

Strategisk ledelse af offentlig digitalisering – *før, nu og fremover*

Læs bl.a. om:

Den digitale udvikling i den offentlige sektor
7 centrale strategiske spørgsmål
Tendenser i opgaver og kompetencer

Executive Summary

Dansk IT's udvalg for IT i den offentlige sektor har afholdt en række rundbordssamtaler med i alt 19 topchefer fra forskellige dele af den offentlige sektor for at udforske tilgang og praksis til den strategiske ledelse af offentlig digitalisering. Hovedparten af topcheferne i rundbordssamtalerne har ikke digitalisering, men derimod drift og udvikling af "kerneforretningen", som deres primære opgave.

Baseret på rundbordssamtalerne får du i dette whitepaper 7 strategiske spørgsmål, der er centrale for offentlig ledelse af digitalisering.

1

Målgruppen for dette whitepaper

Målgruppen for whitepaperet er primært offentlige ledere, men også ledere, konsulenter og repræsentanter fra andre sektorer kan have glæde af at læse med.

2

Det får du ud af at læse det

Vi håber, at læsningen kan tjene til refleksion, inspiration og skærpet fokus i den strategiske ledelse af offentlig digitalisering.



Digitalisering er strategisk

De seneste årtier har markant ændret offentlig digitalisering og dermed ledelsesopgaven. Digitalisering er i dag dybt integreret i alle offentlige organisationer og har stor strategisk indflydelse på organisationens udvikling og resultater, servicen til borgere og virksomheder, økonomien og medarbejdernes arbejdsvilkår. Digitaliseringen er også en væsentlig del af samspillet med de øvrige offentlige og private virksomheder, som udgør "kerneforretningens" økosystem. Digitalisering er derfor en del af organisationens strategiske dagsorden.

Digitalisering handler ikke alene om at effektivisere, men også om at udvikle nyt og skabe ny værdi for borgere, brugere og virksomheder. Digitalisering skal bidrage til effektivitet og værdiskabelse, fx ved effektiv håndhævelse af love, større retfærdighed og transparens, hurtigere og bedre service, øget tilgængelighed for service, skabe sammenhæng og styrke borgere, brugere og virksomheder gennem lettere adgang til øget indsigt og selvbetjening.

Frisættelse af digitaliseringens muligheder kræver fokus. Fokus på i alle ledelseslag at sætte digitaliseringen i spil, når der skal træffes beslutninger om forretningsudvikling, og disse skal realiseres. Det kræver ledelsesmæssig modenhed i top- og mellemlidelse, når digitalisering både skal bidrage til effektiv opgavevaretagelse og samtidig bidrage til nye måder at levere service på.

Sådan er whitepaperet struktureret

Nutidens udfordringer bygger på fortiden og former samtidig fremtiden. Derfor beskriver dette whitepaper i kort form strategisk ledelse af offentlig digitalisering i fortid, nutid og fremtid.

Først tegnes linjerne bagud med udvalgte nedslagspunkter. Dernæst identificeres på baggrund af rundbordssamtalerne 7 centrale og nutidige spørgsmål, som den strategiske ledelse i offentlige organisationer må forholde sig til, og bud på, hvordan det kan gøres i praksis. Afslutningsvist diskuteres, hvor den strategiske ledelse af offentlig digitalisering bevæger sig hen i fremtiden.

En stor tak til deltagerne i rundbordssamtalerne for at dele deres praksis og indsigter om strategisk ledelse af digitalisering.

