrukturerede med plads til, at interviewdeltagerne kunne bringe nye temaer på banen. Ved flere af interviewene illustrerede interviewdeltagerne deres udfordringer til interviewer, og ved enkelte interviews hjalp interviewer interviewdeltageren, fx til at tilmelde sig et arrangement online.

Interviewguidens temaer var udformet på baggrund af nyere rapporter (Digitaliseringsstyrelsen & KL, 2021; Digitaliseringsstyrelsen, 2023) og derudover formuleret med det formål at kunne spørge direkte ind til digitale udfordringer i den konkrete brug og til de specifikke udfordringer, borgeren mødte undervejs, som fx: *"Hvad gør du, når du skal have kontakt med din sagsbehandler/kommunen/lægen?"*.

Interviewene blev fortrinsvist gennemført hjemme hos interviewdeltagerne. Tre interviews blev afholdt på det sted, interviewdeltageren fik hjælp fra, et enkelt interview blev afholdt hos VIVE, og et enkelt interview blev afholdt online. Interviewene varede mellem 32 og 107 minutter med gennemsnitsvarighed på ca. 1 time. De fleste interviews blev gennemført på dansk, to på engelsk og et enkelt ved brug af en tolk.

Alle interviews – med undtagelse af et enkelt – blev optaget på diktafon, hvorefter det blev lyttet igennem, mens der blev taget referat. Efterfølgende blev alle interviews tematisk kodet i NVIVO for at identificere mønstre og sammenhænge på tværs af interviewene (Guest et al., 2012).

6.2.2 Ekspertinterviews

Undersøgelsen bygger derudover på kvalitative interviews med 10 eksperter, heraf fire forskere og seks praksis eksperter, der har særlig viden eller erfaringer med digital forandring i kommunerne.

Interviewpersoner til ekspertinterviews er udvalgt på baggrund af en indledende af søgning af landskabet for kommunal digitalisering og dækker både forskere og personer, der har praktisk erfaring med konkrete udviklingsprojekter i kommunerne. Interviewene varede mellem 20 og 90 minutter og er gennemført over video eller telefon. Der er udarbejdet referater af interviewene, som bidrager til særligt at belyse erfaringer med ledelse og organisering.

Interviewene har haft en eksplorativ form og taget udgangspunkt i interviewpersonens erfaringer og viden, herunder om specifikke kommunale digitaliseringsprojekter, casestudier, forskningspublikationer og relevante forskningsmiljøer. Der blev ligeledes spurgt ind til interviewpersonens forståelse af og kendskab til relevante modeller til inspiration for digital forandring i kommunerne.

6.3 Analyse på tværs af litteratur og interviews

Interviews og litteratur blev analyseret og kodet hver for sig gennem to sideløbende processer. Dette sikrede en systematisk og uafhængig tilgang til at identificere mønstre og temaer i de kvalitative data og den eksisterende forskning.

I nogle tilfælde var der sammenfald mellem pointer fra interviewene og litteraturen. Her har vi i rapporten fremhævet, hvordan fundene fra de to kilder enten understøtter eller udfordrer hinanden. Denne sammenstilling bidrager til en mere nuanceret forståelse af de identificerede problemstillinger.

I andre tilfælde afdækkede interviewene emner eller pointer, som enten slet ikke eller kun overfladisk er behandlet i den eksisterende litteratur. I disse situationer har vi eksplicit angivet i analysekapitlerne, at disse pointer er fremkommet gennem de kvalitative interviews.

Litteraturliste

- Aaen, J., & Nielsen, J. A. (2022). Lost in the diffusion chasm: Lessons learned from a failed robot project in the public sector. *Information Polity*, 27(1), 3–20.
- Aagaard, P., & Pedersen, J. S. (2022). Digitalising Denmark: Efficiency versus privacy. *Public Governance in Denmark: Meeting the Global Mega-Challenges of the 21st Century?* (pp. 131–146). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. (2022). Unpacking the digitalisation of public services: Configuring work during automation in local government. *Government Information Quarterly*, 39(1), 1–10.
- Ballegaard, S. A., Bjørnholt, B., Grund Petersen, N. B., Steensgaard, A., & Frahm, M. (2022). *Styrkelse af digitale kompetencer inden for datadrevne teknologier til brug for automatisering, prædiktion og beslutningsstøtte hos sundhedspersoner*. København: Danish Life Science Cluster.
- Ballegaard, S. A., & Kamp, A. (2018). *Skærmopkald i hjemme- og sygepleje: Video-samtalers betydning for pleje- og omsorgsarbejde*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Barbala, A., & Sporse, T. (2024). Kontinuerlig samskaping? En casestudie av digitaliseringsinitiativer på NAVs hjelpemiddelområde. *Magma*, 27(2), 80–86.
- Bergum, S., Fugletveit, R., Hermanrud, I., Lofthus, A., Madsbu, J. P., & Øvrelid, B. (2020). *Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler: Sluttrapport fra et NAV FoU-prosjekt 2017-2020*. Elverum: Høgskolen i Innlandet.
- Björkquist, C., Forss, M., & Samuelson, F. (2019). Collaborative challenges in the use of telecare. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 33(1), 93–101.
- Breit, E., Egeland, C., Løberg, I. B., & Røhnebæk, M. T. (2020). Digital coping: How frontline workers cope with digital service encounters. *Social Policy & Administration*, 55(5), 833–847.
- Brændgaard, R., Churchill, L., Poulsen, S. B., & Lassen, A. M. (2015). *Udvikling af pille-doserings teknologi: Et samarbejde mellem Brønderslev kommune, LT Automation og Lab. X*. Aalborg: University College Nordjylland.
- Cavallo, S., Lynch, J., & Scull, P. (2014). The digital divide in citizen-initiated government contacts: A GIS approach. *Journal of Urban Technology*, 21(4), 77–93.

- Chen, X., Frennert, S., & Östlund, B. (2022). The use of information and communication technology among older immigrants in need of home care: A systematic literature review. *Ageing International*, 47(2), 238–264.
- Christensen, S. N., Nielsen, J. A., Noesgaard, M. S., Elmholdt, K. T., & Ratner, H. F. (2024). Muligheder og barrierer for kunstig intelligens i den offentlige sektor: En socioteknisk analyse. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 39(4), 88–113.
- Chua, M., Lau, X. K., & Ignacio, J. (2024). Facilitators and barriers to implementation of telemedicine in nursing homes: A qualitative systematic review and meta-aggregation. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 21(3), 318–329.
- Dahler, A. M. (2018). Welfare technologies and ageing bodies: Various ways of practising autonomy. *Rehabilitation Research and Practice*, 2018(1), 1–9.
- Dahler, A. M., Petersen, L. H., & Andersen, P. T. (2018). Implementing welfare technologies: On wash toilets and self-reliant citizens. *STS Encounters*, 10(2), 65–94.
- Dahler, A. M., Stougaard, M. S., & Meilvang, M. L. (2024). Hjælpearbejdet med borgere i udsatte positioner i en digital forvaltning. *Tidsskrift for Forskning Og Praxis i Socialt Arbejde*, 23(48), 26–35.
- Dahl-Jørgensen, T. C., & Aasback, A. W. (2023). The role of contextual conditions in systems development: The impact of design context on participation in Norwegian Welfare Services. *NIKT Journal Online*, (2), 1–14.
- Digg. (2024). *Uppdrag att stödja kommuners användning av artificiell intelligens inom socialtjänsten: Slutrapport i regeringsuppdraget Fi2023/02301*. Stockholm: Digg.
- Digitaliseringsstyrelsen. (2021). *Vilkår og betingelser for MitID v1.2*. København: Digitaliseringsstyrelsen.
- Digitaliseringsstyrelsen. (2023). *Tilliden til den digitale offentlige sektor 2022*. København: Digitaliseringsstyrelsen.
- Digitaliseringsstyrelsen. (2024a). *Nu kan borgere skrive Digital Post på vegne af deres nære*. Retrieved 11.02.2025, from <https://digst.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2024/november/nu-kan-borgere-skrive-digital-post-paa-vegne-af-deres-naere/>
- Digitaliseringsstyrelsen. (2024b). *Tilliden til den digitale offentlige sektor 2024*. København: Digitaliseringsstyrelsen.

- Digitaliseringsstyrelsen. (2025a). *Prinsipper for digital inklusion*. Retrieved 11.02.2025, from <https://digst.dk/digital-inklusion/prinsipper-for-digital-inklusion/>
- Digitaliseringsstyrelsen. (2025b). *Statistik om Digital Post*. Retrieved 11.02.2025, from <https://digst.dk/it-loesninger/digital-post/om-loesningen/tal-og-statistik/>
- Digitaliseringsstyrelsen, & KL. (2021). *Digital inklusion i det digitaliserede samfund 2021*. København: Digitaliseringsstyrelsen & KL.
- Dugstad, J. H. (2020). *Co-creating digital transformation in care of older persons: A longitudinal mixed-methods study*. PhD thesis. Borre: University of South-Eastern Norway.
- Dugstad, J., Eide, T., Nilsen, E. R., & Eide, H. (2019). Towards successful digital transformation through co-creation: A longitudinal study of a four-year implementation of digital monitoring technology in residential care for persons with dementia. *BMC Health Services Research*, 19(1), 366.
- Dugstad, Nilsen, Gullslett, Eide, & Eide. (2017). *Implementering av velferdsteknologi i helse-og omsorgstjenester Opplaeringsbehov og utforming av nye tjenester -en sluttrapport*. Tromsø: Tromsø kommune.
- Ertner, M. (2019). Enchanting, evoking, and affecting: The invisible work of technology implementation in homecare. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(S5), 33–47.
- Fredriksen, E., Thygesen, E., Moe, C. E., & Martinez, S. (2021). Digitalisation of municipal healthcare collaboration with volunteers: a case study applying normalization process theory. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1–13.
- Frennert, S. (2021). Hitting a moving target: digital transformation and welfare technology in Swedish municipal eldercare. *Disability and Rehabilitation*, 16(1), 103–111.
- Frennert, S. (2023). Moral distress and ethical decision-making of eldercare professionals involved in digital service transformation. *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*, 18(2), 156–165.
- Fuglerud, K. S., Simon-Liedtke, J. T., Halbach, T., Kjæret, K., & Skråmestø, E. E. (2023). *Motvirkning av ensomhet gjennom inkludering I informasjonssamfunnet - iStøtet sluttrapport (NR-rapport;1061)*. Oslo: Norsk Regnesentral & Norges Blindforbund.

- Fyson, R. (2015). Building an evidence base for adult safeguarding? Problems with the reliability and validity of adult safeguarding databases. *British Journal of Social Work*, 45(3), 932–948.
- Gillingham, P. (2015). Electronic information systems in human service organisations: The what, who, why and how of information. *British Journal of Social Work*, 45(5), 1598–1613.
- Gillingham, P. (2018). Decision-making about the adoption of information technology in social welfare agencies: some key considerations. *European Journal of Social Work*, 21(4), 521–529.
- Gillingham, P. (2021). Practitioner perspectives on the implementation of an electronic information system to enforce practice standards in England. *European Journal of Social Work*, 24(5), 761–771.
- Glomsås, H. S., Ruud Knutsen, I., Fossum, M., & Halvorsen, K. (2020). User involvement in the implementation of welfare technology in home care services: The experience of health professionals — A qualitative study. *Journal of Clinical Nursing*, 29(21–22), 4007–4019.
- Goldingay, S., Epstein, S., & Taylor, D. (2018). Simulating social work practice online with digital storytelling: challenges and opportunities. *Social Work Education*, 37(6), 790–803.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. M. (2012). *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gustafsson, M. S., & Wihlborg, E. (2021). 'It is unbelievable how many come to us': A study on municipal librarians' perspectives on digital inclusion practices in Sweden. *Journal of Community Informatics*, 17(1), 26–45.
- Hansen, A. M., & Grosen, S. L. (2019). Transforming bodywork in eldercare with wash-and-dry toilets. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(S5), 49–67.
- Hansson, K., & Petersson, C. C. (2024). Digitala plattformar för att motverka våld i nära relationer. Kvinnojourers digitalisering av sin verksamhet under covid-19-pandemin. *Socialvetenskaplig Tidskrift*, 31(1), 49–67.
- Harris, M., & Sarwar, A. (2019). Children's services in the age of information technology: What matters most to frontline professionals. *Journal of Social Work*, 19(6), 699–718.

- Harsløf, C., & Færch, P. (2021). Digitalisering i kommunerne. *Samfundsøkonomen*, 2021(1), 39–44.
- Haugvalstad, H. E., & Holmen, A. K. T. (2022). Legitimitetskløft i kommunale styringsnettverk: Variasjoner i intern legitimitet mellom strategisk og operativt nivå. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 38(1), 4–20.
- Henze-Pedersen, S., & Kirkegaard, S. (2024). Digital communication and child participation in child welfare services: A scoping review of potentials and challenges. *European Journal of Social Work*, 2024, 1–13.
- Hermanrud, I. (2022). Digital veiledning og den digitale aktivitetsplanen i NAV. *Tidsskrift for Velferdsforskning*, 25(2), 1–15.
- Hertzum, M. (2022). Citizens' information behavior in relation to electronic-government services: A systematic review. *Journal of Documentation*, 78(6), 1437–1456.
- Hjelholt, M., & Schou, J. (2017). *Den digitale borger*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Holthe, T., Lund, A., & Landmark, B. (2017). Velferdsteknologi som kommunal tjeneste til personer med kognitiv svikt/demens. *Tidsskrift for Omsorgsforskning*, 3(3), 234–242.
- Høybye-Mortensen, M., & Ejbye-Ernst, P. (2019). What is the purpose? Caseworkers' perception of performance information. *European Journal of Social Work*, 22(3), 458–471.
- Høybye-Mortensen, M., & Kjeldsen, L. (2021). Kunstig intelligens i sosialt arbeid: kan vi skelne mellom skidt og kanel? *Social Kritik*, 33(163), 83–95.
- Jacobsen, A. (2017). *Digital kommunikation i kommunerne*. København: Institut for Menneskerettigheder.
- Jacobsen, A., Erenbjerg, A., Törnfeldt, C., & Tassy, A. (2023). *IT-anvendelse i befolkningen 2023*. København: Danmarks Statistik.
- Johansson-Pajala, R., & Gustafsson, C. (2022). Significant challenges when introducing care robots in Swedish elder care. *Disability & Rehabilitation: Assistive Technology*, 17(2), 166–176.
- Joseph, S., & Avdic, A. (2016). Where do e-Government strategies take the Nordic nations? *The Electronic Journal of E-Government*, 14(1), 2–16.

