

FREMTIDENS DIGITALE KOMPETENCER

– NÅR ARBEJDSLIVET BLIVER
MERE OG MERE
DIGITALT I KOMMUNERNE



Fremtidens digitale kompetencer – Når arbejdslivet bliver mere og mere digitalt i kommunerne

© KL

1. udgave, 1. oplag 2018

Produktion: Kommuneforlaget A/S

Design: e-Types

Tryk: Rosendahls a/s

Foto: Colourbox

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830311

ISBN 978-87-93668-28-7

ISBN 978-87-93668-29-4-pdf

INDHOLD

FREMTIDENS DIGITALE KOMPETENCER	4	KOMPETENCER TIL FORMIDLING OG KOMMUNIKATION	10
OM KOMPETENCEHJULET	5	Digital kommunikation 1:mange	10
ANVENDELSESKOMPETENCER	6	Digital kommunikation 1:1	11
Brugerkompetencer	6	Formidling til borgere og kolleger	11
Dataanvendelseskompetencer	7	UDVIKLING OG IMPLEMENTERING	12
Data- og informationssikkerhed	7	Implementering og anskaffelse	12
KOMPETENCER TIL TEKNOLOGIFORSTÅELSE	8	Udviklingskompetencer	13
Teknologi, faglighed og mennesker	8	Innovation	13
Kompetencer til teknologivurdering	9	UNDERLIGGENDE KOMPETENCER	14
Retssikkerhed og etik	9		



FREMTIDENS DIGITALE KOMPETENCER

Samtlige ansatte i kommunerne oplever, at deres opgaver ændrer sig som følge af digitale og teknologiske løsninger. Det gælder både for ansatte på de administrative områder og på samtlige velfærdsområder. Eksemplerne er mange, fx entreprenørheder, der modtager digitale indberetninger fra borgere om huller i veje, lærere, der anvender digitale læremidler, halinspektører, der skal indarbejde digital pladsbooking i det daglige arbejde, dataunderstøttede beslutninger på socialområdet og indførelse af velfærds-teknologi som vasketoiletter, sensorer mv. i hjemmepleje og på plejehjem.

Der tales ofte om digitale kompetencer, uden at der sættes yderligere ord på, hvad der menes med dette. Der findes ikke klare definitioner på digitale kompetencer, og derfor er kompetencehjulet KL's bud på, hvad digitale kompetencer består af. De digitale kompetencer er søgt beskrevet som en række af mere eller mindre adskilte kompetencer, man som medarbejder og leder i kommunerne skal være opmærksomme på at sikre. Det er ikke alle medarbejdere, der skal have alle kompetencer, og derfor skal hver enkelt medarbejder og leder forholde sig til, hvilke kompetencer der

er relevante for netop de opgaver, udfordringer eller forandringer, som man står over for på den enkelte arbejdsplads – og naturligvis på hvilke teknologier og digital understøttelse, der er tilstede ift. de pågældende opgaver.