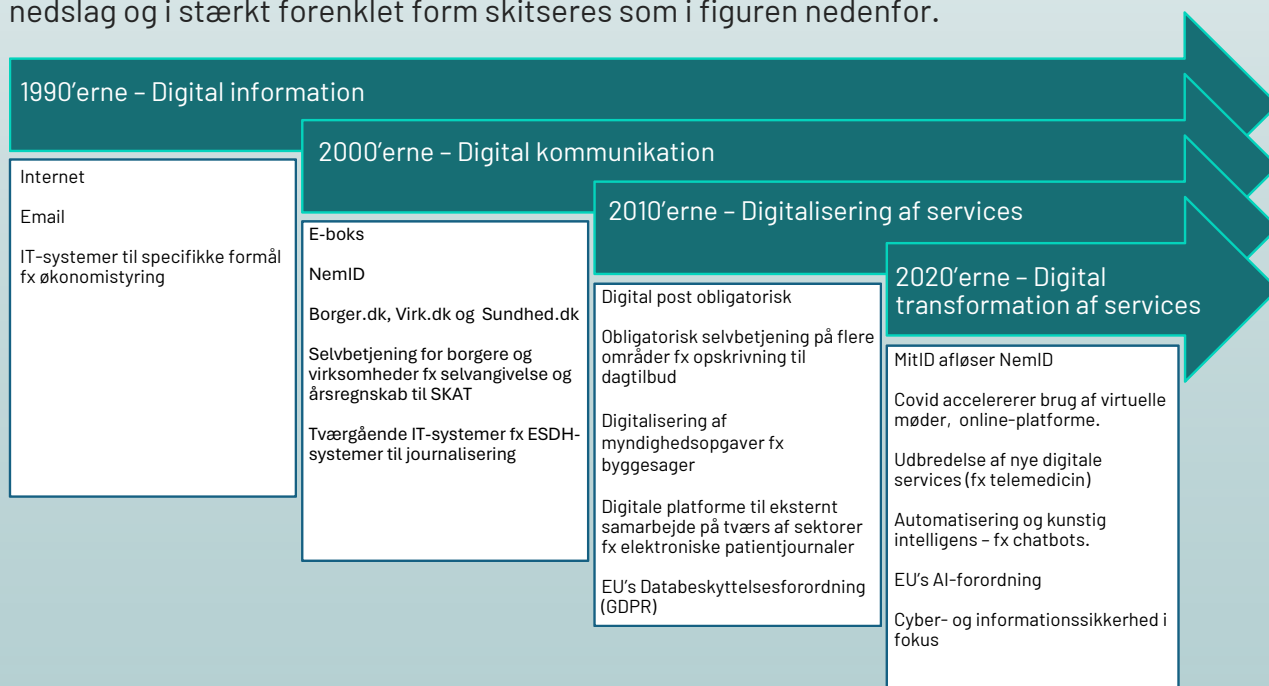
God læselyst

Dansk IT's udvalg for IT i den offentlig sektor



Fortid: Den digitale udvikling i den offentlige sektor

De seneste årtiers udvikling af digitalisering i den danske offentlige sektor kan med udvalgte nedslag og i stærkt forenklet form skitseres som i figuren nedenfor.



1990'erne: Digital information

I 1990'erne kom internettet til Danmark, og offentlige myndigheder begyndte at udvikle simple hjemmesider, som gjorde det muligt for borgere at få adgang til standardiserede informationer om bl.a. regler, kontaktinformationer og åbningstider. Bortset fra muligheden af at sende en email var der dog tale om én-vejs information fra myndighederne til borgerne. Digitalisering var primært et internt arbejdsredskab i de forskellige dele af den offentlige sektor.

2000'erne: Digital kommunikation

I 2000'erne blev der etableret tværgående platforme som borger.dk, virk.dk og sundhed.dk, som med tiden også gav borgerne adgang til egne data. Den offentlige sektor udvidede de digitale tjenester, bl.a. etablering af e-Boks til elektronisk post samt NemID til identifikation ved selvbetjening mv. af offentlige hjemmesider. Myndighederne lancerede flere digitale selvbetjeningsløsninger for borgerne, og herefter fulgte bølgeplaner for selvbetjeningsløsninger i hele landet.

Dermed tog den offentlige sektor også næste skridt i digitaliseringen og gik fra en-vejs information til to-vejs kommunikation med borgere og virksomheder. Fx blev det muligt for borgere at indberette selvangivelse og for virksomheder at indberette årsregnskab til SKAT elektronisk. Borgere kunne ligeledes via Borger.dk fx søge om boligstøtte elektronisk. Internt i de offentlige myndigheder fik man mere fokus på tværgående it-systemer til sags- og dokumenthåndtering. Drivkraften var især effektivisering af den offentlige sektor.

2010'erne: Digitalisering af services

I 2010'erne blev mange offentlige myndighedsopgaver og services digitaliseret. Fx blev byggesagsbehandling digitaliseret, og i en række situationer blev den digitale løsning gjort obligatorisk, fx Digital Post og opskrivning til dagtilbud. Dette rejste også diskussioner om digital inklusion og undtagelser for de borgere, som havde vanskeligt ved digitale medier. Internt i den offentlige sektor blev oprettet tværgående platforme til dataudveksling som fx elektroniske patientjournaler og det fælles medicinkort.