- Justesen, L., & Plesner, U. (2024). Invisible Digi-Work: Compensating, connecting, and cleaning in digitalized organizations. *Organization Theory*, 5(1), 1–26.
- Jørgensen, S. S., & Rasmussen, M. C. (2023). *Rettigheder i den digitale velfærdsstat*. København: Institut for Menneskerettigheder.
- Kaihlainen, A., Laukka, E., Nadav, J., Närvänen, J., Saukkonen, P., Koivisto, J., & Heponiemi, T. (2023). The effects of digitalisation on health and social care work: a qualitative descriptive study of the perceptions of professionals and managers. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1–13.
- Kirkegaard, L., Pors, A. S., & Pedersen, K. Z. (2023). Drømmen om datadrevet velfærd. *Politica*, 55(3), 218–241.
- KL. (2018). *Fremtidens digitale kompetencer - Når arbejdslivet bliver mere og mere digitalt i kommunerne*. København: KL.
- KL. (2021). *Digitale svar på fremtidens udfordringer*. København: KL.
- KL. (2024a). *Kommunernes strategiske arbejde med digitalisering*. København: KL.
- KL. (2024b). *Kommunernes Teknologiradar 2024*. Retrieved 3.2.2025, from <https://videncenter.kl.dk/teknologier/kommunernes-teknologiradar/>
- KL. (2024c). *Projektkatalog 2024: Kommunernes Digitaliseringsprogram 2021-2025. Version 2*. København: KL.
- KL, Danske Regioner, & Digitaliseringsstyrelsen. (2024). *Principper for digital inklusion*. København: Digitaliseringsstyrelsen.
- KL, & Digitaliseringsstyrelsen. (2024). *Inspirationskatalog: Syv eksempler med generativ AI i den offentlige sektor*. København: KL & Digitaliseringsstyrelsen.
- KP. (2025). *Studieordning Sygeplejerskeuddannelsen. Københavns Professionshøjskole, Bornholms Sundheds- og Sygeplejeskole, UC Diakonissestiftelsen. Gældende fra 1. september 2019. Senest ændret 15. januar 2025*. København: KP.
- Kristensen, K. (2023). Why digitalization is NOT on the local political agenda: Findings from Danish local governments. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 27(4), 52–68.
- Kuoppamäki, S. (2021). The application and deployment of welfare technology in Swedish municipal care: a qualitative study of procurement practices among municipal actors. *BMC Health Services Research*, 21(1), 918.

- Kusanke, K., Kendziorra, J., Pilgenroeder, S., Christmann-Schwaab, T., & Winkler, T. J. (2023). Building digital leadership in the public sector: A literature review. *ECIS 2023 Research Papers*, 376, 1–17.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(03), 341–362.
- Lagsten, J., & Andersson, A. (2018). Use of information systems in social work challenges and an agenda for future research. *European Journal of Social Work*, 21(6), 850–862.
- Leavitt, H. J. (2013). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. *Handbook of Organizations (RLE: Organizations)* (pp. 1144–1170). London: Routledge.
- Lecluijze, I., Penders, B., Feron, F. J. M., & Horstman, K. (2015). Co-production of ICT and children at risk: The introduction of the Child Index in Dutch child welfare. *Children & Youth Services Review*, 56, 161–168.
- Lo, C., & Waldahl, R. H. (2017). *20 prosent teknologi?: Digitalisering av pleie- og omsorgstjenestene i Bodø kommune (NF-arbeidsnotat nr. 1004/2017)*. Bodø: Nordlandsforskning.
- Løberg, I. B. (2023). *Fremtidens møteplasser i NAV: Hvordan digitalisering former møtene mellom forvaltningen og brukere frem mot 2030 (NAV- rapport 2023: 3)*. Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Meier, F., & Justesen, L. (2022). Ledelsesarbejde i offentlige AI-projekter mellem teknologisk håb og organisatorisk virkeliggørelse. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 24(3), 58–71.
- Monrad, M. (2018). Tilvirkning af data. In M. Monrad, & S. P. Olesen (Eds.), *Forskningsmetode i Socialt Arbejde* (pp. 107–144). København: Hans Reitzels Forlag.
- Mårell-Olsson, E., & Bergström, P. (2018). Digital transformation in Swedish schools: Principals' strategic leadership and organisation of tablet-based one-to-one computing initiatives. *Seminar.Net: Media, Technology and Lifelong Learning*, 14(2), 174–187.
- Nielsen, J. A., Elmholdt, K. T., & Noesgaard, M. S. (2024). Leading digital transformation: A narrative perspective. *Public Administration Review*, 84(4), 589–603.

- Nielsen, J. A., Elmholdt, K., & Noesgaard, M. S. (2020). Ledelse af digital transformation: Erfaringer fra et kommunalt digitaliseringsinitiativ. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 35(6), 423–442.
- Nielsen, J. A., & Mengiste, S. A. (2014). Analysing the diffusion and adoption of mobile IT across social worlds. *Health Informatics Journal*, 20(2), 87–103.
- Nilsen, E. R., Dugstad, J., Eide, H., Gullslett, M. K., & Eide, T. (2016). Exploring resistance to implementation of welfare technology in municipal healthcare services - a longitudinal case study. *BMC Health Services Research*, 16, 1–14.
- Nordesjö, K., Scaramuzzino, G., & Ulmestig, R. (2022a). The social worker-client relationship in the digital era: a configurative literature review. *European Journal of Social Work*, 25(2), 303–315.
- Nordesjö, K., Ulmestig, R., & Denvall, V. (2022b). Coping with tensions between standardization and individualization in social assistance. *Nordic Social Work Research*, 12(4), 435–449.
- Nordesjö, K., Ulmestig, R., & Scaramuzzino, G. (2024). Saving time for activation or relationships? The legitimation and performance of automated decision-making for time efficiency in two street-level bureaucracies serving poor and unemployed clients. *Nordic Social Work Research*, 14(2), 209–221.
- Nordqvist, C., & Wihlborg, E. (2019). *Digitalt först? Kommuners och professionellas arbete för ökad digital inkludering (DINO Rapport 2019:2)*. Linköping: Linköping University Electronic Press.
- Nordtug, B., Aasan, H. M., & Myren, G. E. S. (2015). *Implementering av velferdsteknologi. En kvalitativ studie: hvilken nytte og hvilke utfordringer erfarer ansatte i kommunal helsetjeneste? (Rapportserien;1/2015)*. Gjøvik: Senter for omsorgsforskning.
- Nygaard-Christensen, M., & Gamsgaard, J. T. (2023). Ulighed i velfærdssamfundet: Det kræver overskud for de mest udsatte mennesker at få den rette hjælp. *STOF*, 45, 8–13.
- Næsborg-Andersen, A., Hammerslev, O., & Ullits, J. (2023). Beslutningsunderstøttende algoritmer i det offentlige: Påvirkningen af sagsbehandlerens skøn og begrundelse. *Politica*, 55(3), 199–217.
- Pape, L. (2024). DUBU: Frister og flueben i et sagsbehandlingssystem. *Tidsskrift for Forskning Og Praxis i Socialt Arbejde*, 23(48), 36–47.

- Parmiggiani, E., Farshchian, B., Vassilakopoulou, P., Pappas, I., & Grisot, M. (2022). *Frida@work: Forskningsprosjekt om betydningen av tillit i bruken av chatboten Frida i NAV*. Oslo: NAV.
- Pedersen, K. Z., & Pors, A. S. (2024). Discretionary responses in frontline encounters: Balancing standardization with the ethics of office. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 80–93.
- Pekkola, S., Ylinen, M., & Mavengere, N. (2022). Consortium of municipalities co-tailoring a governmental e-Service platform: What could go wrong? *Digital Government: Research and Practice*, 3(1), 1–16.
- Peláez, A. L., García, R. P., & Massó, M. V. A. (2018). e-Social work: building a new field of specialization in social work? *European Journal of Social Work*, 21(6), 804–823.
- Plesner, U., & Husted, E. (2020). *Digital organizing: Revisiting themes in organization studies*. London: Red Globe Press.
- Pors, A. S. (2015). Becoming digital — passages to service in the digitized bureaucracy. *Journal of Organizational Ethnography*, 4(2), 177–192.
- Pors, A., & Schou, J. (2021). Street-level morality at the digital frontlines: An ethnographic study of moral mediation in welfare work. *Administrative Theory & Praxis*, 43(2), 154–171.
- Proba samfunnsanalyse. (2022). *Digisos – muligheter og begrensninger ved digitalisering av sosiale tjenester*. Oslo: Proba samfunnsanalyse.
- PwC. (2018). *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*. Oslo: PwC.
- Regeringen, KL, & Danske Regioner. (2022). *Digitalisering, der løfter samfundet: Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2022-2025*. København: Digitaliseringsstyrelsen.
- Richardson, M. X., & Andersson, S. W. (2023). Use of evidence-based approaches in procurement and implementation of health and welfare technologies – a survey among Swedish municipalities. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1–10.
- Rose, J., Persson, J. S., & Heeager, L. T. (2015). How e-Government managers prioritise rival value positions: The efficiency imperative. *Information Polity*, 20(1), 35–59.

- Rosholm, M., Toft, S. D., Villumsen, A. M., Bodilsen, S. T., & Nirmalarajan, L. Y. (2021). Algoritmer og machine learning i socialt arbejde? *Social Kritik*, 33(163), 110–123.
- Rødseth, E., Yabsley, A., Tunby Kristiansen, T., & Bjørvig, S. (2022). *Integrated Healthcare and Care through distance spanning solutions - for increased service accessibility*. Stockholm: Nordic Welfare Centre.
- Røhnebak, M. (2016). Fra bakkebyråkrati til skjermbyråkrati. *Tidsskrift for Velferdsforskning*, 19(4), 288–304.
- Røhnebak, M., & Løberg, I. B. (2021). Kontroll eller samhandling? Bakkebyråkratenes autonomi i det digitaliserte NAV. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 38(1-2), 73–85.
- Sand, K., Bergschöld, J. M., & Midtgård, T. M. (2020). *Digitale velferdstjenester: En litteraturgjennomgang om digitale møter mellom tjenesteyter og tjenestemottaker*. Trondheim: SINTEF Digital.
- Schmidt, A. (2023). Strategic information: A qualitative study on the use of digital curriculum vitae for social work with vulnerable clients. *The British Journal of Social Work*, 53(6), 3164–3180.
- Schou, J., & Pors, A. S. (2019). Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. *Social Policy & Administration*, 53(3), 464–477.
- Schrøder, I., Bredahl Jacobsen, C., Christensen, M., & Koustrup, C. (2022). Database-ring i socialt arbejde: den skrøbelige tilblivelse af en databaseret screeningsteknologi i familieplejen. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 24(3), 43–57.
- Shin, H., & Lee, O. E. (2024). Who is behind the robot? The role of public social workers in implementing robotic eldercare program in South Korea. *Social Work in Health Care*, 63(4), 311–327.
- Sieling-Monas, S. M., Lykke, E. K., & Nedergård, L. (2024). Automatiseringens utilsigtede konsekvenser i et jobcenter. *Tidsskrift for Forskning Og Praksis i Socialt Arbejde*, 23(48), 4–13.
- Solberg, M. (2023). *Velferdsteknologi for personer med demens: En oppsummering av kunnskap*. Gjøvik: Senter for omsorgsforskning, NTNU.
- Sundberg, L., & Larsson, A. (2017). The impact of formal decision processes on e-Government projects. *Administrative Sciences*, 7(2), 1–12.

- Svensson, L., & Ranerup, A. (2024). Digital infrastruktur och socialtjänstens myndighetsutövning i Sverige - fallet ekonomiskt bistånd. *Socialvetenskaplig Tidskrift*, 31(1), 29–48.
- Taylor, J., Coates, E., Brewster, L., Mountain, G., Wessels, B., & Hawley, M. S. (2015). Examining the use of telehealth in community nursing: Identifying the factors affecting frontline staff acceptance and telehealth adoption. *Journal of Advanced Nursing*, 71(2), 326–337.
- Thordardottir, B., Malmgren Fänge, A., Lethin, C., Rodriguez Gatta, D., & Chiatti, C. (2019). Acceptance and use of innovative assistive technologies among people with cognitive impairment and their caregivers: A systematic review. *BioMed Research International*, 2019(1), 1–18.
- Tokovska, M., Ferreira, V. N., Vallušova, A., & Seberíni, A. (2023). E-Government—The inclusive way for the future of digital citizenship. *Societies*, 13(6), 1–14.
- Tsertsidis, A. (2021). Challenges in the provision of digital technologies to elderly with dementia to support ageing in place: A case study of a Swedish municipality. *Disability & Rehabilitation: Assistive Technology*, 16(7), 758–768.
- Tømte, C. E., & Smedsrud, J. H. (2023). Governance and digital transformation in schools with 1:1 tablet coverage. *Frontiers in Education*, 8, 1–9.
- United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. New York: United Nations.
- VTOE. (2025). *Videnscenterportalen for Videnscenter for Velfærdsteknologi*. Retrieved 11.02.2025, from <https://videnscenterportalen.dk/vtoe/>
- Væksthus for Ledelse. (2019). *Ledelse af digital innovation: Erfaringer fra fem frontløbere*. København: Væksthus for Ledelse.
- Weiner, D., Navalkha, C., Abramsohn, E., DePumpo, M., Paradise, K., Stiehl, M., & Lindau, S. T. (2019). Mobile resource referral technology for preventive child welfare services: Implementation and feasibility. *Children & Youth Services Review*, 107, 1–11.
- Winthereik, B. (2024). Data as relation: Ontological trouble in the data-driven public administration. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 33(3), 371–388.
- Winthereik, B., Aanestad, M., & Mäkitalo, Å. (2024). *Digital Inclusion*. København: Djøf Forlag.