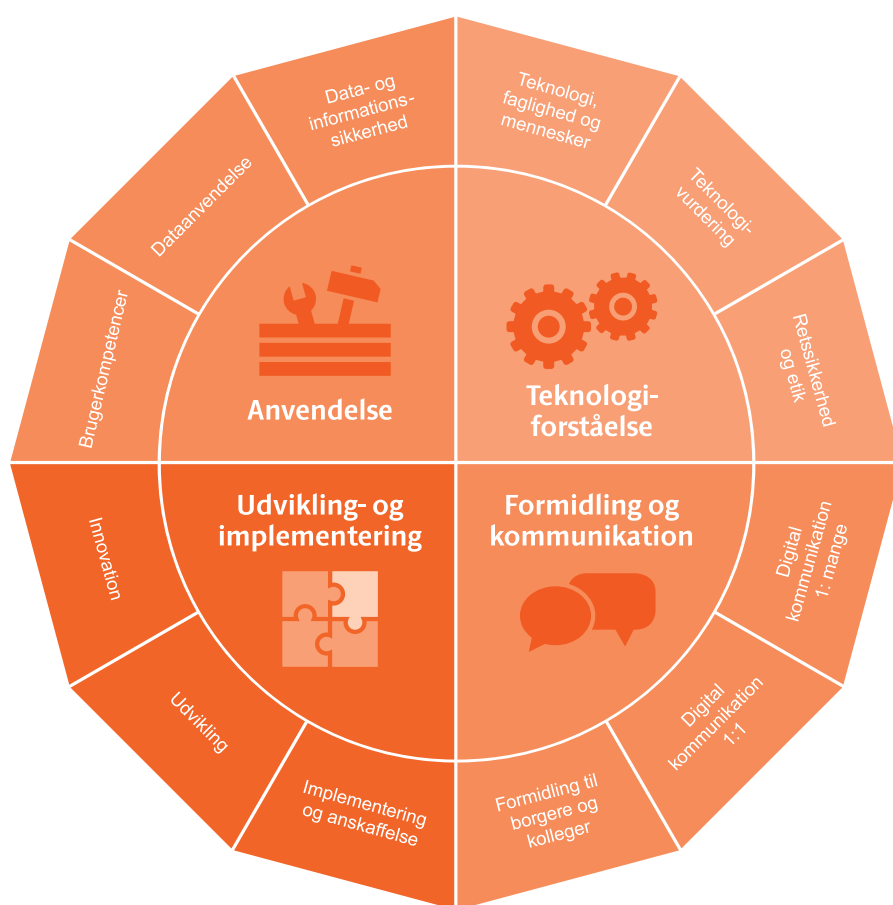
› LÆS MERE

Læs mere om de generiske digitale kompetencer og det klikbare digitale kompetencehjul på www.kl.dk/digitalekompetencer.

OM KOMPETENCEHJULET

Kompetencehjulet indeholder en række kompetencedimensioner inddelt i del- og underkompetencer. Kompetencehjulet er generisk, det vil sige, at det i princippet skal dække digitale kompetencer for alle medarbejdergrupper. Det betyder, at de enkelte dimensioner er beskrevet relativt bredt og generelt, at der er dimensioner, som er relevante for nogle, men ikke for andre medarbejdergrupper, og at der er kompetencer, som nogle medarbejdere vil skulle mestre til fulde, mens andre kan nøjes med et mere basalt niveau. Det er derfor vigtigt, at håndtering og beskrivelse af de enkelte kompetencer tilpasses de specifikke forhold og behov, der hvor de anvendes. I den lokale tilpasning kan man blandt andet definere mere konkrete kompetenceprofiler, der beskriver hvad og hvor meget, man skal kunne i bestemte roller og funktioner. Afsættet for udviklingen af kompetencehjulet er KL's program "Digitalt kompetente kommuner", der er en del af den fælleskommunale digitaliseringsstrategi (2016-2020). Formålet med programmet er at søge at støtte kommunerne i at udvikle de nødvendige kompetencer hos medarbejderne til at agere i fremtidens langt mere digitaliserede kommunale virkelighed. Kompetencehjulet og beskrivelserne af de digitale kompetencer er udarbejdet af Rambøll for KL.

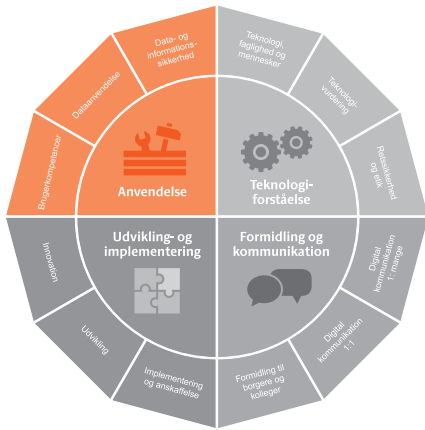
Medarbejderkompetencerne har fokus på den digitale og teknologiske udvikling og på konsekvenserne af de nye muligheder for opgaveløsningen i kommunerne. Fokus er på samspillet mellem faglighed og digitalisering – og ikke på it-specialistkompetencer som fx it-arkitekter, it-projektledere, contract managers osv. Formålet med kompetencehjulet er at identificere de generiske kompetencer, som vil have betydning for fremtidens



medarbejdere i en mere digitaliseret hverdag. Samtidig skal hjulet bidrage til at skabe et fælles sprog til:

- At tale om og arbejde med udviklingen af medarbejderes digitale kompetencer
- Dialogen med udbydere af kompetenceudvikling
- At skabe mulighed for at udarbejde konkrete kompetenceprofiler for enkelte faggrupper og roller – lokalt eller nationalt.

