Når de lette opgaver forsvinder

Publiceret: 25. november 2026

Af: Jonatan Schloss

Regeringen, KL (Kommunernes Landsforening) og Danske Regioner blev i juni 2025 enige om et fælles mål: Kunstig intelligens (AI) skal frigøre tid svarende til mindst 30.000 årsværk i den offentlige sektor inden 2035.

Jeg tror, vi undervurderer, hvad målet kræver af ledelsen. Min erfaring som kommunaldirektør er, at teknologi, der frigør tid i fx hjemmeplejen, ofte gør det ved at overtage de lette opgaver. Det arbejde, der er tilbage, bliver tungere for medarbejderen, og nogen skal følge med i, om arbejdsdagen stadig hænger sammen.

Jeg forventer, at det samme sker, når sprogmodellerne, altså den form for kunstig intelligens, der skriver tekst, overtager de lette opgaver på kontorer og afdelinger. Så kræver sprogmodellerne mere ledelse tæt på driften. Det rejser et spørgsmål, som sjældent bliver stillet: Hvad skal driftslederen, altså centerchefen eller afdelingslederen, bruge mindre tid på?

Frigjort tid bliver ikke til færre stillinger af sig selv

Målet taler om frigjorte timer, ikke om sparede kroner. Mange har alligevel læst det som et sparemål. Forskellen er vigtig, for en frigjort time er ikke en sparet krone, før lønudgiften faktisk falder.

Økonomerne Anders Humlum og Emilie Vestergaard har i en ny undersøgelse fulgt danske lønmodtagere i 11 faggrupper, der er særligt berørt af chatbotter. I de første to år efter lanceringen af ChatGPT finder de ingen påviselig effekt på indtjening eller registrerede arbejdstimer. Brugerne fortæller godt nok, at de sparer tid. Men omkring 85 procent af dem bruger den sparede tid på andre arbejdsopgaver, og der kommer nye opgaver med at kontrollere svarene.

Når vi mangler hænder, er det jo netop det, vi beder om: tid til at løse andre opgaver. Problemet opstår, hvis timerne allerede er skrevet ind i næste års budget som en besparelse.

De velkendte løsninger giver mest lige nu

Min vurdering er, at ældre og velkendte løsninger lige nu effektiviserer væsentligt mere end kunstig intelligens, målt i kroner og årsværk. Tre eksempler er softwarerobotter, videokonsultationer og dosispakket medicin. Softwarerobotter flytter data mellem systemer, der ikke kan tale sammen. Videokonsultationer kan erstatte nogle af hjemmeplejens besøg. Med dosispakket medicin pakker apoteket borgerens piller i poser med dato og klokkeslæt, så hjemmeplejen slipper for at tælle dem ud.

Ingen af de tre løsninger kræver kunstig intelligens, og de har været i brug i årevis. En analyse for KL og Danske Regioner skønnede, at mere dosispakket medicin kunne frigøre tid svarende til omkring 600 årsværk. Heller ikke de velkendte løsninger giver en gevinst af sig selv. Det viser erfaringerne fra hjemmeplejen.

Erfaringer fra videokonsultation i hjemmeplejen

Da jeg var kommunaldirektør, bad jeg hver måned om de samme to tal: Hvor stor en del af hjemmeplejens besøg foregik på video, og hvor stor en andel af borgerne fik dosispakket medicin? Vi manglede social- og sundhedsmedarbejdere så alvorligt, at det truede driften. Teknologien virkede, juraen var på plads, og gevinsterne var veldokumenterede. Alligevel steg de to tal beskæmmende langsomt.

Jeg forstod først hvorfor, da vi talte med de social- og sundhedsmedarbejdere, der kørte ud til borgerne. På papiret var videokonsultationen oplagt. En medarbejder kunne nå flere borgere, når hun slap for at køre. Men for hende så dagen anderledes ud. Det var de lette besøg, der blev lagt om til video. Og kørslen havde givet et pusterum i en travl dag, sådan som medarbejderne beskrev det for os. Da de lette besøg blev lagt om, og køreturene forsvandt, kom de fysisk krævende besøg tættere efter hinanden.

Hjemmeplejen kunne nå mere, men medarbejderen fik en hårdere arbejdsdag. Det er den skævhed, jeg mener, vi som ledere let overser: Gevinsten lander i organisationen, og besværet lander hos den, der skal ændre sin måde at arbejde på. Hvorfor skulle medarbejderen så bakke op om, at flere besøg blev lagt om?

Det gik først fremad, da lederne i hjemmeplejen fulgte tallene uge for uge, talte med de faggrupper, hvis arbejde blev ændret, og blev ved med det. Det krævede langt mere af dem, end vi i direktionen havde forestillet os, da vi så beregningerne. Min egen del var at blive ved med at spørge til udviklingen.