Wolmesjö, M., & Fagerström Kareld, B. (2020). *Digitalisering, ledarskap och förändring i välfärdsverksamheter: På väg mot ett digitaliserat ledarskapande*. Borås: Högskolan i Borås.

Woo, J., & Jang, W. (2023). Barriers and facilitators of Assistive Technology Service Delivery Process (AT-SDP) in South Korea. *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*, 18(6), 714–721.

Bilag 1 Søgedokumentation

Søgningen er foretaget i august 2024. Tidsbegrænsning i søgningen: 2014 – aug. 2024. Sprog: Dansk, engelsk, norsk, svensk. Referencerne er overført til en referencedatabase /RefWorks. Dubletter er frasorteret via RefWorks.

Danmark

NetPunkt /DanBib – national base for danske folke- og forskningsbiblioteker:

S1 Søgt emne: (Phrase.subject="kommuner" or phrase.subject="offentlig administration" or phrase.subject="offentlig forvaltning" or phrase.subject="offentlige myndigheder" or phrase.subject="offentlig service" or phrase.subject="den offentlige sektor" or phrase.subject="offentligt ansatte" or phrase.subject="velfærdsstaten" or phrase.subject="E-Government" or phrase.subject="digital forvaltning") AND (phrase.subject="digitalisering" or phrase.subject="digitale teknologier" or phrase.subject="teknologi" or phrase.subject="IT" or phrase.subject="ICT" or phrase.subject="IKT" or phrase.subject="velfærdsteknologi" or phrase.subject="digital kommunikation" or phrase.subject="kommunikationsteknologi" or phrase.subject="elektronisk kommunikation" or phrase.subject="robotteknologi" or phrase.subject="intelligente systemer" or phrase.subject="digitale hjælpemidler" or phrase.subject="teknologiske hjælpemidler" or phrase.subject="teknologisk udvikling" or phrase.subject="digital forvaltning" or phrase.subject="digital borgerservice" or phrase.subject="digitalt medborgerskab" or phrase.subject="E-Government" or phrase.subject="digital forvaltning" or phrase.subject="digitalt udsatte"); (1919) – gennemset via filtrering:

S1 AND facet.date="2014" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="bog" OR facet.type="ebog") AND facet.level="fagligt niveau": (22) gennemset, valgt til RefWorks: 0 fund

S1 AND facet.date="2015" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog" OR facet.type="bog") AND facet.level="fagligt niveau": (28), gennemset, valgt til RefWorks: 9 fund

S1 AND facet.date="2016" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog" OR facet.type="bog") AND facet.level="fagligt niveau": 28), gennemset, valgt til RefWorks: 9 fund

S1 AND facet.date="2017" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog" OR facet.type="bog") AND facet.level="fagligt niveau": (53), gennemset, valgt til RefWorks: 18 fund

S1 AND facet.date="2018" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog" OR facet.type="bog") AND facet.level="fagligt niveau": (24), gennemset, valgt til RefWorks: 13 fund

S1 AND facet.date="2019" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog" OR facet.type="bog") AND facet.level="fagligt niveau": (32), gennemset, valgt til RefWorks: 8 fund

S1 AND facet.date="2020" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog" OR facet.type="bog") AND facet.level="fagligt niveau": (23), gennemset, valgt til RefWorks: 6 fund

S1 AND facet.date="2021" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog" OR facet.type="bog") AND facet.level="fagligt niveau": (25), gennemset, valgt til RefWorks: 13 fund

S1 AND facet.date="2022" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog" OR facet.type="bog") AND facet.level="fagligt niveau": (19), gennemset, valgt til RefWorks: 8 fund

S1 AND facet.date="2023" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog" OR facet.type="bog") AND facet.level="fagligt niveau": (25), gennemset, valgt til RefWorks: 15 fund

S1 AND facet.date="2024" AND (facet.type="tidsskriftsartikel" OR facet.type="ebog" OR facet.type="bog") AND facet.level="fagligt niveau": (22), gennemset, valgt til RefWorks: 9 fund

S2 Søgt emne (phrase.subject="Public sector" or phrase.subject="public administration" or phrase.subject="public welfare" or phrase.subject="welfare states" or phrase.subject="E-Government" or phrase.subject="municipal government" or phrase.subject="municipal services" or phrase.subject="community organization" or phrase.subject="communication in public administration") AND (phrase.subject="digitalization" or phrase.subject="digitization" or phrase.subject="technology" or phrase.subject="technological innovations" or phrase.subject="Innovation/Technology Management" or phrase.subject="Effect of technological innovations on" or phrase.subject="digital technology" or phrase.subject="computers" or phrase.subject="ICT" or phrase.subject="data processing" or phrase.subject="communication and technology" or phrase.subject="Digital communications" or phrase.subject="E-government" or phrase.subject="digital architecture" or phrase.subject="algorithms" or phrase.subject="machine learning" or phrase.subject="artificial intelligence" or digitisation or "digital switch-over" or "digital inclusion" or "digital inequality"): (322) – *filtreret på år og sprog*: AND (facet.date="2014"

OR facet.date="2015" OR facet.date="2016" OR facet.date="2017" OR
facet.date="2018" OR facet.date="2019" OR facet.date="2020" OR
facet.date="2021" OR facet.date="2022" OR facet.date="2023" OR
facet.date="2024" AND (facet.language="engelsk" OR facet.language="dansk");
(64), gennemset, valgt til RefWorks: 20 fund

NORA – Research Portal Denmark:

S1 Søgt *Titles*: offentlig OR velfærd OR administrat OR myndighed OR service OR
tjeneste OR kommun OR public OR municipal OR welfare OR E-service OR E-govern
OR eGovern OR IT-govern AND *Keywords*: digital OR teknolog OR velfærdsteknolog
OR computer OR IT OR ICT OR IKT OR algorit OR digitis OR digitiz OR teknolog OR
automat OR information OR communicat AND *All fields*: forandr OR proces OR im-
plement OR transform OR skift OR model OR program OR metode OR omstil OR
lede OR samarbejd OR kommunik OR organis OR udvikl OR inklusion OR inkludere
OR lov OR inclusion OR includ OR exclus OR exclude OR inequality OR lead OR or-
ganiz OR change OR enable OR leadership OR switch-over OR switch over OR co-
produc OR co-creat OR legislat OR law OR e-govern OR practice OR tender OR bar-
rier: (336), *Applied Filters*: *Publication Types*=(Journal Article OR Book Chapter OR
Book OR Report OR Report Chapter OR Working Paper, (pr)eprint OR Conference
Paper OR Thesis (PhD) OR Thesis (Doctoral) OR Other-Internet Publication) AND-
Years=(2024 OR 2023 OR 2022 OR 2021 OR 2020 OR 2019 OR 2018 OR 2017 OR
2016 OR 2015 OR 2014): (276), gennemset, valgt til RefWorks: 41 fund

S2 Søgt *Keywords*: offentlig OR velfærd OR administrat OR myndighed OR service
OR tjeneste OR kommun OR public OR municipal OR welfare OR E-service OR E-
govern OR eGovern OR IT-govern AND *All fields*: digital OR teknolog OR velfærd-
steknolog OR computer OR IT OR ICT OR IKT OR algorit OR digitis OR digitiz OR
teknolog OR automat OR information OR communicat AND *Keywords*: forandr OR
proces OR implement OR transform OR skift OR model OR program OR metode OR
omstil OR lede OR samarbejd OR kommunik OR organis OR udvikl OR inklusion OR
inkludere OR lov OR inclusion OR includ OR exclus OR exclude OR inequality OR
lead OR organiz OR change OR enable OR leadership OR switch-over OR switch
over OR co-produc OR co-creat OR legislat OR law OR e-govern OR practice OR
tender OR barrier: (438), *Applied Filters*: *Publication Types*=(Journal Article OR Book
Chapter OR Book OR Report OR Report Chapter OR Working Paper, (pr)eprint OR
Conference Paper OR Thesis (PhD) OR Thesis (Doctoral) AND *Years*=(2024 OR 2023
OR 2022 OR 2021 OR 2020 OR 2019 OR 2018 OR 2017 OR 2016 OR 2015 OR 2014):
(373), gennemset, valgt til RefWorks: 34 fund

S3 Søgt *Abstracts*: offentlig OR velfærd OR administrat OR myndighed OR service
OR tjeneste OR kommun OR public OR municipal OR welfare OR E-service OR E-
govern OR eGovern OR IT-govern AND *Keywords*: digital OR teknolog OR

velfærdsteknolog OR computer OR IT OR ICT OR IKT OR algorit OR digitis OR digitiz
 OR technolog OR automat OR information OR communicat AND *Titles*: forandr OR
 proces OR implement OR transform OR skift OR model OR program OR metode OR
 omstil OR lede OR samarbejd OR kommunik OR organis OR udvikl OR inklusion OR
 inkludere OR lov OR inclusion OR includ OR exclus OR exclude OR inequality OR
 lead OR organiz OR change OR enable OR leadership OR switch-over OR switch
 over OR co-produc OR co-creat OR legislat OR law OR e-govern OR practice OR
 tender OR barrier: (273), *Applied Filters*: Publication Types=(Journal Article OR Book
 Chapter OR Book OR Report OR Report Chapter) OR Working Paper, (pr)eprint OR
 Conference Paper OR Thesis (PhD) OR Thesis (Doctoral) AND *Years*=(2024 OR 2023
 OR 2022 OR 2021 OR 2020 OR 2019 OR 2018 OR 2017 OR 2016 OR 2015 OR 2014):
 (230), gennemset, valgt til RefWorks: 35 fund

Norge

ORIA – national norsk database:

S1 *Emne*: Digitalisering Ledelse: (7) – alle masteropgaver, alle valgt til RefWorks (evt.
 relevante vedr. metode): 7 fund

S2 *Emne inneholder*: Kommune OR kommuner OR kommunal OR kommunale OR
 "offentlig forvaltning" OR "offentleg forvalting" OR "offentlig myndighet" OR
 "offentlige myndigheter" OR "offentlige organisasjoner" OR velferdstjeneste* OR
 omsorgstjeneste OR "offentlig administrasjon" OR "offentlig sektor" OR "public
 administration" OR administrative OR municipal* OR "public sector" OR "public
 organization" OR E-service OR E-government OR eGovernment OR IT-government
 AND *Emne inneholder*: Digitalisering OR digitaliseret OR teknologi OR IT-styring og
 IT-tjenesteledelse OR informasjonsteknologi OR automation OR automated OR
 informasjonsteknologi OR "digitale verktøy" OR "digital tjeneste" OR "digitale
 tjenester" OR "digital forvaltning" OR "digitale praksiser" OR "digital ledelse" OR
 "kunstig intelligens" OR "automatiserte prosesser" OR KI-løsning OR
 velferdsteknologi OR "digital teknologi" OR e-helseløsning* OR "digitalt system" OR
 "digitale systemer" OR "digitale helse- og omsorgstjenester" OR digitization OR
 digitalisation OR "digital leadership" OR "digital management" OR "digital service"
 OR "digital services" OR "digital solution" OR "digital solutions" OR digitized OR e-
 government OR egovernment OR IT-government OR ICT-government digitalization
 OR digitalisation OR "apply technology" OR "digital transformation" OR "automated
 decision-making" OR "digital transformation" OR "Information systems
 implementation" OR "welfare technology" OR "welfare technologies" AND *Alle felt*:
 Forandring OR endring OR endringsledelse OR transformasjonsledelse OR
 forandringsledelse OR prosess OR prosesser OR endringsprosess OR implementere
 OR implementering OR transformasjon OR skift OR model* OR program* OR
 metode* OR omstilling OR ledelse OR samarbeid* OR kommunikasjon OR barriere

OR barrierer OR organisering OR organisasjon OR organisere OR utvikling OR inkludering OR lov OR lovgivning OR barrierer OR hindringer OR inklusjon OR eksklusjon OR utenforskap OR inclusion OR exclusion OR inequality OR lead OR organization OR change OR enable OR leadership OR switch-over OR switch over OR co-production OR co-creation OR legislation OR law OR e-government OR practice OR tender OR "technology acceptance": (318), 2014-2024: (171), gjennomset, valgt til RefWorks: 24 fund