Den voksende interesse for at udnytte data blev reguleret af EU med Databeskyttelsesforordningen (GDPR) i 2018. Endnu var der dog primært tale om digitalisering i den forstand, at der blev "sat strøm til" eksisterende offentlige processer og services.



2020'erne: Digital transformation af services

I 2020'erne er der kommet flere eksempler på en reel digital transformation, hvor offentlige processer og services ændres mere radikalt. Fx udbredelsen af telemedicinske løsninger til patienter eller chatbots til at kommunikere med borgere. I disse tilfælde er der tale om en anden arbejdsdeling mellem myndigheder og borgere, hvor borgerne i højere grad selv finder svar.



Effektivisering er fortsat en drivkraft for digitaliseringen, men i de senere år er mangel på arbejdskraft, fx i hjemmeplejen, automatisering af ikke-faglige rutineopgaver, fx bogføring, for medarbejderne samt fleksibilitet for borgerne blevet et stadigt tydeligere formål.

Også internt i den offentlige sektor har arbejdsopgaverne og -formerne ændret sig. Fx accelererede Covid-krisen i 2020-2022 brugen af virtuelle møder og online platforme. I flere situationer anvender de offentlige myndigheder også robotautomatisering og kunstig intelligens i opgaveløsningen, hvilket er reguleret af EU's AI-forordning fra 2023.