Kompetencehjulet beskriver kompetencer, der er praksis- og anvendelsesorienteret, og digitale kompetencer som noget, der ikke blot er snævert forbundet med anvendelsen af teknologi, men som er kompetencer til et arbejdsliv gennemsyret af digitalisering og teknologi. Hjulet og det tilhørende katalog er et udspil, og ingen medarbejdergruppe vil skulle kunne alt det, kataloget beskriver. Hjulet er tænkt som et udgangspunkt for dialog og ikke som en facitliste.



ANVENDELSES- KOMPETENCER

Anvendelseskompetencer er en generel kompetence, som er relevant for langt de fleste medarbejdere i kommunerne. Det er meget forskelligt, hvilke systemer og data de enkelte fagområder benytter sig af, men fælles er det, at medarbejderne skal have gode anvendelseskompetencer. Anvendelseskompetencer har tre dele:

Brugerkompetencer handler om at mestre de digitale løsninger og redskaber, der er nødvendige i ens faglige hverdag.

Dataanvendelse handler om at have overblik over, hvor de data man skaber indgår, hvordan man som medarbejder skaber data, og hvad god data er.

Kompetencer omkring Data- og Informationsikkerhed handler om at medarbejdere skal kunne omgås data på en god og forsvarlig måde.



BRUGERKOMPETENCER

Digitalt udstyr, digitale platforme og programmer er nødvendige for udførelsen af arbejdet i kommunerne. Brugerkompetencer handler om effektivt at kunne bruge og kende til de centrale fagsystemer inden for ens område. Effektivt brug og godt kendskab til allerede eksisterende fagsystemer og udstyr skaber også et bedre fundament for at indarbejde nye digitale redskaber. Flere superbrugere i eksisterende fagsystemer kan betyde øget fokus på udfordringer i brugen af systemer, hvilket kan forbedre indkøbsprocesser for nye systemer. For de medarbejdere, der har borger-/virksomhedskontakt som en væsentlig del af deres

arbejde, kan det desuden være vigtigt at kende, de løsninger, borgerne og virksomheder skal anvende, så de har et godt udgangspunkt for at forstå de problemer, de måtte have med teknologien og for at hjælpe dem med at anvende den.

Foruden de teknologier, som allerede er nødvendige i hverdagen, kommer der også nye til. Som medarbejder kan den hurtigt udviklende teknologi betyde anderledes måder og metoder at blive kompetent bruger i nye systemer og versioner på. Fælles for fagområderne er det dog, at hvis nye digitale løsninger skal understøtte fagligheden bedst, så skal

medarbejdere have gode brugerkompetencer i allerede eksisterende systemer.

› EKSEMPLER

Eksempler på digitalt udstyr og programmer det kan være relevant at være kompetent bruger i: Fagsystemer, ESDH-systemer, tekstbehandlingsprogrammer, mailsystemer, digitale møderedskaber, velfærdsteknologi, digitale interfaces, iPads, borgerløsninger og meget andet.



DATAANVENDELSES- KOMPETENCER

Data er helt grundlæggende ”information bearbejdet af og/eller lagret i en computer”. Data kan være alt muligt: Tal, tekst, billeder, tale, grafik, film, 3D-modeller, oplysninger i en sag, en video, der skal dokumentere en pædagogisk indsats, statistik om brug af idrætshaller og observationer af en dement borgers adfærd er alt sammen data. Data skabes hver dag i kommunerne, og data har potentialet til at skabe bedre oplevelser for borgeren, mere velinformerede beslutninger og processer. God data kan indgå i andre dele af forretningen. Har kommu-

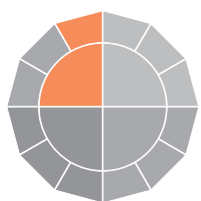
nale medarbejdere overblik over, hvornår data bliver skabt, og hvori data indgår, kan man som medarbejder skabe en dataunderstøttet faglighed til gevinst for kerneopgaven, borgeren og fagligheden.

Datakompetencer er også den trygge brug af data, hvad enten det er selvstændig behandling, formidling eller forståelse af data. Gode datakompetencer er også medarbejderens kritiske sans, der er vigtig, når data i stadig større grad understøtter fagligheden. Data er en stor del af digitaliseringen, og kommuner skal have

kompetencerne til at udvikle fagligheden med brug af data.

> EKSEMPLER

Eksempler på dataanvendelseskompetencer er: Kompetencerne til at skabe god data, kompetencer til at efterspørge data, vurdere data, og kompetencer til at formidle data, til at behandle data samt kompetencer til at forstå data.