S3 *Tittel inneholder*: Kommune OR kommuner OR kommunal OR kommunale OR "offentlig forvaltning" OR "offentleg forvalting" OR "offentlig myndighet" OR "offentlige myndigheter" OR "offentlige organisasjoner" OR velferdstjeneste* OR omsorgstjeneste OR "offentlig administrasjon" OR "offentlig sektor" OR "public administration" OR administrative OR municipal* OR "public sector" OR "public organization" OR E-service OR E-government OR eGovernment OR IT-government AND *Emne inneholder*: Digitalisering OR digitaliseret OR teknologi OR IT-styring og IT-tjenesteledelse OR informasjonsteknologi OR automation OR automated OR informasjonsteknologi OR "digitale verktøy" OR "digital tjeneste" OR "digitale tjenester" OR "digital forvaltning" OR "digitale praksiser" OR "digital ledelse" OR "kunstig intelligens" OR "automatiserte prosesser" OR KI-løsning OR velferdsteknologi OR "digital teknologi" OR e-helseløsning* OR "digitalt system" OR "digitale systemer" OR "digitale helse- og omsorgstjenester" OR digitization OR digitalisation OR "digital leadership" OR "digital management" OR "digital service" OR "digital services" OR "digital solution" OR "digital solutions" OR digitized OR e-government OR egovernment OR IT-government OR ICT-government digitalization OR digitalisation OR "apply technology" OR "digital transformation" OR "automated decision-making" OR "digital transformation" OR "Information systems implementation" OR "welfare technology" OR "welfare technologies" AND *Emne*: Forandring OR endring OR endringsledelse OR transformasjonsledelse OR forandringsledelse OR prosess OR prosesser OR endringsprosess OR implementere OR implementering OR transformasjon OR skift OR model* OR program* OR metode* OR omstilling OR ledelse OR samarbeid* OR kommunikasjon OR barriere OR barrierer OR organisering OR organisasjon OR organisere OR utvikling OR inkludering OR lov OR lovgivning OR barrierer OR hindringer OR inklusjon OR eksklusjon OR utenforskap OR inclusion OR exclusion OR inequality OR lead OR organization OR change OR enable OR leadership OR switch-over OR switch over OR co-production OR co-creation OR legislation OR law OR e-government OR practice OR tender OR "technology acceptance": (93), 2014-2024: (52), gjennomset, valgt til RefWorks: 13 fund

S3 *Alle felt*: Kommune OR kommuner OR kommunal OR kommunale OR "offentlig forvaltning" OR "offentleg forvalting" OR "offentlig myndighet" OR "offentlige myndigheter" OR "offentlige organisasjoner" OR velferdstjeneste* OR omsorgstjeneste OR "offentlig administrasjon" OR "offentlig sektor" OR "public

administration" OR administrative OR municipal* OR "public sector" OR "public organization" OR E-service OR E-government OR eGovernment OR IT-government
 AND *Tittel inneholder*: Digitalisering OR digitaliseret OR teknologi OR IT-styring og IT-tjenesteledelse OR informasjonsteknologi OR automation OR automated OR informasjonsteknologi OR "digitale verktøy" OR "digital tjeneste" OR "digitale tjenester" OR "digital forvaltning" OR "digitale praksiser" OR "digital ledelse" OR "kunstig intelligens" OR "automatiserte prosesser" OR KI-løsning OR velferdsteknologi OR "digital teknologi" OR e-helseløsning* OR "digitalt system" OR "digitale systemer" OR "digitale helse- og omsorgstjenester" OR digitization OR digitalisation OR "digital leadership" OR "digital management" OR "digital service" OR "digital services" OR "digital solution" OR "digital solutions" OR digitized OR e-government OR egovernment OR IT-government OR ICT-government digitalization OR digitalisation OR "apply technology" OR "digital transformation" OR "automated decision-making" OR "digital transformation" OR "Information systems implementation" OR "welfare technology" OR "welfare technologies" AND *Emne*: Forandring OR endring OR endringsledelse OR transformasjonsledelse OR forandringsledelse OR prosess OR prosesser OR endringsprosess OR implementere OR implementering OR transformasjon OR skift OR model* OR program* OR metode* OR omstilling OR ledelse OR samarbeid* OR kommunikasjon OR barriere OR barrierer OR organisering OR organisasjon OR organisere OR utvikling OR inkludering OR lov OR lovgivning OR barrierer OR hindringer OR inklusjon OR eksklusjon OR utenforskap OR inclusion OR exclusion OR inequality OR lead OR organization OR change OR enable OR leadership OR switch-over OR switch over OR co-production OR co-creation OR legislation OR law OR e-government OR practice OR tender OR "technology acceptance": (141), 2014-2024: (92), gjennomset, valgt til RefWorks: 6 fund

Cristin – Current Research Information System Norway:

S1 (digitalisering) AND (offentlig OR kommune OR kommunal OR velferdstjeneste OR omsorgstjeneste OR administrasjon) / Resultat, Årstall: 2014-2024: (182), gjennomset filtreret: Kategori: Doktorgradsavhandling / Vitenskapelig artikkel / Vitenskapelig oversiktsartikkel/review / Fagartikkel / Faglig kapittel / Rapport: valgt til RefWorks: 24 fund

S2 "Digital transformation" / Resultat, Årstall: 2014-2024: (321), gjennomset filtreret: Kategori: Doktorgradsavhandling / Vitenskapelig artikkel / Vitenskapelig oversiktsartikkel/review / Fagartikkel / Faglig kapittel / Rapport: valgt til RefWorks: 18 fund

S3 "Digital leadership" / Resultat, Årstall: 2014-2024: (10), valgt til RefWorks: 2 fund

S4 "Digital inclusion" / Resultat, Årstall: 2014-2024: (55), valgt til RefWorks: 6 fund

S5 "Digital exclusion" / / Resultat, Årstall: 2014-2024: (24), valgt til RefWorks: 4 fund

Sverige

Libris – national svensk database:

AMNE:(Digitalisering) OR AMNE:(Offentliga elektroniska tjänster) OR AMNE:(Internet in public administration) OR (tit:(e-förvalt*) OR tit:(e-govern*) OR tit:(egovern*) OR tit:("digital switch*") OR tit:("digital transform*") OR tit:("digital inclusion") OR tit:("digital leader*")), gennemset: Typ: artikler / kapitler: 2024 (10), 2023 (32), 2022 (23), 2021 (33), 2020 (28), 2019 (18), 2018 (16), 2017 (20), 2016 (23), 2015 (6), 2014 (8): 31 fund

SwePub – Vetenskaplig publicering vid svenska lärosäten:

AMNE:(Digitalisering) OR AMNE:(Offentliga elektroniska tjänster) OR AMNE:(Internet in public administration) OR (tit:(e-förvalt*) OR tit:(e-govern*) OR tit:(egovern*) OR tit:("digital switch*") OR tit:("digital transform*") OR tit:("digital inclusion") OR tit:("digital leader*")): (1189), begrænset til år: (2014-2024): (915), gennemset: *Typ av publikation: tidskriftsartikel (302), bokkapitel (193), rapport (123), licentiatavhandling (15), doktorsavhandling (50), bok (40), samlingsverk (redaktörskap) (35), forskningsöversikt (9), annan publikation (56)*, gennemset, valgt til RefWorks: 111 fund

Finland

Research.fi (finsk forskningslitteratur – søgt i beta-version – først indhold fra 2015 i basen):

Søgt og titler gennemset: "digital transformation": (157), valgt 10 fund / "digital leadership": (5), 0 fund / "digital leader": (1), valgt 1 fund / "digital public": (12), valgt: 3 fund / "e-government": (29), valgt 4 fund / digitalisation: (147), valgt 5 fund / digitalization: (337), begrænset til literature review: (8) og Journal article, refereed: (105), valgt: 2 fund – i alt: 25 fund

Internationale baser

Academic Search Premier – (Ebsco):

Search mode: Proximity / Apply equivalent subjects

S1 DE "PUBLIC welfare administration" OR DE "PUBLIC administration" OR DE "PUBLIC sector" OR DE "MUNICIPAL services" OR DE "PUBLIC welfare" OR DE "SOCIAL services" OR DE "MANAGEMENT of municipal services": (91,392)

S2 SU (public sector or public administration or public service or government or public policy or public management) OR SU (municipality or local government or municipalities or local authority or local authorities) OR SU (welfare system or welfare services) OR SU (it governance or e-governance or e-government or online government or digital government or digital governance): (607,239)

S3 KW (public sector or public administration or public service or government or public policy or public management) OR KW (municipality or local government or municipalities or local authority or local authorities) OR KW (welfare system or welfare services) OR KW (it governance or e-governance or e-government or online government or digital government or digital governance): (64,289)

S4 TI (public sector or public administration or public service or government or public policy or public management) OR TI (municipality or local government or municipalities or local authority or local authorities) OR TI (welfare system or welfare services) OR TI (it governance or e-governance or e-government or online government or digital government or digital governance): (94,802)

S5 (S1 OR S2 OR S3 OR S4): (752,526)

S6 DE "DIGITAL technology" OR DE "DIGITIZATION" OR DE "ALGORITHMS" OR DE "ARTIFICIAL intelligence" OR DE "ALGORITHM software" OR DE "INTERNET in public administration" OR DE "DIGITAL communications" OR DE "Datafication" OR DE "COMPUTERS in public administration" OR DE "DIGITAL transformation" OR DE "INFORMATION & communication technologies" OR DE "ELECTRONIC services" OR DE "INFORMATION & communication technologies for development" OR DE "TELEPRESENCE": (347,908)

S7 SU (digital or digitization or digitisation or digitalization or digital automation) OR SU (technology or computer or ict or information technology or communication technology or automated technology) OR SU (ai or artificial intelligence or a.i. or machine learning or algorithms or algorithm or deep learning): (2,004,115)

S8 KW (digital or digitization or digitisation or digitalization or digital automation) OR KW (technology or computer or ict or information technology or communication technology or automated technology) OR KW (ai or artificial intelligence or a.i. or machine learning or algorithms or algorithm or deep learning): (541,264)

S9 TI (digital or digitization or digitisation or digitalization or digital automation) OR TI (technology or computer or ict or information technology or communication technology or automated technology) OR TI (ai or artificial intelligence or a.i. or machine learning or algorithms or algorithm or deep learning): (647,616)

S10 (S6 OR S7 OR S8 OR S9): (2,460,268)

S11 DE "CHANGE" OR DE "ORGANIZATIONAL change" OR DE "CHANGE management" OR DE "IMPLEMENTATION (Social action programs)" OR DE "DIGITAL transformation" OR DE "TECHNOLOGY Acceptance Model" OR DE "CONCEPTUAL models" OR DE "LEGISLATION" OR DE "LEADERSHIP" OR DE "DEVELOPMENT leadership" OR DE "EDUCATIONAL leadership" OR DE "TRANSFORMATIONAL leadership" OR DE "PROGRAM implementation (Education)" OR DE "MANAGEMENT of municipal services" OR DE "EMPLOYEE participation in technological innovations": (125,132)

S12 SU (mechanism of action or mode of action) OR SU (enablers or facilitators or factors or barriers) OR SU (barriers or obstacles or challenges or difficulties or issues or problems or limitations) OR SU (preconditions or model or framework or approach) OR SU (digital inclusion or digital divide or digital exclusion) OR SU (digital transformation or digital switch or digital switching or digital switch-over) OR SU (change management or transformative leadership) OR SU (organizational change or organizational transformation or organizational development) OR SU (collaboration or co-produce or co-production or co-design or codesign or participatory or partnership design or cocreation or co-creation) OR SU (implementation strategies or implementation methods) OR SU (legislation or laws or regulation or restrictions): (2,877,367)

S13 KW (mechanism of action or mode of action) OR KW (enablers or facilitators or factors or barriers) OR KW (barriers or obstacles or challenges or difficulties or issues or problems or limitations) OR KW (preconditions or model or framework or approach) OR KW (digital inclusion or digital divide or digital exclusion) OR KW (digital transformation or digital switch or digital switching or digital switch-over) OR KW (change management or transformative leadership) OR KW (organizational change or organizational transformation or organizational development) OR KW (collaboration or co-produce or co-production or co-design or codesign or participatory or partnership design or cocreation or co-creation) OR KW (implementation strategies or implementation methods) OR KW (legislation or laws or regulation or restrictions): (1,444,117)

S14 TI (mechanism of action or mode of action) OR TI (enablers or facilitators or factors or barriers) OR TI (barriers or obstacles or challenges or difficulties or issues or problems or limitations) OR TI (preconditions or model or framework or approach) OR TI (digital inclusion or digital divide or digital exclusion) OR TI (digital transformation or digital switch or digital switching or digital switch-over) OR TI (change management or transformative leadership) OR TI (organizational change or organizational transformation or organizational development) OR TI (collaboration or co-produce or co-production or co-design or codesign or participatory or partnership design or cocreation or co-creation) OR TI (implementation strategies or

implementation methods) OR TI (legislation or laws or regulation or restrictions): (2,970,501)

S15 (S11 OR S12 OR S13 OR S14): (5,823,243)

S16 (S5 AND S10): (26,993)

S17 (S15 AND S16) AND Limiters - Peer Reviewed; Publication Date: 20140101-20240826; Language: Danish, English, Norwegian, Swedish: (3,024)/ Narrow by Subject Geographic: - Denmark, Norway, Sweden, Estonia, Finland, Netherlands, England, United Kingdom, Australia, New Zealand, United States, Japan, South Korea, Singapore: 612, til RefWorks - Dubletter samt nogle åbenlyst irrelevante bortsorteret, derefter: 476 fund til gennemsyn

SocIndex – (Ebsco):

Search mode: Proximity / Apply equivalent subjects

S1 DE "PUBLIC welfare" OR DE "WELFARE state" OR DE "LOCAL government" OR DE "PUBLIC sector" OR DE "PUBLIC administration" DE "GOVERNMENT agencies" OR DE "GOVERNMENT productivity" OR DE "GOVERNMENT programs" OR DE "INTER-GOVERNMENTAL cooperation" OR DE "MUNICIPAL services" OR DE "GOVERNMENT agencies" OR DE "MUNICIPAL officials & employees" OR DE "MUNICIPAL services" OR DE "COMMUNICATION in public administration": (44,936)

S2 SU (public sector or public administration or public service or government or public policy or public management) OR SU (municipality or local government or municipalities or local authority or local authorities) OR SU (welfare system or welfare services) OR SU (IT governance or e-governance or e-government or online government or digital government or digital governance): (141,454)

S3 KW (public sector or public administration or public service or government or public policy or public management) OR KW (municipality or local government or municipalities or local authority or local authorities) OR KW (welfare system or welfare services) OR KW (IT governance or e-governance or e-government or online government or digital government or digital governance): (13,015)

S4 TI (public sector or public administration or public service or government or public policy or public management) OR TI (municipality or local government or municipalities or local authority or local authorities) OR TI (welfare system or welfare services) OR TI (IT governance or e-governance or e-government or online government or digital government or digital governance): (33,255)