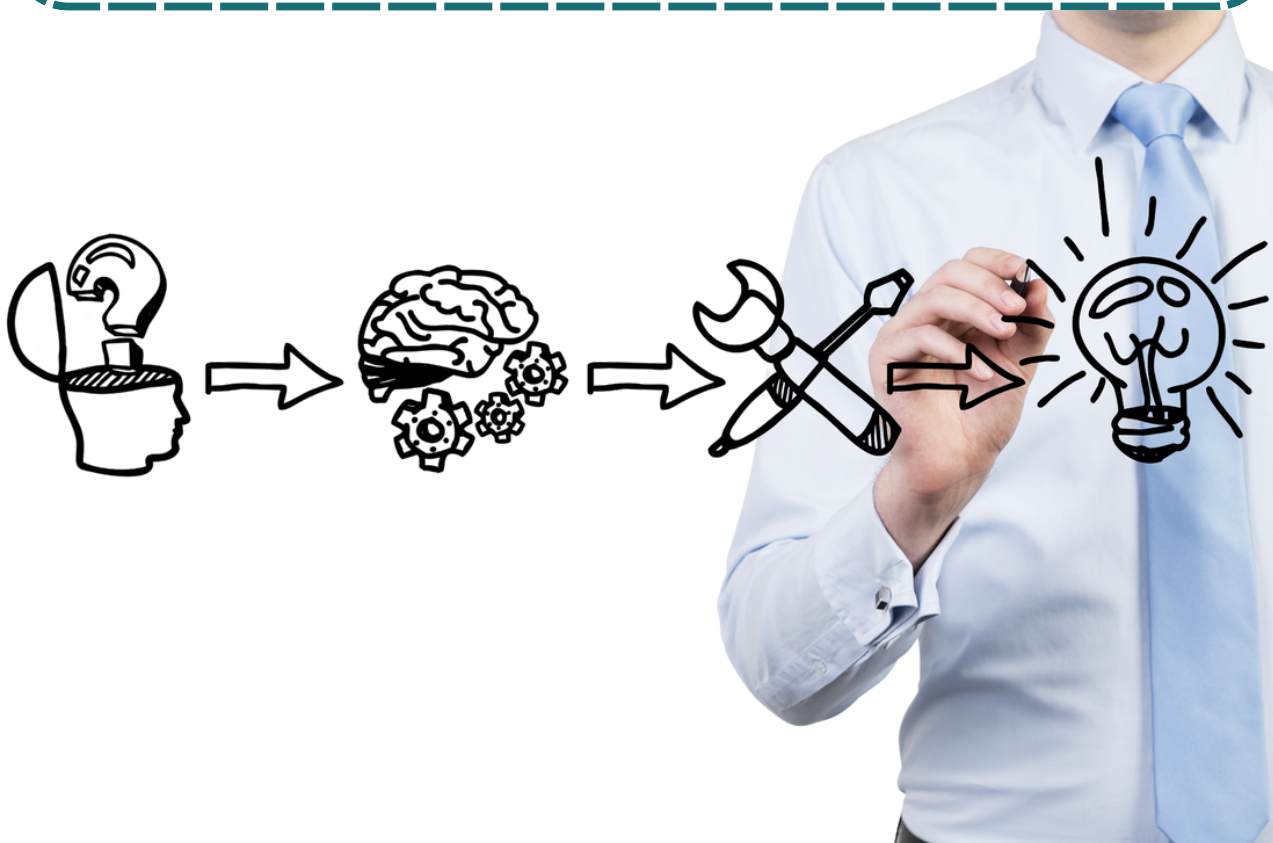


I takt med øget digitalisering og anvendelse af data og kunstig intelligens er der i den offentlige sektor kommet markant større fokus på cyber- og informationssikkerhed.

Nutid: 7 centrale strategiske spørgsmål i offentlig ledelse af digitalisering

Ledelse af digitalisering er afhængig af konteksten i den enkelte organisation. Derfor er det hverken muligt at lave en fælles eller udtømmende liste over strategiske spørgsmål i ledelsen af digitalisering på tværs af hele den offentlige sektor. Dog pegede de 19 topledere, som deltog i rundbordssamtaler i Dansk IT, på en række temaer, der kan samles i 7 strategiske spørgsmål, der med fokus på ledelsesperspektivet er centrale for offentlig ledelse af digitalisering.

- 1 Hvordan integreres digital ledelse i ledelsen af kerneforretningen
- 2 Hvordan undgår man kompleksitet og fremmer simple løsninger?
- 3 Hvordan tilpasses digitalisering skiftende behov?
- 4 Hvordan bliver digitalisering relevant for organisationens brugere og virksomheder?
- 5 Hvordan skabes plads til digital udvikling i en organisation med tung drift?
- 6 Hvordan skabes digitalt mindset hos ledelse og medarbejdere?
- 7 Hvordan fastholdes digitalisering på organisationens strategiske dagsorden?



1 Hvordan integreres digital ledelse i ledelsen af kerneforretningen?

I mange offentlige organisationer har kerneforretningen og digitalisering fagligt, økonomisk og strukturelt været adskilt i siloer, hvor forretningen har fokuseret på organisationens kerneopgaver, mens digitalisering groft sagt har handlet om it-projekter, it-driftsopgaver og (cyber)sikkerhed.

Som følge af adskillelsen mellem forretning og digitalisering er mange offentlige organisationer langt fra at udnytte mulighederne i digitalisering. Det er derfor vigtigt, at ledelsen finder veje til at integrere forretning og digitalisering. Der er med andre ord behov for, at digital ledelse løftes til at være en forretningsdisciplin.

Dette kan bl.a. ske ved at:

- Tage afsæt i kerneforretningens behov for udvikling. Denne tilgang forudsætter, at forretningens ledere tager ledelsesmæssigt ansvar for at sætte en strategisk retning, og udvikle indsatsområder, som bringer digitale muligheder i spil på lige fod med fx organisationsændringer, lederrekruttering, økonomi o.a.
- Styrke gensidigt kendskab til fagligheder. For at kunne hjælpe, må den digitale ledelse og medarbejderne forstå kerneforretningen. Tilsvarende må forretningens ledere og medarbejdere have indsigt i digitale muligheder for at kunne indgå i et frugtbart samspil med forretningen om udvikling af digitale løsninger. Denne faglige vidensdeling kan ske i projekter, men også fx gennem strategisk workshops med deltagelse af forretningsledelse og digital ledelse, gennem udviklingssamarbejder, ved gensidige praktikophold eller indlån af medarbejdere.
- Ansætte medarbejdere i it- og digitaliseringsfunktioner, der har baggrund i den faglige kerneforretning og omvendt.
- Strukturelt kan der opbygges fælles enheder i gråzonen mellem forretning og digitalisering, eller der kan udnævnes digitale ambassadører i forretningsenhederne, der samtidig har et helt eller delvist ophæng i it- og digitaliseringsafdelingen. Hertil kommer et programsamarbejde, der ofte forudsætter tværfaglige kompetencer inden for forretningsforståelse, proces- og data- og teknikforståelse samt forandringsledelse.