DATA- OG INFORMATIONSSIKKERHED

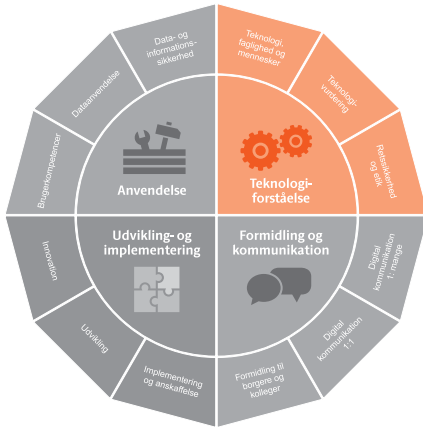
Data får stadig større betydning i såvel samfundet som i kommunerne. Data kommunikeres på stadig flere kanaler og anvendes på stadig flere apparater. Samtidig er kravene til borgernes samtykke, og indsigt/kontrol med brugen af data skærpet og sanktionerne, hvis man bryder reglerne, er skærpet. Det samme er truslen om ulovlig indtrængning i it-systemerne og misbrug og ødelæggelse af data. Sikker omgang med data er centralt for borgernes tillid til kommunerne – og her handler det ikke blot om data i it-systemer, men også om omgangen med

alle typer af borgerinformation på alle kanaler også i det fysiske rum.

Kompetencer omkring data- og informationssikkerhed handler om viden om pligter og rettigheder ift. data og færdigheder i at omgås og anvende de data og informationer, man kommer i berøring med i sit arbejde. Dette på en sikker, ansvarlig og lovlige måde, men også det at kunne sikre datas integritet, fortrolighed og tilgængelighed. Kompetencer indenfor data- og informationssikkerhed er noget, alle skal kende til og mestre.

> EKSEMPLER

Eksempler på kompetencer omkring data- og informationssikkerhed er: Viden om hvilke data man som medarbejder må se og anvende, hvornår databrug kræver samtykke fra borgeren, viden om hvornår man er databehandler, hvordan man sikrer, at uvedkommende ikke får adgang til data og kompetencer ift. ikke at reagere på hacking eller phishing-mails.



KOMPETENCER TIL TEKNOLOGI-FORSTÅELSE

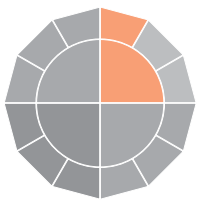
De digitale teknologier *gør* noget ved det, vi digitaliserer, og teknologierne fungerer bedst, når man forstår, hvad der sker i samspillet mellem teknologierne, fagligheden, kerneopgaven, processerne og de mennesker, der anvender eller berøres af teknologierne. Denne forståelse er vigtig, når man skal vurdere, hvor og hvornår og i forhold til hvem teknologierne giver mening – og hvornår de ikke gør. Teknologiforståelsen er også vigtig for at forstå

de udfordringer, teknologien skaber og bidrage til at løse dem. Teknologiforståelsen er ydermere vigtig, hvis medarbejdere skal se de muligheder, teknologien giver, for at løse opgaverne på nye måder. Teknologiforståelse har tre underdele:

Teknologi, faglighed og mennesker handler om at have kompetencer til at vurdere digitaliseringen iht. faglighed og de mennesker, der møder ens faglighed.

Teknologivurdering handler om at have kompetencer til på baggrund af faglighed at vurdere den teknologi, der kunne være relevant for ens område.

Retssikkerhed og etik handler om at kunne se de retsmæssige og etiske perspektiver i det som teknologier medfører.



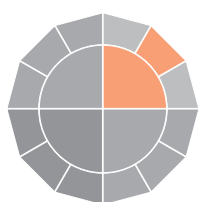
TEKNOLOGI, FAGLIGHED OG MENNESKER

Medarbejdere skal forstå samspillet mellem teknologi, faglighed og mennesker. I en kommunal hverdag er en af styrkerne samspillet mellem medarbejderens faglighed og borgeren. Teknologien ændrer professionen, fagligheden og opgaveløsningen. Og medarbejderen skal kunne kende og forstå dette vilkår ift. de kerneopgaver, man er med til at løse. Der er størst udbytte af teknologi, når det spiller godt sammen med eller understøtter fagligheden. Derfor er medarbejderens forståelse af mulighederne i en given teknologi afgørende for, at den styrker løsningen af kerneopgaven.