S5 (S1 OR S2 OR S3 OR S4): (186,791)

S6 DE "Digital transformation" OR DE "Digital technology" OR DE "Digitalization" OR DE "Automation of processes" OR DE "Information technology" OR DE "COMPUTERS" OR DE "TECHNOLOGY" OR DE "APPROPRIATE technology" OR DE "COMMUNICATION & technology" OR DE "INFORMATION technology" OR DE "TECHNOLOGY transfer" OR DE "DIGITAL communications" OR DE "TELECOMMUNICATION systems": (20,814)

S7 SU (digital or digitization or digitisation or digitalization or digital automation) OR SU (technology or computer or ict or information technology or communication technology or automated technology) OR SU (ai or artificial intelligence or a.i. or machine learning or algorithms or algorithm or deep learning): (54,274)

S8 KW (digital or digitization or digitisation or digitalization or digital automation) OR KW (technology or computer or ict or information technology or communication technology or automated technology) OR KW (ai or artificial intelligence or a.i. or machine learning or algorithms or algorithm or deep learning): (20,100)

S9 TI (digital or digitization or digitisation or digitalization or digital automation) OR TI (technology or computer or ict or information technology or communication technology or automated technology) OR TI (ai or artificial intelligence or a.i. or machine learning or algorithms or algorithm or deep learning): (30,290)

S10 (S6 OR S7 OR S8 OR S9): (74,386)

S11 DE "LEADERSHIP" OR DE "DEVELOPMENT leadership" OR DE "TRANSFORMATIONAL leadership" OR DE "CHANGE agents" OR DE "DEVELOPMENT leadership" OR DE "CHANGE" OR DE "EDUCATIONAL change" OR DE "RESISTANCE to change" OR DE "CHANGE (Psychology)" OR DE "IMPLEMENTATION (Social action programs)" OR DE "DIGITAL inclusion" OR DE "ALGORITHMIC bias" OR DE "LEGISLATION" OR DE "INTERPROFESSIONAL collaboration": (26,455)

S12 SU (Mechanism of action or mode of action) OR SU (enablers or facilitators or factors or barriers) OR SU (barriers or obstacles or challenges or difficulties or issues or problems or limitations) OR SU (preconditions or model or framework or approach) OR SU (digital inclusion or digital divide or digital exclusion) OR SU (digital transformation or digital switch or digital switching or digital switch-over) OR SU (change management or transformative leadership) OR SU (organizational change or organizational transformation or organizational development) OR SU (collaboration or co-produce or co-production or co-design or codesign or participatory or partnership design or cocreation or co-creation) OR SU (implementation strategies

or implementation methods) OR SU (legislation or laws or regulation or restrictions): (292,488)

S13 KW (Mechanism of action or mode of action) OR KW (enablers or facilitators or factors or barriers) OR KW (barriers or obstacles or challenges or difficulties or issues or problems or limitations) OR KW (preconditions or model or framework or approach) OR KW (digital inclusion or digital divide or digital exclusion) OR KW (digital transformation or digital switch or digital switching or digital switch-over) OR KW (change management or transformative leadership) OR KW (organizational change or organizational transformation or organizational development) OR KW (collaboration or co-produce or co-production or co-design or codesign or participatory or partnership design or cocreation or co-creation) OR KW (implementation strategies or implementation methods) OR KW (legislation or laws or regulation or restrictions): (89,873)

S14 TI (Mechanism of action or mode of action) OR TI (enablers or facilitators or factors or barriers) OR TI (barriers or obstacles or challenges or difficulties or issues or problems or limitations) OR TI (preconditions or model or framework or approach) OR TI (digital inclusion or digital divide or digital exclusion) OR TI (digital transformation or digital switch or digital switching or digital switch-over) OR TI (change management or transformative leadership) OR TI (organizational change or organizational transformation or organizational development) OR TI (collaboration or co-produce or co-production or co-design or codesign or participatory or partnership design or cocreation or co-creation) OR TI (implementation strategies or implementation methods) OR TI (legislation or laws or regulation or restrictions): (270,633)

S15 (S11 OR S12 OR S13 OR S14): (547,288)

S16 (S5 AND S10): (3,661)

S17 (S15 AND S16): (939), Limiters - Peer Reviewed; Publication Date: 20140101-20240826; Language: Danish, English, Norwegian, Swedish: 301)/ Narrow by Subject Geographic: - Denmark, Norway, Sweden, Estonia, Finland, Netherlands, England, United Kingdom, Australia, New Zealand, United States, Europe: 60, til RefWorks - Dubletter bortsorteret, derefter: 54 fund til gennemsyn

PsycInfo – (Ebsco):

Search mode: Proximity / Apply equivalent subjects

S1 DE "Public Sector" OR DE "Government Agencies" OR DE "Welfare Services (Government)" OR DE "Community Welfare Services" OR DE "Social Services" OR DE

"Community Services" OR DE "Social Casework" OR DE "Social Programs" OR DE "Frontline Employees" OR DE "Service Personnel": (66,925)

S2 SU (public sector or public administration or public service or government or public policy or public management or municipality or local government or municipalities or local authority or local authorities or welfare system or welfare services or it governance or e-governance or e-government or online government or digital government or digital governance) OR TI (public sector or public administration or public service or government or public policy or public management or municipality or local government or municipalities or local authority or local authorities or welfare system or welfare services or it governance or e-governance or e-government or online government or digital government or digital governance) OR AB (public sector or public administration or public service or government or public policy or public management or municipality or local government or municipalities or local authority or local authorities or welfare system or welfare services or it governance or e-governance or e-government or online government or digital government or digital governance): (148,008)

S3 (S1 OR S2): (194,149)

S4 DE "Computer Usage" OR DE "Information and Communication Technology" OR DE "Automated Information Processing" OR DE "Digital Technology" OR DE "Health Information Technology" OR DE "Information Systems" OR DE "Wireless Technologies" OR DE "Electronic Collaboration" OR DE "Technology" OR DE "Automated Information Processing" OR DE "Digital Technology" OR DE "Computer Mediated Communication" OR DE "Machine Learning Algorithms" OR DE "Generative Artificial Intelligence": (72,272)

S5 SU (digital or digitalization or digitalisation or digitization or digitisation or digital transformation or technology or computer or ict or information technology or communication technology or automated technology or ai or artificial intelligence or machine learning or algorithms or robots) OR TI (digital or digitalization or digitalisation or digitization or digitisation or digital transformation or technology or computer or ict or information technology or communication technology or automated technology or ai or artificial intelligence or machine learning or algorithms or robots) OR AB (digital or digitalization or digitalisation or digitization or digitisation or digital transformation or technology or computer or ict or information technology or communication technology or automated technology or ai or artificial intelligence or machine learning or algorithms or robots)

S6 (S4 OR S5): (383,436)

S7 (S3 AND S6): (12,349)

S8 DE "Models" OR DE "Management Methods" OR DE "Management Planning" OR DE "Management Leadership" OR DE "Leadership" OR DE "Transformational Leadership" OR DE "Organizational Leadership" OR DE "Enabling" OR DE "Project Follow Through" OR DE "Program Development" OR DE "Readiness to Change" OR DE "Change Strategies" OR DE "Organizational Change" OR DE "Digital Divide" OR DE "Technology Acceptance" OR DE "Collaboration" OR DE "Electronic Collaboration": (186,729)

S9 SU (mechanism of action or mode of action or enablers or digital transformation or digital switch or digital switching or digital switch-over or facilitators or factors or barriers or digital inclusion or digital divide or digital exclusion or change management or transformative leadership or organizational change or organizational transformation or organizational development or collaboration or co-produce or co-production or co-design or codesign or participatory or partnership design or cocreation or co-creation or implementation strategies or implementation methods or legislation or laws or regulation) OR TI (mechanism of action or mode of action or enablers or digital transformation or digital switch or digital switching or digital switch-over or facilitators or factors or barriers or digital inclusion or digital divide or digital exclusion or change management or transformative leadership or organizational change or organizational transformation or organizational development or collaboration or co-produce or co-production or co-design or codesign or participatory or partnership design or cocreation or co-creation or implementation strategies or implementation methods or legislation or laws or regulation) AND AB (mechanism of action or mode of action or enablers or digital transformation or digital switch or digital switching or digital switch-over or facilitators or factors or barriers or digital inclusion or digital divide or digital exclusion or change management or transformative leadership or organizational change or organizational transformation or organizational development or collaboration or co-produce or co-production or co-design or codesign or participatory or partnership design or cocreation or co-creation or implementation strategies or implementation methods or legislation or laws or regulation): (778,601)

S10 (S8 OR S9): (918,057)

S11 (S7 AND S10): (2,722), Limiters - Publication Date: 20140101-20240831; Peer Reviewed; Language: Danish, English, Norwegian, Swedish: (1,036) AND TI (Denmark or Danmark or Danish or skandinav* or Scandinavia* or Norway or Norge or Norwegian or Sweden or Sverige or Swedish or Finland or Finnish or Australia* or New Zealand or Estonia* or Malta or South Korea or Singapore or Japan or Netherlands or Great Britain or England or United States) OR SU (Denmark or Danmark or Danish or skandinav* or Scandinavia* or Norway or Norge or Norwegian or Sweden or Sverige or Swedish or Finland or Finnish or Australia* or New Zealand or Estonia* or Malta or South Korea or Singapore or Japan or Netherlands or Great Britain or

England or United States) OR KW (Denmark or Danmark or Danish or skandinav* or Scandinavia* or Norway or Norge or Norwegian or Sweden or Sverige or Swedish or Finland or Finnish or Australia* or New Zealand or Estonia* or Malta or South Korea or Singapore or Japan or Netherlands or Great Britain or England or United States): (119), til RefWorks, - Dubletter samt åbenlyst irrelevante bortsorteret, derefter: 53 fund til gennemsyn

Cinahl – (Ebsco):

Search mode: Proximity / Apply equivalent subjects

S1 (MH "Public Sector") OR (MH "Public Assistance") OR (MH "Government") OR (MH "Local Government") OR (MH "Government Agencies") OR (MH "Government Programs") OR (MH "Public Health Administration") OR (MH "Public Health") OR (MH "Public Health Infrastructure") OR (MH "Social Welfare") OR (MH "Health Care Delivery") OR (MH "Community Health Services"): (203,954)

S2 TI (public sector or public administration or public service or government or public policy or public sector employees or public management or municipality or local government or municipalities or local authority or local authorities or welfare system or welfare services or it governance or e-governance or e-government or online government or digital government or digital governance): (19,385)

S3 (S1 OR S2): (216,500)

S4 (MH "Digital Technology") OR (MH "Information Technology") OR (MH "Automation") OR (MH "Robotics") OR (MH "Assistive Technology") OR (MH "Artificial Intelligence") OR (MH "Artificial Intelligence, Generative") OR (MH "Electronic Data Interchange") OR (MH "Computer Communication Networks") OR (MH "Computers and Computerization") OR (MH "Telemedicine"): (83,468)

S5 TI (digital or digitalization or digitalisation or digitization or digitisation or digital transformation or technology or computer or ict or information technology or communication technology or automated technology or ai or artificial intelligence or machine learning or algorithms or robots): (116,226)

S6 (S4 OR S5): (175,260)

S7 (S3 AND S6): (7,502)

S8 (MH "Program Implementation") OR (MH "Systems Implementation") OR (MH "Facility Design and Construction") OR (MH "Information Motivation Behavioral Skills Model") OR (MH "Management") OR (MH "Organizational Development") OR

(MH "Planning Techniques") OR (MH "Program Development") OR (MH "Goals and Objectives") OR (MH "Digital Divide") OR (MH "Attitude to Change") OR (MH "Change Management") OR (MH "Leadership") OR (MH "Legislation"): (178,534)

S9 TI (mechanism of action or mode of action or enablers or digital transformation or digital switch or digital switching or digital switch-over or facilitators or factors or barriers or digital inclusion or digital divide or digital exclusion or change management or transformative leadership or organizational change or organizational transformation or organizational development or collaboration or co-produce or co-production or co-design or codesign or participatory or partnership design or cocreation or co-creation or implementation strategies or implementation methods or legislation or laws or regulation): (284,593)

S10 (S8 OR S9): (453,930)

S11 (S7 AND S10): (946), Limiters - Publication Date: 20140101-20240829; Peer Reviewed; Language: Danish, English, Norwegian, Swedish AND Denmark or Danmark or Danish or skandinav* or Scandinavia* or Norway or Norge or Norwegian or Sweden or Sverige or Swedish or Finland or Finnish or Australia* or New Zealand or Estonia* or Malta or South Korea or Singapore or Japan or Netherlands or Great Britain or England or United States: (147), til RefWorks, - Dubletter samt åbenlyst irrelevante bortsorteret, derefter: 104 fund til gennemsyn

Hjemmesidesøgning

Danmark

Health Tech Hub Copenhagen: <https://healthtechhub.org/> – 0 fund

Implement Consulting Group: <https://implementconsultinggroup.com/> – Publikationer med temaer 'People' og 'Digital' gennemset: 5 fund

KL: <https://www.kl.dk/> - Analyser gennemset: 0 fund

Nyheder med tema 'Digitalisering og teknologi' gennemset: 4 fund

KL – KOMBIT - Videncenter for Digitalisering og Teknologi: <https://www.kl.dk/videncenter> – 0 fund

KPMG: <https://kpmg.com/dk/da> – 0 fund

KOMBIT: <https://kombit.dk/> – 1 fund

Rambøll: <https://www.ramboll.com/da-dk> – 1 fund

Social- og Boligstyrelsen: <https://www.sbst.dk/> – Udgivelser / emne 'Faglig ledelse og styring' gennemset: 0 fund

Søgning efter 'digital', 'digitalisering', 'teknologi': 0 fund

VIVE: <https://www.vive.dk/da/> – Søgning: 'digitalisering', 'ledelse', 'teknologi': 4 fund