"Det er vigtigt, at ledelsen finder veje til at integrere forretning og digitalisering. Der er med andre ord behov for, at digital ledelse løftes til at være en forretningsdisciplin"



2 Hvordan undgår man kompleksitet og fremmer simple løsninger?

Digitale projekter bliver ofte meget komplekse, både fordi de involverer mange aktører, fordi de skal integreres med andre digitale løsninger og fordi det til en vis grad er uforudsigeligt, hvordan mennesker anvender digitale løsninger i praksis. Hvis digitale projekter bliver for komplekse, så bliver de typisk også både forsinkede, dyrere og har en lav anvendelsesgrad hos brugerne.

Derfor er det vigtigt at gøre digitalisering så simpelt som muligt, og derfor er det en ledelsesopgave at reducere kompleksiteten i digitaliseringsprogrammer og -projekter.

Ledelsen bør være opmærksom på følgende:

- Unikke løsninger er fascinerende, men i de fleste tilfælde forbundet med store risici. Søg derfor standardløsninger og maksimal genbrug af eksisterende afprøvede løsninger og ikke mindst fælles infrastruktur.
- En schweizerkniv er ikke altid bedst, når det gælder digitalisering. Undgå forsøg på "én stor løsning", men del digitale projekter op i afgrænsede faser og små bidder, der kan overskues og løses enkelt. Derved minimeres også investeringen og risikoen, hvis noget ikke virker.
- Priorité mindre projekter, som er overskuelige og til at forklare og forstå, fremfor større og mere komplekse projekter og programmer.
- Hav fokus på at afvikle tidligere analog eller tidligere digitale processer, så der ikke er tvivl om, hvad der gælder fremover, og hvad der stopper. Grib også anledningen til mulige opgavemæssige forenklinger – også dem som er uafhængige af digitaliseringen.

"Der er vigtigt at gøre digitalisering så simpelt som muligt, og derfor er det en ledelsesopgave at reducere kompleksiteten i digitaliseringsprogrammer og -projekter"



3 Hvordan tilpasses digitalisering skiftende behov?

Effektivisering ved hjælp af digitalisering forudsætter ofte en vis standardisering af procedurer – fx til journalisering. Uklare krav og procedurer kan derfor give vanskeligheder. Omvendt efterspørger organisationens ledere og medarbejdere typisk fleksibilitet i anvendelsen.

Samtidig er der løbende brug for at tilpasse de digitale løsninger til ny lovgivning, borgeres behov samt teknologiske muligheder. Derfor kan det også give problemer at "låse sig fast" på standardiserede procedurer. Det er således vigtigt løbende at finde og justere balancen mellem behovene for standarder og fleksibilitet.

Dette kan fx gøres ved at:

- Vælge it-systemer, der har en opbygning, der gør det enkelt selv at tilpasse til ændrede procedurer og eksterne krav.
- Styrke ledere og medarbejders forståelse af digitale projekter og evne til at arbejde agilt gennem uddannelse, projektværktøjer, tavlemøder mv.
- Italesætte behovene og mulighederne for at ændre it-systemerne, så de understøtter organisationens forretning og drift, efterhånden som denne undergår forandringer. Når digitaliseringen skal ses som en løftestang og ikke som en barriere, skal systemerne være fleksible.

"Det kan give problemer at "låse sig fast" på standardiserede procedurer. Det er således vigtigt løbende at finde og justere balancen mellem behovene for standarder og fleksibilitet"



4 Hvordan bliver digitalisering relevant for organisationens brugere og virksomheder?

Borgere og brugere tilbydes mange offentlige digitale løsninger på alt fra bodeling til genoptræning. Nogle borgere kan ikke bruge de digitale løsninger, fx pga. funktionsnedsættelse. Andre brugere vil ikke bruge løsningerne, fordi de ikke oplever de digitale løsninger relevante eller foretrækker fysisk eller telefonisk kontakt.

En lav anvendelsesgrad af digitale løsninger reducerer gevinsten af digitale investeringer og kræver øget ressourceforbrug til andre løsninger. Det er derfor vigtigt, at digitale løsninger opleves relevante af brugerne og udbredes til mange.