Kunne vi ikke bare have lagt køreplanen om, så de tunge og lette besøg blev fordelt bedre? Det var sværere, end det lyder, og det er det stadig. Medarbejderens arbejdsdag skal hænge sammen, men borgerne skal også have kontinuitet, så de ikke møder et rend af forskelligt personale. Og nogle besøg kræver særlige kompetencer, som ikke alle medarbejdere har. De tre hensyn trækker ofte i hver sin retning. En jævnere fordeling af de tunge besøg kan betyde flere nye ansigter hos borgeren, eller at et besøg går til en medarbejder uden de rette kompetencer. Planlæggerne kan finde gode løsninger inden for rammerne. Men når hensynene ikke kan forenes, må ledelsen prioritere.

Når juraen ikke længere er forklaringen

I hjemmeplejen var juraen på plads. Med kunstig intelligens har den ofte ikke været det. Når indførelsen går langsomt, lyder forklaringen derfor tit, at vi mangler hjemmel, og det har mange gange været rigtigt. I august 2026 bad Folketingets Ombudsmand seks kommuner om at redegøre for deres AI-projekter.

Men fremover vil man i færre tilfælde kunne forklare den langsomme implementering med manglende hjemmel. Et lovudkast, der har været i høring i efteråret 2026, skal give myndighederne et generelt grundlag for at bruge kunstig intelligens til at behandle personoplysninger inden for de opgaver, de allerede har. Det gælder blandt andet tale-til-tekst, journalisering og sagsforberedelse.

Bliver loven vedtaget i en form, der ligner udkastet, kommer mange sprogmodeller til at stå der, hvor videokonsultationen stod: Teknologien virker, juraen er på plads, og det svære er at ændre arbejdet.

Den samme skævhed med sprogmodellerne

Jeg forventer, at sprogmodellerne kan gentage den samme skævhed i langt flere faggrupper. De er gode til de lette skriveopgaver: det korte notat, referatet, standardsvaret til en borger. Hvis de

overtager dem, kan sagsbehandlerens eller sygeplejerskens dag komme til at bestå af de svære sager, den ene efter den anden. Arbejdsdagen kan blive mere krævende, selv om der bliver færre opgaver.

Jeg ved ikke, om det korte notat giver et pusterum på samme måde, som køreturen gjorde. Derfor bør direktionen spørge medarbejderne, før den går i gang: Hvordan bliver jeres dag, når de lette opgaver forsvinder? Bagefter skal driftslederen løbende følge med i, hvordan arbejdsdagen faktisk udvikler sig.

Hvor skal driftslederens tid komme fra?

Når en sprogmodel skal ind i en arbejdsgang, må driftslederen følge arbejdet over længere tid. Hun skal bede om nogle få tal, læse dem og tale med de medarbejdere, hvis hverdag bliver ændret. Hun skal se efter, om arbejdsdagen stadig hænger sammen, og ændre planlægningen, hvis den ikke gør det. En projektgruppe kan hjælpe med at få systemet i drift, men den er væk, når hverdagen begynder.

Den tid skal tages et sted fra. Hvis sprogmodellerne gør arbejdet tungere og kræver ledelse tættere på, kan en driftsleder kun bære få af den slags forandringer ad gangen. Problemet er ikke særligt for sprogmodeller. Andre større forandringer af medarbejdernes arbejdsdag kan kræve den samme tætte ledelsesmæssige opfølgning. Mit råd til direktionen er at lægge højst to eller tre forandringer på den samme driftsleder på én gang. Tallet er min egen tommelfingerregel og ikke forskning, og én stor forandring kan være alt, hvad en driftsleder kan bære.

På den ene side kommer kunstig intelligens til at kræve meget ledelsestid og opmærksomhed, hvis den skal lykkes i de store og komplicerede driftsorganisationer, som kommuner og regioner er. På den anden side kan den måske give lederen noget af tiden tilbage. Alle ledere bruger tid på trivielt administrativt arbejde som at godkende timer og kørsel. Meget af det kan formentlig sættes på formel og overlades til en veldesignet AI-agent, altså et system, der selv kan udføre en række faste trin.

Man kan indvende, at lederen så mister sine lette opgaver, ligesom medarbejderen i hjemmeplejen mistede køreturen. For nogle ledere er det trivielle administrative arbejde sikkert en mental pause. Men min erfaring er, at de fleste ledere er frustrerede over at bruge tid på det, mange af dem kalder

”idiotarbejde”. Overtager en AI-agent det, kan den tid, lederen sparer, gå til at lede forandringen tæt på driften.