Det kræver altså dels, at medarbejdere har fagligt styr på en opgave, og med de teknologiske briller på kan se, hvordan teknologien kan styrke borgerens oplevelse af kerneydelsen, altså at kommunen opfylder de behov borgeren har, men muligvis med teknologi i stedet for fysisk tilstedeværelse. Kan medarbejdere anskue teknologiens plads i fagligheden kvalificeret, skaber det en forståelse for, hvordan borgere møder fagligheden i en digital tidsalder.

› EKSEMPLER

Eksempler på kompetencer til teknologi, faglighed og mennesker er: Medarbejdere, der dygtigt finder anvendelse for velfærdsteknologiske løsninger, der understøtter borgerens behov for at kunne klare sig selv, eller medarbejdere, der støtter borgere til at anvende digitale selvbetjeningsløsninger.



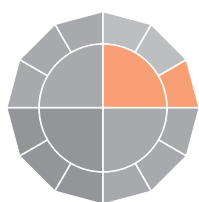
KOMPETENCER TIL TEKNOLOGIVURDERING

Det er en medarbejderkompetence at kunne vurdere, hvor og hvornår det giver mening og værdi for borgeren at anvende de digitale teknologier. Kommuners håndtering af kerneopgaver er altid under udvikling. Og her er borgerens perspektiv helt centralt ift. serviceudvikling og nye løsninger. Digitale muligheder kræver, at man kritisk tænker teknologi med ind i udviklingen af kerneopgaven.

Teknologi kan ofte bidrage positivt til løsning af kerneopgaven. Men der er også områder, og dele af nogle opgaver, der ikke egner sig til en fuldt teknologisk løsning. Teknologivurdering handler også om, at medarbejderen skal kunne give sin faglige vurdering i udviklingsfasen af digitale løsninger på baggrund af en teknologiforståelse. Det kan give organisationen en bedre forståelse for, hvornår og i hvilke tilfælde en digital løsning for borgeren er mindre gavnligt.

› EKSEMPLER

Eksempler på kompetencer til teknologivurdering er: Kendskab til forskellige grupper af borgeres forudsætninger for digitale løsninger, kendskab til servicedesign, godt kendskab til processen for kerneopgaven.



RETSSIKKERHED OG ETIK

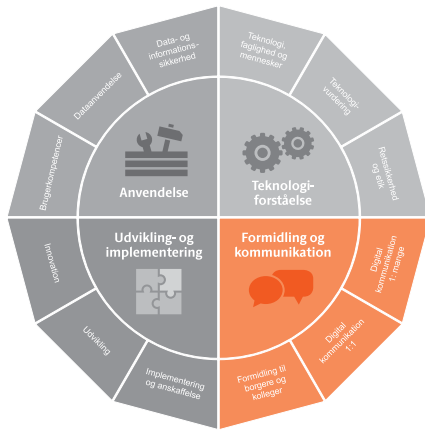
Anvendelsen af digitale og teknologiske løsninger kan have betydning for borgernes retssikkerhed og deres muligheder for at følge med i, forstå, tage del i og få indflydelse på deres sag. Digitaliseringen kan styrke borgerne og gøre dem bedre informeret. Digitalisering kan understøtte fagligheden og de faglige mål. For samtlige positive vinkler, kan digitalisering og teknologi også gøre det modsatte. Brugen af data kan bidrage til at sikre en

bedre sagsbehandling og bedre afgørelser, men kan også give et ufuldstændigt og skævt billede af borgeren og hans eller hendes situation.

Derfor er medarbejderes forståelse for de retssikkerhedsmæssige og etiske konsekvenser af digitaliseringen vigtig, hvis man skal medvirke til at sikre, at digitaliseringen bidrager positivt til opgaveløsningen og til borgerens oplevelse.

› EKSEMPLER

Eksempler på kompetencer omkring retssikkerhed og etik er: Kompetencer til at forudse etiske og retssikkerhedsmæssige brud, kendskab til relevant it og datalovgivning inden for relevant fagområde, kendskab til borgeres og virksomheders rettigheder, hvad angår data.



KOMPETENCER TIL FORMIDLING OG KOMMUNI- KATION

Kommunikation sker i stadig stigende grad via digitale platforme i kommunerne. Samtidig udgår meget kommunikation fra medarbejdere, der ikke er specialiseret i kommunikation. Derfor er kompetencer omkring digital kommunikation og formidling nødvendige at fokusere på.