Dette kan fx gøres ved at:

- Stille krav om brugervenlighed til leverandører af it-systemer. Brugerrejser og brugerpaneler, der involveres hele vejen fra kravspecifikation til implementering.
- Involvering af mellemledere og medarbejdere med direkte borgerkontakt i udvælgelsen af ideer samt udviklingen og implementeringen af digitale løsninger.
- Skabe tillid til de digitale løsninger ved at vise borgerne konkrete anvendelser og resultater. "Don't tell it, show it".
- Undersøge sandsynligheden for anvendelse ved at inddrage andre organisationers erfaringer og acceptere, at der er områder, hvor digitalisering ikke bør være en del af eller forudsætning for at modtage servicen.

"En lav anvendelsesgrad af digitale løsninger reducerer gevinsten af digitale investeringer og kræver øget ressourceforbrug til andre løsninger. Det er derfor vigtigt, at digitale løsninger opleves relevante af brugerne og udbredes til mange"



5 Hvordan skabes plads til digital udvikling i en organisation med tung drift?

Mange offentlige organisationer har store driftsopgaver – fx folkeskoler og hospitaler. Det er naturligvis vigtigt, at driften prioriteres, men det kan være vanskeligt samtidigt at prioritere tid og ressourcer til udvikling af digitale løsninger. Selv når digital udvikling prioriteres, så kan der være risiko for, at akutte driftsproblemer overtrumfer udviklingsopgaven.

Dette er forståeligt, men hvis den digitale udviklingsopgave i praksis nedprioriteres, så truer det driften og kvaliteten i den offentlige sektor på længere sigt. Det er derfor vigtigt at fastholde et balanceret fokus på drift og udvikling af relevante digitale løsninger i den offentlige sektor.

Dette kan bl.a. ske ved at:

- Sikre tydelig ledelsesopbakning og følgeskab til digital transformation samt synliggøre gevinsterne for både organisationerne, de enkelte medarbejdere og borgerne, fx hurtigere rehabilitering af borgere ved brug af digital træning.
- Også at have fokus på kortsigtede gevinster, der kommer involverede ledere og medarbejdere til gavn, fx teknologier, der gør det lettere for en socialrådgiver at overskue mange sager.
- Skabe økonomiske incitamenter til at investere i digitale løsninger.
- Afsætte faste ressourcer og tid til udvikling, men huske at fastholde relationen til driften. Fx ved at indkøbe driftsmedarbejdere til i en del af deres arbejdstid at arbejde på et udviklingsprojekt.
- Skabe plads og opbakning til at udvikling af digitale løsninger indgår i driften som brugerdrevet evolution af driftsopgaverne – fx lade ildsjæle på eget initiativ foretage prøvehandling med digitalisering som at anvende AI i formulering af dagsordener og til referat af møder.

“Selv når digital udvikling prioriteres, så kan der være risiko for, at akutte driftsproblemer overtrumfer udviklingsopgaven”



6 Hvordan skabes digitalt mindset hos ledelse og medarbejdere?

En del ledere og medarbejdere i offentlige organisationer har mod på anvendelsen af digitale løsninger og har typisk også opnået en vis digital forståelse samt et digitalt sprog og mindset. Andre ledere og medarbejdere er mere afventende eller skeptiske i forhold til digitalisering, fx fordi digitalisering opleves som fremmedgørende eller som en trussel mod fagligheden, borgerhensyn eller eget job.

Det kan være nødvendigt at skubbe på, så flere får lyst til at afprøve og anvende nye digitale løsninger, når organisationen har besluttet det. Det kan fx være anvendelse af online-konsultationer osv.

Dette kan fx gøres ved at:

- Være opmærksom på at begrænse nulfejlskultur, fordi muligheden for fejl er et vilkår for mange digitale løsninger såvel som analoge.
- Fokuserer på digitale projekter, der skaber værdi i ledernes og medarbejdernes hverdag.
- Synliggøre den faglige værdi for ledelse og medarbejdere og borgere ved digitale løsninger.
- Klassisk forandringsledelse, der sigter mod at etablere tydelige mål, vække begejstring og skabe ejerskab fx ved at involvere medarbejdere i prioritering af ideer og projekter.