Væksthus for Ledelse: <https://www.lederweb.dk/> – Publikationer gennemset: 21 fund

Sverige

DIGG: <https://www.digg.se/> – Publikationer gennemset: 17 fund + 1 hjemmeside-henvisning

SBU – Statens beredning för medicinsk och social utvärdering:

<https://www.sbu.se/sv/> – Seneste udgivelser gennemset: 0 fund

Søgning efter 'teknologi', 'digital', 'digitalisering', 'PC', 'algoritme': 2 fund

SKR – Sveriges Kommuner och Regioner: <https://skr.se/skr.25.html> – Område 'Digitalisering' gennemset: 8 fund

Norge

Digdir.no – Digitaliseringsdirektoratet: <https://www.digdir.no/> – Publikationer gennemset: 2 fund

Folkehelseinstituttet (FHI): <https://www.fhi.no/> – Søgning efter 'Teknologi', 'digital', 'digitalisering': 1 fund

KS – Kommunesektoren: <https://www.ks.no/> – Publikationer med tema 'Digitalisering' gennemset: 10 fund

NAV – Arbeids- og velferdsforvaltning: <https://www.nav.no/> – Publikationer gennemset: 9 fund

Finland

Kunta Liitto (på svensk: Kommunförbundet): <https://www.localfinland.fi> – Publikationer gennemset: 0 fund

Ministry of Social Affairs and Health: <https://stm.fi/en/frontpage> – *Publikationer*
gennemset: 1 fund

THL – The Finnish Institute for Health and Welfare: <https://thl.fi/en> – *Publikationer*
gennemset: 0 fund

Norden

Nordisk Råd: <https://nordicwelfare.org/da/> – Område 'Velfærdspolitik' og 'Velfærds-
teknologi' gennemset: 12 fund

Europa

European Commission: <https://joinup.ec.europa.eu/search> – Topic: *eGovernment / Documents*: gennemset og valgt 5 fund

Der er desuden i forbindelse med søgning efter og indhentning af fuldtekst fundet et yderligere antal referencer, som er indlagt i basen til gennemsyn:

Kapitler / artikler: 29 fund / Bøger / rapporter: 16 fund / Hjemmesider inkl. lovgivning/div. andet: 7 fund

Desuden i basen fra pilotsøgningen: 110 fund

Samlet til gennemsyn: **1.463 referencer**

Bilag 2 Litteraturafdækningens publikationer

Bilagstabel 2.1 Oversigt over litteraturdækningens publikationer

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
116	Andersson, B., Forsling, N., Hadnagy, J., & Berggren, S. H. (2019). <i>Healthcare and care through distance spanning solutions: 24 practical examples from the Nordic region</i> . Stockholm: Nordic Welfare Centre.	2019	Danmark, Norge, Sverige, Finland og Island	Kvantitativt studie	Ældre	ICT og video
2038	Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. (2022). Unpacking the digitalisation of public services: Configuring work during automation in local government. <i>Government Information Quarterly</i> , 39(1), 1–10.	2022	Sverige	Kvalitativt studie	Borgerservice	AI, algoritme, data
2049	Ballegaard, S. A., & Andersen, D. B. (2023). <i>Teknologi til støtte og omsorg Undersøgelse af forlængede frikommuneforsøg med teknologi til borgere med demens eller kognitiv funktionsnedsættelse</i> . VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.	2023	Danmark	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
2046	Ballegaard, S. A., & Kamp, A. (2018). <i>Skærmopkald i hjemme- og sygepleje: Videosamtalers betydning for pleje- og omsorgsarbejde</i> . København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.	2018	Danmark	Kvalitativt studie	Ældre	ICT og video
2043	Barbala, A., & Sporse, T. (2024). Kontinuerlig samskaping? En casestudie av digitaliseringsinitiativer på NAVs hjelpemiddelområde. <i>Magma</i> , 27(2), 80–86.	2024	Norge	Kvalitativt studie	NAV	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
157	Bergum, S., Fugletveit, R., Hermanrud, I., Lofthus, A., Madsbu, J. P., & Øvrelid, B. (2020). <i>Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler: Sluttrapport fra et NAV FoU-prosjekt 2017-2020</i> . Elverum: Høgskolen i Innlandet.	2020	Norge	Kvalitativt studie	NAV	ICT og video

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
691	Bernhard, I. (2014). Local e-Government in Sweden: Municipal Contact Centre Implementation with Focus on Public Administrators and Citizens. <i>Journal of Community Informatics</i> , 10(1), 1–15.	2014	Sverige	Kvalitativt studie	Borgerservice	ICT og video
705	Bernhard, I. (2015). Incentives for Inclusive e-Government: The Implementation of Contact Centers in Swedish Municipalities. <i>Digital Solutions for Contemporary Democracy and Government</i> (pp. 304–327). [S.l.]: IGI Global.	2015	Sverige	Kvalitativt studie	Borgerservice	ICT og video
706	Bernhard, I., & Wihlborg, E. (2015). Municipal Contact Centres: A Slower Approach Towards Sustainable Local Development by E-government. <i>European Planning Studies</i> , 23(11), 2292–2309.	2015	Sverige	Kvalitativt studie	Borgerservice	ICT og video
1809	Bjørkquist, C., Forss, M., & Samuelsen, F. (2019). Collaborative challenges in the use of telecare. <i>Scandinavian Journal of Caring Sciences</i> , 33(1), 93–101.	2019	Norge	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
371	Breit, E., Egeland, C., Løberg, I. B., & Rønnebak, M. T. (2020). Digital coping: How frontline workers cope with digital service encounters. <i>Social Policy & Administration</i> , 55(5), 833–847.	2020	Norge	Kvalitativt studie	Jobcentre	ICT og video
459	Brændgaard, R., Churchill, L., Poulsen, S. B., & Lassen, A. M. (2015). <i>Udvikling af pille-doserings teknologi: Et samarbejde mellem Brønderslev kommune, LT Automation og Lab. X</i> . Aalborg: University College Nordjylland.	2015	Danmark	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
1328	Cavallo, S., Lynch, J., & Scull, P. (2014). The digital divide in citizen-initiated government contacts: A GIS approach. <i>Journal of Urban Technology</i> , 21(4), 77–93.	2014	USA	Mixed methods	Borgerservice	ICT og video
1541	Chen, X., Frennert, S., & Östlund, B. (2022). The use of information and communication technology among older immigrants in need of home care: A systematic literature review. <i>Ageing International</i> , 47(2), 238–264.	2022	USA, Storbritannien og Australien	Litteraturstudie	Ældre	ICT og video

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
1909	Chua, M., Lau, X. K., & Ignacio, J. (2024). Facilitators and barriers to implementation of telemedicine in nursing homes: A qualitative systematic review and meta-aggregation. <i>Worldviews on Evidence-Based Nursing</i> , 21(3), 318–329.	2024	Internationalt	Litteraturstudie	Tværgående	Telemedicin
1505	Considine, M., McGann, M., Ball, S., & Nguyen, P. (2022). Can Robots Understand Welfare? Exploring Machine Bureaucracies in Welfare-to-Work. <i>Journal of Social Policy</i> , 51(3), 519–534.	2022	Australien	Litteraturstudie	Ældre	Velfærdsteknologi
526	Dahler, A. M. (2018). Welfare technologies and ageing bodies: Various ways of practising autonomy. <i>Rehabilitation Research and Practice</i> , 2018(1), 1–9.	2018	Danmark	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
509	Dahler, A. M., Petersen, L. H., & Andersen, P. T. (2018). Implementing welfare technologies: On wash toilets and self-reliant citizens. <i>STS Encounters</i> , 10(2), 65–94.	2018	Danmark	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
2050	Dahler, A. M., Stougaard, M. S., & Meilvang, M. L. (2024). Hjælpearbejdet med borgere i udsatte positioner i en digital forvaltning. <i>Tidsskrift for Forskning Og Praksis i Socialt Arbejde</i> , 23(48), 26–35.	2024	Danmark	Kvalitativt studie	Borgerservice	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
565	Dahl-Jørgensen, T. C., & Aasback, A. W. (2023). The role of contextual conditions in systems development: The impact of design context on participation in Norwegian Welfare Services. <i>NIKT Journal Online</i> , (2), 1–14.	2023	Norge	Kvalitativt studie	Jobcentre	ICT og video
2044	Danilova, K. B., Iden, J., & Osmundsen, K. S. (2024). Hvordan kan norske offentlige virksomheter lykkes med digitalisering? <i>Magma</i> , 27(2).	2024	Norge	Kvantitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
105	Dansk Socialrådgiverforening. (2024). <i>Uden for Nummer. Tema om digitalisering</i> .	2024	Danmark	Mixed methods	Tværgående	AI, algoritme, data
46	Deloitte, & KL. (2022). <i>Caseanalyse: Tidsbesparende teknologier med dokumenteret effekt</i> . København: KL, Deloitte.	2022	Danmark	Mixed methods	Tværgående	Flere teknologier

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
134	Digdir, & KS. (2021). <i>Digital Assistent: Konseptskisse for realisering av en innbyggerorientert Digital Assistent - Smart interaksjon på tvers av offentlige digitale tjenester</i> . Oslo: Digdir, KS.	2021	Norge	Kvalitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
232	Digg. (2024). <i>Uppdrag att stödja kommuners användning av artificiell intelligens inom socialtjänsten: Slutrapport i regeringsuppdraget Fi2023/02301</i> . Stockholm: Digg.	2024	Sverige	Kvalitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
1292	Dreifuss, H. M., Yuan, N. P., Russo Carroll, S., Bauer, M. C., & Teufel-Shone, N. (2023). Utilizing Digital Storytelling to Develop a Public Health Professions Pathway for Native American High School Students. <i>Health Promotion Practice, 24</i> (6), 1174–1182.	2023	USA	Kvalitativt studie	Skole	Velfærdsteknologi
603	Dugstad, J., Eide, T., Nilsen, E. R., & Eide, H. (2019). Towards successful digital transformation through co-creation: A longitudinal study of a four-year implementation of digital monitoring technology in residential care for persons with dementia. <i>BMC Health Services Research, 19</i> (1), 366.	2019	Norge	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
1894	Dugstad, J., Sundling, V., Nilsen, E. R., & Eide, H. (2020). Nursing staff's evaluation of facilitators and barriers during implementation of wireless nurse call systems in residential care facilities. A cross-sectional study. <i>BMC Health Services Research, 20</i> (1), 1–13.	2020	Norge	Kvantitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
649	Dugstad, J. H., Nilsen, E., Gullslett, M. K., Eide, T., & Eide, H. (2015). <i>Implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgstjenester: opplæringsbehov og utforming av nye tjenester – en sluttrapport</i> . Drammen: Høgskolen i Buskerud og Vestfold.	2015	Norge	Mixed methods	Ældre	Velfærdsteknologi
650	Dugstad, Nilsen, Gullslett, Eide, & Eide. (2017). <i>Implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgstjenester Opplæringsbehov og utforming av nye tjenester – en sluttrapport</i> . Tromsø: Tromsø kommune.	2017	Norge	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
532	Duval Jensen, J., Ledderer, L., Raymond Kolbæk, & Beedholm, K. (2023). Fragmented care trajectories in municipal healthcare: Local sensemaking of digital documentation. <i>Digital Health</i> , 9, 20552076231180521.	2023	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	Flere teknologier
2057	Ertner, M. (2019). Enchanting, evoking, and affecting: The invisible work of technology implementation in homecare. <i>Nordic Journal of Working Life Studies</i> , 9(S5), 33–47.	2019	Danmark	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
1948	Fredriksen, E., Thygesen, E., Moe, C. E., & Martinez, S. (2021). Digitalisation of municipal healthcare collaboration with volunteers: a case study applying normalization process theory. <i>BMC Health Services Research</i> , 21(1), 1–13.	2021	Norge	Kvalitativt studie	Tværgående	ICT og video
27	Frennert, S. (2019). Lost in digitalization? Municipality employment of welfare technologies. <i>Disability and Rehabilitation: Assistive Technology</i> , 14(6), 635–642.	2019	Sverige	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
812	Frennert, S. (2021). Hitting a moving target: digital transformation and welfare technology in Swedish municipal eldercare. <i>Disability and Rehabilitation</i> , 16(1), 103–111.	2021	Sverige	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
1886	Frennert, S. (2023). Moral distress and ethical decision-making of eldercare professionals involved in digital service transformation. <i>Disability and Rehabilitation: Assistive Technology</i> , 18(2), 156–165.	2023	Sverige	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
611	Fuglerud, K. S., Simon-Liedtke, J. T., Halbach, T., Kjæret, K., & Skråmestø, E. E. (2023). <i>Motvirkning av ensomhet gjennom inkludering i informasjonssamfunnet - iStøtet sluttrapport (NR-rapport;1061)</i> . Oslo: Norsk Regnesentral & Norges Blindforbund.	2023	Norge	Mixed methods	Handicap	ICT og video

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
1523	Fyson, R. (2015). Building an evidence base for adult safeguarding? Problems with the reliability and validity of adult safeguarding databases. <i>British Journal of Social Work</i> , 45(3), 932–948.	2015	Storbritannien	Mixed methods	Ældre	AI, algoritme, data
147	Gierløff, C. W., Stakkestad, S. V., Widenhofer, G., Gjesti, J. C., & Lund, R. (2022). <i>Konsekvenser av at staten leverer digitale løsninger til kommunal sektor</i> . Oslo: Menon Economics.	2022	Norge	Kvalitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
30	Gillingham, P. (2015). Electronic information systems in human service organisations: The what, who, why and how of information. <i>British Journal of Social Work</i> , 45(5), 1598–1613.	2015	Australien	Kvalitativt studie	Tværgående	ICT og video
336	Gillingham, P. (2018). Decision-making about the adoption of information technology in social welfare agencies: some key considerations. <i>European Journal of Social Work</i> , 21(4), 521–529.	2018	Storbritannien og Australien	Kvalitativt studie	Tværgående	ICT og video
337	Gillingham, P. (2021). Practitioner perspectives on the implementation of an electronic information system to enforce practice standards in England. <i>European Journal of Social Work</i> , 24(5), 761–771.	2021	Storbritannien	Kvalitativt studie	Børn og familieindsats	ICT og video
65	Glomsås, H. S., Ruud Knutsen, I., Fossum, M., & Halvorsen, K. (2020). User involvement in the implementation of welfare technology in home care services: The experience of health professionals — A qualitative study. <i>Journal of Clinical Nursing</i> , 29(21-22), 4007–4019.	2020	Norge	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
906	Goldingay, S., Epstein, S., & Taylor, D. (2018). Simulating social work practice online with digital storytelling: challenges and opportunities. <i>Social Work Education</i> , 37(6), 790–803.	2018	Australien	Mixed methods	Børn og familieindsats	AI, algoritme, data