Formidlings- og kommunikationsdimensionen handler grundlæggende om at kunne kommunikere digitalisering og teknologiske muligheder til borgere.

Det handler om at kunne kommunikere, hvordan digitale løsninger skal anvendes, om at kunne anvende digital kommunikation og om at kunne vurdere de forskellige muligheder for almindelig kommunikation vha. digitale løsninger. Denne del af kompetencehjulet er derfor ikke nødvendigvis en, som er generel for alle medarbejdere, men stort set alle vil skulle mestre dele af kompetencerne omkring formidling og kommunikation. Formidling & kommunikation omfatter tre delområder:

Kompetencer til at formidle det, digitalisering kan, gør og er.

Kompetencer til at kommunikere en til en med borgere og virksomheder via forskellige digitale kanaler som fx digital post, chat og video.

Kompetencer til at kommunikere til mange borgere fx via hjemmeside, Facebook eller Twitter.



DIGITAL KOMMUNIKATION 1:MANGE

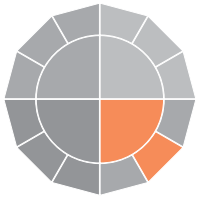
Digitaliseringen skaber nye muligheder for kommunikation til mange borgere på en gang. Medarbejdere skal besidde kompetencer til at kommunikere til mange borgere på en gang vha. digitale løsninger, så der sikres god formidling, hvor budskabet bliver leveret til dem, der skal bruge det og på den måde, som brugerne har behov for. Alt efter en medarbejders fagområde og hvilken målgruppe, der skal modtage beskeden, kan man vælge for-

skellige platforme for kommunikation. Digital kommunikation fra en til mange handler derfor også om kompetencerne til at kunne målrette kommunikationen.

› EKSEMPLER

Eksempler på kompetencer inden for digital kommunikation fra en til mange er: Viden

om forskellige grupper af virksomheder og borgere og deres foretrukne kommunikationskanaler, kompetencer til at tilrettelægge indhold og formidling ud fra målgruppens forudsætninger, kompetencer til at producere, tilpasse og publicere visuelle informationselementer, have kendskab til ophavsret forbundet med at anvende indhold produceret af andre, viden om digital netværkskommunikation med borgere fx til inddragelse og samskabelse.



DIGITAL KOMMUNIKATION 1:1

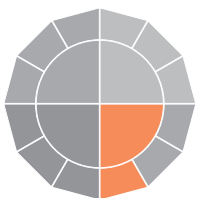
Borgeres relation og tillid til kommunen skabes ofte i mødet mellem den kommunale medarbejder og borgeren en til en. Digitaliseringen skaber nye muligheder for en til en kontakt og dermed også behov for kompetencer.

Hvis digitale kommunikationsredskaber ikke bliver udnyttet kompetent, kan det

være på bekostning af borgere og virksomheders oplevelse af nærvær og empatisk kontakt. Derfor er det en væsentlig kompetence at kunne håndtere en til en kommunikation via de forskellige muligheder, der findes og at kunne vælge den rette form, så den digitale kommunikation er effektiv og meningsfuld.

> EKSEMPLER

Eksempler på kompetencer til kommunikation 1:1 er: Viden om de forskellige kommunikationskanalers styrker og svagheder, viden om hvilken kommunikationskanal der egner sig bedst til en given borger, virksomhed og situation (fx chat, e-mail, sms, videokommunikation), kunne skabe nærvær, dialog og gensidig forståelse gennem digitale kanaler (eks. gennem videomøder, træning/coaching via video, sundhedsarbejde via video, videotolkning osv.).



FORMIDLING TIL BORGERE OG KOLLEGER

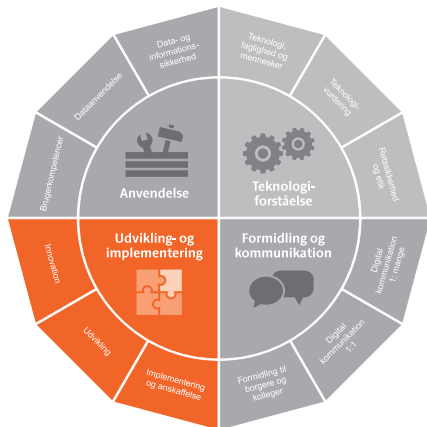
Ofte vil kommunale medarbejdere skulle kommunikere med borgere om anvendelse af digitale løsninger eller teknologi som fx selvbetjeningsløsninger eller velfærdsteknologi. Det sker i samspil med faglighed og mennesker. Det samspil kræver kompetencer til at kunne formidle viden, udfordringer og oplevelser med anvendelsen af løsninger.