“Det kan være nødvendigt at skubbe på, så flere får lyst til at afprøve og anvende nye digitale løsninger, når organisationen har besluttet det”



7 Hvordan fastholdes digitalisering på organisationens strategiske dagsorden?

Digitalisering er vokset til at være et tema med stor strategisk betydning for offentlige organisationer og er blevet en del af kerneforretningen i forhold til bl.a. effektiviteten af myndighedsopgaver, servicen til borgerne og fastholdelse af medarbejdere. Digitalisering er da også i de fleste offentlige organisationer flyttet ind på den strategiske dagsorden.

I konkurrencen med andre presserende temaer, så kan det dog være vanskeligt at fastholde opmærksomheden på digitalisering som en strategisk indsats for drift og udvikling af kerneforretningen, hvilket ofte er nødvendigt for at høste gevinsterne. Fx er aktiv stillingtagen fra det strategiske niveau ofte nødvendigt for at sikre tilstrækkelig opfølgning på digitale projekter og for at få implementeret i bund.

Dette kan fx gøres ved at:

- Igangsætte et digitalt transformationsprogram, der sigter på at undersøge de dele af organisationen, hvor der er en "underudnyttelse" af de digitale muligheder, fx ved anvendelse af fx "benchmark" med tilsvarende offentlige og private organisationer.
- Styrke det digitale mindset og kompetencerne hos organisationens strategiske ledelse gennem deltagelse i konferencer, styregrupper for projekter mv.
- Digital porteføljestyling som fast månedligt punkt på linje med budgetopfølgning.
- Koble det digitale perspektiv på anledninger som ny organisationsstrategi, implementering af ny lovgivning/reformer, hændelser som sikkerhedsbrud mv.

"Aktiv stillingtagen fra det strategiske niveau er ofte nødvendigt for at sikre tilstrækkelig opfølgning på digitale projekter og for at få implementeret i bund"



Fremtid: Tendenser i opgaver og kompetencer for den strategiske ledelse af digitalisering

Det er naturligvis vigtigt, at den strategiske ledelse også fremover fokuserer på nutidens opgaver som at skabe digitalt mindset mv. Dog flytter den strategiske ledelsesopgave i forhold til digitalisering sig hele tiden som følge af bl.a. udviklingen af ny teknologi, regulering, brugerkompetencer, borgernes forventninger mv. Derfor er her et bud på nogle af de opgaver, der vil fylde mere i den strategiske ledelse af digitalisering i de kommende år.

Jura og sikkerhed

Det er langt fra nyt, at jura og cyber- og informationssikkerhed er en del af ledelse af digitalisering. Begge temaer er dog stærkt på vej op ad dagsordenen og kræver strategisk ledelsesmæssig prioritering.

Den accelererende teknologiske udvikling har medført, at det sjældent er teknologien som sætter begrænsninger, men i stedet uafklarede juridiske rammer, og juraen er ofte forsinket i forhold til regulering af nye teknologier. Fx tog det flere år at forhandle EU's AI-forordning, men kort tid efter aftalen faldt på plads, så blev ChatGPT lanceret, hvilket rejste nye spørgsmål, som ikke var reguleret af AI-forordningen.

Konsekvensen er, at den strategiske ledelse i stigende grad må navigere i gråzoner, hvor det er uklart, hvad spillereglerne er.

Tilsvarende stiger cybertrusler og hackerangreb hurtigt. Selv om offentlige organisationer forsøger at sikre sig, så er man konstant bagefter truslerne, og man kommer aldrig i mål med 100% sikkerhed. Det samme gælder også for persondatasikkerhed og overholdelse af GDPR-reglerne, hvor det må vurderes, hvornår sikkerheden er "god nok" til at sikre servicen til borgerne og borgernes tillid til den offentlige sektor.

Fælles for juraen, cyber- og informationssikkerheden er, at den strategiske ledelse løbende må foretage en vurdering af risici i forhold til anvendelsen af især nye teknologier. Et valg er naturligvis kun at arbejde med fuldt velafprøvede digitale teknologier med en afklaret juridisk ramme og minimale sikkerhedsrisici, men så vil den offentlige organisation også være fem år bagefter og afskære sig fra de mulige gevinster ved fx anvendelse af kunstig intelligens.



Etik og værdier

Teknologiudviklingen rejser også spørgsmål til etikken og værdierne i offentlige organisationers anvendelse af digitalisering. For mange år siden blev det vurderet etisk problematisk at overvåge "dørsøgende" borgere med Alzheimers med et GPS-armbånd. Det er i dag fuldt accepteret og anvendt rigtigt mange steder for at skabe tryghed for både den Alzheimer-ramte borger selv, de pårørende og medarbejderne. Eksemplet viser, at etikken også flytter sig over tid.