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
696	Goldkuhl, G., Eriksson, O., Persson, A., & Röstlinger, A. (2014). <i>Offentliggemensamma digitala resurser: Utmaningar i samstyrning och sam användning inom svensk e-förvaltning (RESONANS slutrapport)</i> . Linköping: Linköping University Electronic Press.	2014	Sverige	Kvalitativt studie	Tværgående	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
1521	Gustafsson, M. S., & Wihlborg, E. (2021). 'It is unbelievable how many come to us': A study on municipal librarians' perspectives on digital inclusion practices in Sweden. <i>Journal of Community Informatics</i> , 17(1), 26–45.	2021	Sverige	Kvalitativt studie	Bibliotek	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
2056	Hansen, A. M., & Grosen, S. L. (2019). Transforming bodywork in eldercare with wash-and-dry toilets. <i>Nordic Journal of Working Life Studies</i> , 9(S5), 49–67.	2019	Danmark	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
824	Hansson, K., & Petersson, C. C. (2024). Digitala plattformar för att motverka våld i nära relationer. Kvinnojournalers digitalisering av sin verksamhet under covid-19-pandemin. <i>Socialvetenskaplig Tidskrift</i> , 31(1), 49–67.	2024	Sverige	Kvalitativt studie	Børn og familieindsats	ICT og video
1965	Harris, M., & Sarwar, A. (2019). Children's services in the age of information technology: What matters most to frontline professionals. <i>Journal of Social Work</i> , 19(6), 699–718.	2019	Storbritannien	Kvalitativt studie	Børn og familieindsats	AI, algoritme, data
68	Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. <i>Public Management Review</i> , 26(7), 1963–1987.	2024	Internationalt	Litteraturstudie	Tværgående	Flere teknologier
620	Haugvalstad, H. E., & Holmen, A. K. T. (2022). Legitimitetskløft i kommunale styringsnettverk: Variasjoner i intern legitimitet mellom strategisk og operativt nivå. <i>Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift</i> , 38(1), 4–20.	2022	Norge	Kvalitativt studie	Tværgående	Flere teknologier

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
2048	Henze-Pedersen, S., & Kirkegaard, S. (2024). Digital communication and child participation in child welfare services: A scoping review of potentials and challenges. <i>European Journal of Social Work</i> , 2024, 1–13.	2024	Internationalt	Litteraturstudie	Børn og familieindsats	ICT og video
660	Hermanrud, I. (2022). Digital veiledning og den digitale aktivitetsplanen i NAV. <i>Tidsskrift for Velferdsforskning</i> , 25(2), 1–15.	2022	Norge	Kvalitativt studie	NAV	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
566	Hertzum, M. (2022). Citizens' information behavior in relation to electronic-government services: A systematic review. <i>Journal of Documentation</i> , 78(6), 1437–1456.	2022	Internationalt	Litteraturstudie	Tværgående	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
547	Holthe, T., Lund, A., & Landmark, B. (2017). Velferdsteknologi som kommunal tjeneste til personer med kognitiv svikt/demens. <i>Tidsskrift for Omsorgsforskning</i> , 3(3), 234–242.	2017	Norge	Kvalitativt studie	Handicap	Velfærdsteknologi
1968	Høybye-Mortensen, M., & Ejbye-Ernst, P. (2019). What is the purpose? Caseworkers' perception of performance information. <i>European Journal of Social Work</i> , 22(3), 458–471.	2019	Danmark	Kvalitativt studie	Handicap	AI, algoritme, data
161	Høybye-Mortensen, M., & Kjeldsen, L. (2021). Kunstig intelligens i socialt arbejde: kan vi skelne mellem skidt og kanel? <i>Social Kritik</i> , 33(163), 83–95.	2021	Danmark	Litteraturstudie	Jobcentre	AI, algoritme, data
608	Institut for Statskundskab. (2023). <i>Politica - Årg. 55 Nr. 3 (2023): Tema: Digitalisering af den offentlige forvaltning</i> . Aarhus & Odense: Institut for Statskundskab Aarhus Universitet & Syddansk Universitet.	2023	Danmark	Mixed methods	Tværgående	Flere teknologier
208	Jacobsen, A. (2017). <i>Digital kommunikation i kommunerne</i> . København: Institut for Menneskerettigheder.	2017	Danmark	Mixed methods	Tværgående	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
936	Johansson-Pajala, R., & Gustafsson, C. (2022). Significant challenges when introducing care robots in Swedish elder care. <i>Disability & Rehabilitation: Assistive Technology</i> , 17(2), 166–176.	2022	Sverige	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
39	Justesen, L., & Plesner, U. (2024). From sequence to simultaneity: tonalities and organizational change in digitalized organizations. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 37(2), 408–422.	2024	Danmark	Litteraturstudie	Tværgående	AI, algoritme, data
40	Justesen, L., & Plesner, U. (2018). Fra skøn til algoritme: Digitaliseringsklar lovgivning og automatisering af administration sagsbehandling. <i>Tidsskrift for Arbejdsliv</i> , 20(3), 9–23.	2018	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
219	Jæger, B. (2017). Styling af kommunal digitalisering. <i>Økonomistyring & Informatik</i> , 32(4), 251–272.	2017	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
2034	Kaihlainen, A., Laukka, E., Nadav, J., Närvänen, J., Saukkonen, P., Koivisto, J., & Heponiemi, T. (2023). The effects of digitalisation on health and social care work: a qualitative descriptive study of the perceptions of professionals and managers. <i>BMC Health Services Research</i> , 23(1), 1–13.	2023	Finland	Kvalitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
634	Kamp, Annette; et al. Special issue: Welfare technologies in care work. (2019). <i>Nordic Journal of Working Life Studies</i> , 9(S5).	2019	Danmark, Norge, Sverige	Mixed methods	Ældre	Velfærdsteknologi
2055	Kamp, A., & Hansen, A. M. (2019). Negotiating Professional Knowledge and Responsibility in Cross-sectoral Telemedicine. <i>Nordic Journal Og Working Life Studies</i> , 9(S5), 13–32.	2019	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	Telemedicin
325	Kirkegaard, L., Pors, A. S., & Pedersen, K. Z. (2023). Drømmen om datadrevet velfærd. <i>Politica</i> , 55(3), 218–241.	2023	Danmark	Kvalitativt studie	Jobcentre	AI, algoritme, data

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
51	KL. <i>Organisationanalyse: Fra IT-drift til IT i alting</i> . København: KL.	U.å.	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	Flere teknologier
424	KL, & Digitaliseringsstyrelsen. (2024). <i>Inspirationskatalog: Syv eksempler med generativ AI i den offentlige sektor</i> . København: KL & Digitaliseringsstyrelsen.	2024	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
932	Kooistra, R. B., & Christoffersen, M. (2018). Digital Transformation, Roles, and Skills in Copenhagen Libraries. <i>Online Searcher</i> , 42(2), 10–14.	2018	Danmark	Mixed methods	Bibliotek	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
338	Kristensen, K. (2022). Hvorfor Gladsaxemodellen fejlede - om anvendelse af algoritmer på socialt udsatte børn. <i>Samfundslederskab i Skandinavien</i> , 37(1), 27–49.	2022	Danmark	Kvalitativt studie	Børn og familieindsats	AI, algoritme, data
368	Kristensen, K. (2023). Why digitalization is NOT on the local political agenda: Findings from Danish local governments. <i>Scandinavian Journal of Public Administration</i> , 27(4), 52–68.	2023	Danmark	Kvalitativt studie	Borgerservice	Flere teknologier
554	Kuoppamäki, S. (2021). The application and deployment of welfare technology in Swedish municipal care: a qualitative study of procurement practices among municipal actors. <i>BMC Health Services Research</i> , 21(1), 918.	2021	Sverige	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
449	Kusanke, K., Kendziorra, J., Pilgenroeder, S., Christmann-Schwaab, T., & Winkler, T. J. (2023). Building digital leadership in the public sector: A literature review. <i>ECIS 2023 Research Papers</i> , 376, 1–17.	2023	Internationalt	Litteraturstudie	Tværgående	Flere teknologier
54	Lagsten, J., & Andersson, A. (2018). Use of information systems in social work challenges and an agenda for future research. <i>European Journal of Social Work</i> , 21(6), 850–862.	2018	Sverige	Kvalitativt studie	Tværgående	ICT og video
1060	Lecluijze, I., Penders, B., Feron, F. J. M., & Horstman, K. (2015). Co-production of ICT and children at risk: The introduction of the Child Index in Dutch child welfare. <i>Children & Youth Services Review</i> , 56, 161–168.	2015	Holland	Kvalitativt studie	Børn og familieindsats	AI, algoritme, data

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
1889	Lindberg, J., Kvist, E., & Lindgren, S. (2022). The Ongoing and Collective Character of Digital Care for Older People: Moving Beyond Techno-Determinism in Government Policy. <i>Journal of Technology in Human Services</i> , 40(4), 357–378.	2022	Sverige	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
676	Lo, C., & Waldahl, R. H. (2017). 20 prosent teknologi?: Digitalisering av pleie- og omsorgstjenestene i Bodø kommune (NF-arbeidsnotat nr. 1004/2017). Bodø: Nordlandsforskning.	2017	Norge	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
548	Løberg, I. B. (2023). <i>Fremtidens møteplasser i NAV: Hvordan digitalisering former møtene mellom forvaltningen og brukere frem mot 2030 (NAV- rapport 2023: 3)</i> . Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.	2023	Norge	Litteraturstudie	NAV	ICT og video
307	Meier, F., & Justesen, L. (2022). Ledelsesarbejde i offentlige AI-projekter mellem teknologisk håb og organisatorisk virkeliggørelse. <i>Tidsskrift for Arbejdsliv</i> , 24(3), 58–71.	2022	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
75	Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Olsen Fjørtoft, S., Yngvar Torvatn, H., Gupta, M., & Niehaves, B. (2022). Enabling AI capabilities in government agencies: A study of determinants for European municipalities. <i>Government Information Quarterly</i> , 39(4), 1–15.	2022	Norge, Tyskland og Finland	Kvantitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
76	Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Olsen Fjørtoft, S., Yngvar Torvatn, H., Gupta, M., & Niehaves, B. (2023). Examining how AI capabilities can foster organizational performance in public organizations. <i>Government Information Quarterly</i> , 40(2), 1–14.	2023	Norge, Tyskland og Finland	Kvantitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
808	Mårell-Olsson, E., & Bergström, P. (2018). Digital transformation in Swedish schools: Principals' strategic leadership and organisation of tablet-based one-to-one computing initiatives. <i>Seminar.Net: Media, Technology and Lifelong Learning</i> , 14(2), 174–187.	2018	Sverige	Kvalitativt studie	Skole	ICT og video

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
77	Nielsen, J. A., Elmholdt, K. T., & Noesgaard, M. S. (2024). Leading digital transformation: A narrative perspective. <i>Public Administration Review</i> , 84(4), 589–603.	2024	Danmark	Kvalitativt studie	Ældre	ICT og video
78	Nielsen, J. A., Elmholdt, K., & Noesgaard, M. S. (2020). Ledelse af digital transformation: Erfaringer fra et kommunalt digitaliseringsinitiativ. <i>Samfundslederskab i Skandinavien</i> , 35(6), 423–442.	2020	Danmark	Kvalitativt studie	Ældre	ICT og video
479	Nielsen, J. A., & Mengiste, S. A. (2014). Analysing the diffusion and adoption of mobile IT across social worlds. <i>Health Informatics Journal</i> , 20(2), 87–103.	2014	Danmark	Mixed methods	Ældre	ICT og video
726	Nielsen, J. A., & Pedersen, K. (2014). IT portfolio decision-making in local governments: Rationality, politics, intuition and coincidences. <i>Government Information Quarterly</i> , 31(3), 411–420.	2014	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
1893	Nilsen, E. R., Dugstad, J., Eide, H., Gullslett, M. K., & Eide, T. (2016). Exploring resistance to implementation of welfare technology in municipal healthcare services - a longitudinal case study. <i>BMC Health Services Research</i> , 16, 1–14.	2016	Norge	Kvalitativt studie	Handicap	Velfærdsteknologi
793	Nordesjö, K., Ulmestig, R., & Denvall, V. (2022b). Coping with tensions between standardization and individualization in social assistance. <i>Nordic Social Work Research</i> , 12(4), 435–449.	2020	Sverige	Kvalitativt studie	Jobcentre	AI, algoritme, data
79	Nordesjö, K., Scaramuzzino, G., & Ulmestig, R. (2022a). The social worker-client relationship in the digital era: a configurative literature review. <i>European Journal of Social Work</i> , 25(2), 303–315.	2022	Internationalt	Litteraturstudie	Tværgående	AI, algoritme, data
788	Nordesjö, K., Ulmestig, R., & Scaramuzzino, G. (2024). Saving time for activation or relationships? The legitimization and performance of automated decision-making for time efficiency in two street-level bureaucracies serving poor and unemployed clients. <i>Nordic Social Work Research</i> , 14(2), 209–221.	2024	Sverige	Kvalitativt studie	Jobcentre	AI, algoritme, data