Formidlingskompetencer handler om at have den fornødne indsigt i borgeres præferencer, behov, strategier og udfor-

dringer i forbindelse med anvendelsen af digitale teknologier. Igennem den indsigt kan medarbejdere skabe bedre formidling og dermed bistå borgere og virksomheder i at få teknologier til at give mening og værdi og støtte borgere i at være selvhjulpne. Udvikling af kerneopgaven via teknologi og digitalisering kræver nogle af de samme kompetencer, når man skal vidensdele med kolleger eller sikre formidling til kolleger om nye muligheder, der understøtter faglighed og nye løsninger.

> EKSEMPLER

Eksempler på kompetencer til formidling til borgere og kolleger er: Viden om behov og forudsætninger hos forskellige borgergrupper og kompetencerne til at kortlægge dette, kompetencer til løbende at kunne følge med i hvilke teknologier borgere og virksomheder anvender, viden om værktøjer, der kan hjælpe borgere og virksomheder med brugen af digitale løsninger, kompetencer til at kunne hjælpe borgere og kolleger med at anvende løsninger og platforme, kompetencer til at kunne motivere og skabe mening ift. teknologien, pædagogiske kompetencer til at kunne gøre borgere trygge og selvhjulpne omkring anvendelsen af de digitale teknologier.



UDVIKLING OG IMPLEMENTERING

De fleste medarbejdere bliver jævnligt involveret i implementering af digitale løsninger og teknologier. Og alle har andel i at bidrage til at drive den forandring, som udvikling og implementering af ny teknologi tilfører. Tidlig og løbende inddragelse af medarbejdere, borgere og andre interessenter i udvikling, planlægning og implementering er ofte vigtig for løsningers kvalitet, accept og effektivitet. Nogle medarbejdere deltager og bidrager med, deres faglige viden og indsigt. Og andre medarbejdere indgår mere specifikt i styringen af udvikling

og implementering. Behovet for kompetencerne i denne del af hjulet afhænger derfor af ens faglige position og rolle ift. ny teknologi og digitalisering. Udvikling og implementerings kompetencerne har tre underdele:

Implementering og anskaffelse handler om, at medarbejdere skal kende tilstrækkeligt til de metoder, man anvender i anskaffelsesprocesser og implementeringsprocesser for at kunne indgå meningsfuldt i dem.

Udvikling handler om kompetencerne hos medarbejdere, der har en aktiv og styrende rolle i udviklings- og implementeringsprocesser, og som har behov for mere specifikke kompetencer, rettet mod udvikling og implementering.

Innovation handler mere generelt om medarbejderes kompetencer til at bidrage og til at drive den forandring, som udviklingen og implementeringen af de digitale løsninger fører til.



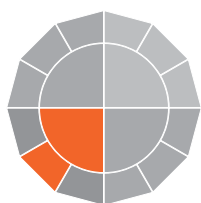
IMPLEMENTERING OG ANSKAFFELSE

Digitaliseringen i kommuner sker på faglighedens præmisser. Derfor skal medarbejdere kunne indgå i dele af eller hele processen omkring udvikling, anskaffelse og implementering af digitale løsninger. Udviklingen af digitale løsninger skal ske i interaktion med fagligheden og de mennesker, der skal anvende dem. Her er den enkelte medarbejders faglighed og erfaringer med de borgere eller kolleger, der skal benytte løsningerne værdifuld for processen.

Derfor kan det være relevant for nogen medarbejdere at have forståelse for indkøbsprocesser og implementering af digitale løsninger, så de effektivt kan deltage og bringe egen faglighed i spil. På den måde opnås samskabelse i udviklingen og implementeringen af de digitale løsninger, der skal understøtte fagligheden.

› EKSEMPLER

Eksempler på kompetencer til deltagelse i anskaffelses- og implementeringsprocesser er: Viden om indkøbsprocesser, kompetencer til at bringe sin faglighed i spil på tværs af områder, kompetencer til at viderebringe fagligt forankret viden og erfaring med borgere og virksomheder.