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
686	Nordqvist, C., & Wihlborg, E. (2019). <i>Digitalt först? Kommuners och professionellas arbete för ökad digital inkludering (DINO Rapport 2019:2)</i> . Linköping: Linköping University Electronic Press.	2019	Sverige	Kvalitativt studie	Bibliotek	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
651	Nordtug, B., Aasan, H. M., & Myren, G. E. S. (2015). <i>Implementering av velferdsteknologi. En kvalitativ studie: hvilken nytte og hvilke utfordringer erfarer ansatte i kommunal helsetjeneste? (Rapportserien;1/2015)</i> . Gjøvik: Senter for omsorgsforskning.	2015	Norge	Kvalitativt studie	Ældre	Velferdsteknologi
2066	Nygaard-Christensen, M., & Gamsgaard, J. T. (2023). Ulighed i velfærdssamfundet: Det kræver overskud for de mest udsatte mennesker at få den rette hjælp. <i>STOF</i> , 45, 8–13.	2023	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	Flere teknologier
2058	Næsborg-Andersen, A., Hammerslev, O., & Ullits, J. (2023). Beslutningsunderstøttende algoritmer i det offentlige: Påvirkningen af sagsbehandlerens skøn og begrundelse. <i>Politica</i> , 55(3), 199–217.	2023	Danmark	Kvalitativt studie	Jobcentre	AI, algoritme, data
148	Oslo Economics, & BearingPoint. (2022). <i>Scenarioer for e-helse i kommunene: En utredning på oppdrag fra KS</i> . Oslo: Oslo Economics, BearingPoint.	2022	Norge	Kvalitativt studie	Ældre	ICT og video
83	Paparova, D., Aanestad, M., Vassilakopoulou, P., Bahus, &., & Marianne Klungland. (2023). Data governance spaces: The case of a national digital service for personal health data. <i>Information and Organization</i> , 33(1), 1–18.	2023	Norge	Kvalitativt studie	Tværgående	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
2054	Pape, L. (2024). DUBU: Frister og flueben i et sagsbehandlingssystem. <i>Tidsskrift for Forskning Og Praxis i Socialt Arbejde</i> , 23(48), 36–47.	2024	Danmark	Kvalitativt studie	Børn og familieindsats	AI, algoritme, data
154	Parmiggiani, E., Farshchian, B., Vassilakopoulou, P., Pappas, I., & Grisot, M. (2022). <i>Frida@work: Forskningsprosjekt om betydningen av tillit i bruken av chatboten Frida i NAV</i> . Oslo: NAV.	2022	Norge	Mixed methods	NAV	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
87	Pekkola, S., Ylinen, M., & Mavengere, N. (2022). Consortium of municipalities co-tailoring a governmental e-Service platform: What could go wrong? <i>Digital Government: Research and Practice</i> , 3(1), 1–16.	2022	Finland	Kvalitativt studie	Tværgående	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
55	Peláez, A. L., García, R. P., & Massó, M. V. A. (2018). e-Social work: building a new field of specialization in social work? <i>European Journal of Social Work</i> , 21(6), 804–823.	2018	Internationalt	Litteraturstudie	Tværgående	ICT og video
369	Plesner, U., & Justesen, L. (2023). Digitalize and deny: Pluralistic collective ignorance in an algorithmic profiling project. <i>Ephemera: Theory & Politics in Organization</i> , 23(1), 19–48.	2023	Internationalt	Litteraturstudie	Tværgående	AI, algoritme, data
886	Pors, A., & Schou, J. (2021). Street-level morality at the digital frontlines: An ethnographic study of moral mediation in welfare work. <i>Administrative Theory & Praxis</i> , 43(2), 154–171.	2021	Danmark	Kvalitativt studie	Borgerservice	ICT og video
91	Pors, A. S. (2015). Becoming digital — passages to service in the digitized bureaucracy. <i>Journal of Organizational Ethnography</i> , 4(2), 177–192.	2015	Danmark	Kvalitativt studie	Borgerservice	AI, algoritme, data
150	Proba samfunnsanalyse. (2022a). <i>Digisos – muligheter og begrensninger ved digitalisering av sosiale tjenester</i> . Oslo: Proba samfunnsanalyse.	2022	Norge	Mixed methods	NAV	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
155	Proba samfunnsanalyse. (2022b). <i>Digital aktivitetsplan for NAV og brukerne</i> . Oslo: Proba samfunnsanalyse.	2022	Norge	Mixed methods	NAV	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
144	PwC. (2018). <i>Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser</i> . Oslo: PwC.	2018	Norge	Kvalitativt studie	Tværgående	Flere teknologier
803	Revenäs, Å, Ström, L., Cicchetti, A., & Ehn, M. (2023). Toward digital inclusion of older adults in e-health: a case study on support for physical activity. <i>Universal Access in the Information Society</i> , 1–20.	2023	Sverige	Mixed methods	Ældre	ICT og video

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
851	Richardson, M. X., & Andersson, S. W. (2023). Use of evidence-based approaches in procurement and implementation of health and welfare technologies – a survey among Swedish municipalities. <i>BMC Health Services Research</i> , 23(1), 1–10.	2023	Sverige	Kvantitativt studie	Tværgående	Velfærdsteknologi
537	Rose, J., Persson, J. S., & Heeager, L. T. (2015). How e-Government managers prioritise rival value positions: The efficiency imperative. <i>Information Polity</i> , 20(1), 35–59.	2015	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	ICT og video
297	Rosholm, M., Toft, S. D., Villumsen, A. M., Bodilsen, S. T., & Nirmalarajan, L. Y. (2021). Algoritmer og machine learning i socialt arbejde? <i>Social Kritik</i> , 33(163), 110–123.	2021	Danmark	Kvantitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
112	Rødseth, E., Yabsley, A., Tunby Kristiansen, T., & Bjørvig, S. (2022). <i>Integrated Healthcare and Care through distance spanning solutions - for increased service accessibility</i> . Stockholm: Nordic Welfare Centre.	2022	Danmark, Norge, Sverige, Finland og Island	Kvantitativt studie	Tværgående	ICT og video
652	Røhnebæk, M. (2016). Fra bakkebyråkrati til skjermbyråkrati. <i>Tidsskrift for Velferdsforskning</i> , 19(4), 288–304.	2016	Norge	Kvalitativt studie	NAV	ICT og video
653	Røhnebæk, M., & Løberg, I. B. (2021). Kontroll eller samhandling? Bakkebyråkraternes autonomi i det digitaliserte NAV. <i>Nytt Norsk Tidsskrift</i> , 38(1-2), 73–85.	2021	Norge	Kvalitativt studie	NAV	ICT og video
1029	Sahlin, J. S., Tsertsidis, A., & Islam, M. S. (2017). Usages and impacts of the integration of information and communication technologies (ICTs) in elementary classrooms: case study of Swedish municipality schools. <i>Interactive Learning Environments</i> , 25(5), 561–579.	2017	Sverige	Kvalitativt studie	Skole	ICT og video
156	Sand, K., Bergschöld, J. M., & Midtgård, T. M. (2020). <i>Digitale velferdstjenester: En litteraturgjennomgang om digitale møter mellom tjenesteyter og tjenestemottaker</i> . Trondheim: SINTEF Digital.	2020	Norge	Litteraturstudie	Tværgående	AI, algoritme, data

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
370	Schmidt, A. (2023). Strategic information: A qualitative study on the use of digital curriculum vitae for social work with vulnerable clients. <i>The British Journal of Social Work</i> , 53(6), 3164–3180.	2023	Danmark	Kvalitativt studie	Jobcentre	AI, algoritme, data
98	Schou, J., & Pors, A. S. (2019). Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. <i>Social Policy & Administration</i> , 53(3), 464–477.	2019	Danmark	Kvalitativt studie	Borgerservice	Chatbots, hjemmesider og selvbetjening
308	Schrøder, I., Bredahl Jacobsen, C., Christensen, M., & Koustrup, C. (2022). Data-basing i socialt arbejde: den skrøbelige tilblivelse af en databaseret screenings-teknologi i familieplejen. <i>Tidsskrift for Arbejdsliv</i> , 24(3), 43–57.	2022	Danmark	Kvalitativt studie	Børn og familieindsats	AI, algoritme, data
1912	Shin, H., & Lee, O. E. (2024). Who is behind the robot? The role of public social workers in implementing robotic eldercare program in South Korea. <i>Social Work in Health Care</i> , 63(4), 311–327.	2024	Sydkorea	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
2051	Sieling-Monas, S. M., Lykke, E. K., & Nedergård, L. (2024). Automatiseringens utilsigtede konsekvenser i et jobcenter. <i>Tidsskrift for Forskning Og Praxis i Socialt Arbejde</i> , 23(48), 4–13.	2024	Danmark	Kvalitativt studie	Jobcentre	ICT og video
546	Solberg, M. (2023). <i>Velfærdsteknologi for personer med demens: En oppsummering av kunnskap</i> . Gjøvik: Senter for omsorgsforskning, NTNU.	2023	Norge	Litteraturstudie	Ældre	Velfærdsteknologi
722	Sundberg, L., & Larsson, A. (2017). The impact of formal decision processes on e-Government projects. <i>Administrative Sciences</i> , 7(2), 1–12.	2017	Sverige	Kvantitativt studie	Tværgående	ICT og video
728	Svensson, A., & Gjellebæk, C. (Eds.). (2021). <i>Organisering, implementering och användning av välfärdsteknologi. Resultat från eTeam-projektet</i> . Trollhättan: Högskolan Väst.	2021	Norge og Sverige	Mixed methods	Ældre	Velfærdsteknologi

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
830	Svensson, L., & Ranerup, A. (2024). Digital infrastruktur och socialtjänstens myndighetsutövning i Sverige - fallet ekonomiskt bistånd. <i>Socialvetenskaplig Tidskrift</i> , 31(1), 29–48.	2024	Sverige	Kvalitativt studie	Borgerservice	AI, algoritme, data
1855	Taylor, J., Coates, E., Brewster, L., Mountain, G., Wessels, B., & Hawley, M. S. (2015). Examining the use of telehealth in community nursing: Identifying the factors affecting frontline staff acceptance and telehealth adoption. <i>Journal of Advanced Nursing</i> , 71(2), 326–337.	2015	Storbritannien	Kvalitativt studie	Ældre	ICT og video
1970	Thordardottir, B., Malmgren Fänge, A., Lethin, C., Rodriguez Gatta, D., & Chiatti, C. (2019). Acceptance and use of innovative assistive technologies among people with cognitive impairment and their caregivers: A systematic review. <i>BioMed Research International</i> , 2019(1), 1–18.	2019	Internationalt	Litteraturstudie	Handicap	Velfærdsteknologi
930	Tsertsidis, A. (2021). Challenges in the provision of digital technologies to elderly with dementia to support ageing in place: A case study of a Swedish municipality. <i>Disability & Rehabilitation: Assistive Technology</i> , 16(7), 758–768.	2021	Sverige	Kvalitativt studie	Ældre	Velfærdsteknologi
595	Tømte, C. E., & Smedsrud, J. H. (2023). Governance and digital transformation in schools with 1:1 tablet coverage. <i>Frontiers in Education</i> , 8, 1–9.	2023	Norge	Kvalitativt studie	Skole	ICT og video
266	Væksthus for Ledelse. (2019). <i>Ledelse af digital innovation: Erfaringer fra fem frontløbere</i> . København: Væksthus for Ledelse.	2019	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	Flere teknologier
1963	Weiner, D., Navalkha, C., Abramssohn, E., DePumpo, M., Paradise, K., Stiehl, M., & Lindau, S. T. (2019). Mobile resource referral technology for preventive child welfare services: Implementation and feasibility. <i>Children & Youth Services Review</i> , 107, 1–11.	2019	USA	Mixed methods	Børn og familieindsats	AI, algoritme, data

Ref ID	Forfatter	År	Land	Studiedesign	Område	Teknologi
929	Westwood, J., Dill, K., Campbell, A., & Shaw, A. (2017). Making it 'APP'en: service user feedback: developing and implementing a service user APP: reflections from Northern Ireland, England and Scotland. <i>Social Work Education</i> , 36(8), 855–868.	2017	Storbritannien	Mixed methods	Borgerservice	ICT og video
108	Winthereik, B. (2024). Data as relation: Ontological trouble in the data-driven public administration. <i>Computer Supported Cooperative Work (CSCW)</i> , 33(3), 371–388.	2024	Danmark	Kvalitativt studie	Tværgående	AI, algoritme, data
757	Wolmesjö, M., & Fagerström Kareld, B. (2020). <i>Digitalisering, ledarskap och förändring i välfärdsverksamheter: På väg mot ett digitaliserat ledarskapande</i> . Borås: Högskolan i Borås.	2020	Sverige	Litteraturstudie	Tværgående	Flere teknologier
1770	Woo, J., & Jang, W. (2023). Barriers and facilitators of Assistive Technology Service Delivery Process (AT-SDP) in South Korea. <i>Disability and Rehabilitation: Assistive Technology</i> , 18(6), 714–721.	2023	Sydkorea	Kvalitativt studie	Handicap	Velfærdsteknologi
888	Zander, V., Gustafsson, C., Landerdahl Stridsberg, S., & Borg, J. (2023). Implementation of welfare technology: a systematic review of barriers and facilitators. <i>Disability & Rehabilitation: Assistive Technology</i> , 18(6), 913–928.	2023	Internationalt	Litteraturstudie	Tværgående	Velfærdsteknologi
511	Aaen, J., & Nielsen, J. A. (2022). Lost in the diffusion chasm: Lessons learned from a failed robot project in the public sector. <i>Information Polity</i> , 27(1), 3–20.	2022	Danmark	Mixed methods	Ældre	Velfærdsteknologi

Kilde: VIVE.