UDVIKLINGS- KOMPETENCER

Digitale løsninger, der skal understøtte fagligheden bliver bedst udviklet i samarbejde med medarbejdere, der har unik viden om de delelementer, som digitaliseringen påvirker. Det kræver samtidig, at medarbejdere har eller får kompetencerne til at indgå i udviklingsprocesserne. Udvikling kan også være de løbende tilpasninger af service og eksisterende løsninger eller teknologi, der sker på baggrund af erfaringer med anvendelse eller borgerreaktioner.

Hvordan en medarbejder skal indgå i udviklingsprocesser afhænger af fagligt område. Det kan være udforskning af brugernes perspektiver, tværfagligt samarbejde, kendskab til kortlægning af arbejdsprocesser, business cases og gevinstrealiseringsplaner. Medarbejderkendskab til sådanne redskaber skaber gode forudsætninger for bedre digitale løsninger, hvor fagligheden er inddraget. Endvidere kan det være relevant, at medarbejdere forstår systemer og deres afhængigheder.

› EKSEMPLER

Eksempler på udviklingskompetencer er: Kompetencer til at kunne indgå i udforskning af brugernes perspektiver, kompetencer til at kunne indgå i tværfagligt samarbejde og udvikling, kompetencer til at kunne indgå i kortlægningen af arbejdsprocesser og værdistrømme, kunne indgå i udarbejdelsen af business cases og gevinstrealiseringsplaner, kompetencer til designtænkning eller servicedesign.



INNOVATION

Teknologiske og digitale muligheder ændrer sig i stor hast og der er derfor behov for, at medarbejdere kan bidrage til udviklingen af, hvordan faglighed understøttes af nye muligheder og nytænkning.

Det betyder, at medarbejdere skal have kompetencer til at se nye muligheder i teknologien, og at de tør udfordre vanetænkning. Derudover, at medarbejdere

har kendskab til, hvad der rører sig inden for eget fagområde i digitale udviklinger og endda måske mere generelt. Gennem gode forudsætninger for at bryde vanetænkning, en forståelse for centrale trends og en generel forandringspositiv indstilling, er der lagt et solidt fundament for at udvikle og implementere bedre digitale løsninger.

› EKSEMPLER

Eksempler på kompetencer til innovation er: Kompetencer til at kunne se nye muligheder i teknologien og i borgernes hverdag og behov, kendskab til nye teknologiske muligheder og trends, kompetencer til at kunne bidrage til at skabe forandring.



UNDERLIGGENDE KOMPETENCER

Det digitale kompetencehjul har fokus på netop digitale kompetencer. Men der er en række underliggende kompetencer, der kan være nødvendige for at man kan begynde at arbejde med de digitale kompetencer. Det er grundlæggende læse- og skrivefærdigheder, sprogkunderskaber, matematiske færdigheder og helt grundlæggende evner til at håndtere it. Disse underliggende kompetencer kan være afgørende for udviklingen af den teknologisk understøttede faglighed. Underliggende kompetencer kan have betydning for, hvor let det er at udvikle og praktisere medarbejderkompetencerne i hjulet.

For nogle vil manglende underliggende kompetencer være den væsentligste barriere for at arbejde med digitale løsninger og kompetencer. Selv med fremvæksten af talestyrede interfaces, vil det i mange funktioner formodentlig fortsat være vigtigt, at man kan skrive, læse og mestre danske på et vist niveau. I nogle jobfunktioner kan det også være nødvendigt at mestre det danske- eller flere fremmedsprog på et vist niveau, fx for at kunne læse dokumentation, vejledninger etc., som nogle gange kun findes på fremmedsprog. Det er dog vigtigt at huske, at der er forskel på, hvilke underliggende kompetencer, der er relevante i forskellige sammenhænge.

› EKSEMPLER

Eksempler på underliggende kompetencer: Læse/skrivefærdigheder, danskkunderskaber, relevante fremmedsprog, kompetencer til at rumme og tage del i forandring, kompetencer til at tænke systematisk og kritisk, kompetencer til at være løsningsorienteret og kreativ, kunne håndtere kompleksitet, kunne samarbejde på tværs og deltage i projekter.



KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
 [@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)
 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830311
ISBN 978-87-93668-28-7
ISBN 978-87-93668-29-4-pdf