Forskellige steder i lovgivningen, hos Dataetisk råd og i forskningen finder man offentlige værdier som privatliv, lighed, værdighed, ansvarlighed og retfærdighed foruden at offentlige organisationer skal levere god og effektiv velfærd. Også fortolkningen af disse værdier flytter sig over tid, og det bliver især problematisk, når de kommer i konflikt med hinanden, som fx når politiet får mulighed for at bruge ansigtsgenkendelse for at forhindre drab og terror.



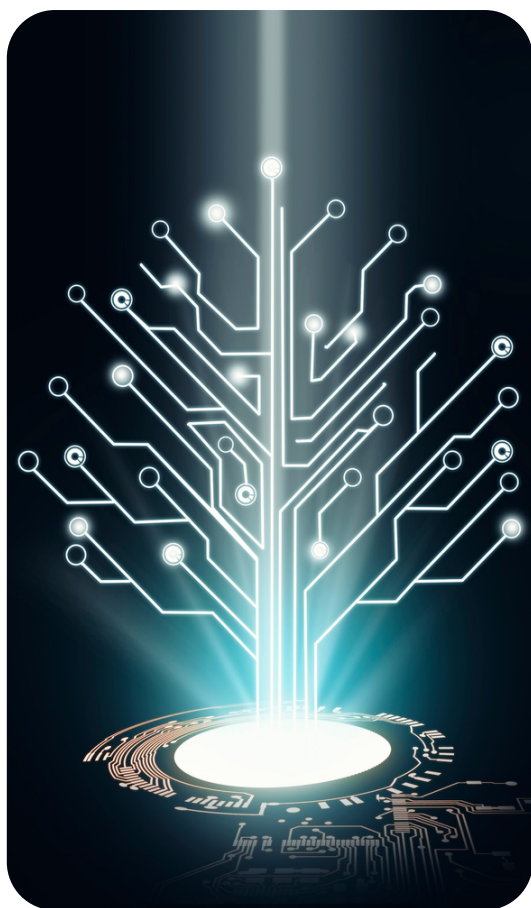
Det kan således have store negative konsekvenser for samfundet både at anvende og ikke at anvende tilgængelige digitale løsninger. Derfor er der ikke et "neutralt ståsted" for den strategiske ledelse at placere sig.

I sidste ende er det naturligvis politikerne, som må vurdere etikken, men i praksis vil mange beslutninger om valg af metoder og digitale løsninger være delegeret til den strategiske ledelse i administrationen, der samtidig også rådgiver politikerne.

Digitale økosystemer og sammenhæng

Kompleksiteten i en kommune, en region eller en statslig styrelse kan være vanskelig at overskue. Alligevel bliver det fremover endnu tydeligere, at den enkelte offentlige organisation dels hænger sammen med de øvrige offentlige organisationer og dels resten af samfundet i form af private virksomheder og foreninger mv. Det indebærer fx, at nogle borgere kan have svært ved at overskue forskelle og snitflader mellem offentlige myndigheder, deres netbank, pensionsselskab, forsikring osv.

Tendensen var fx tydelig ved introduktionen af MitID, hvor de kommunale borgerservicecentre kunne fortælle om mange borgere, der havde brug for hjælp til at forstå MitID, og i øvrigt havde privat it-udstyr, som ikke var opdateret til at kunne skabe kontakt til MitID. I sådanne situationer må borgerservice finde løsninger, selv om MitID jo er statsligt udviklet, og kommunen ikke kan påtage sig at tjekke eller opdatere borgeres private it-udstyr.



En sammenhængende offentlig sektor, herunder fx en sammenhængende sundhedssektor, forudsætter sammenhængende it-infrastruktur, så data kan deles mellem forskellige myndigheders it-systemer og at genbrug af byggeblokke fremmes mest muligt.

Det er derfor ikke i lang tid været tilstrækkeligt og fortsat er tilstrækkeligt, at den enkelte offentlige organisation fokuserer indad, men der er i høj grad også behov for at kigge udad og etablere integrationer og snitflader til andre aktører i de digitale økosystemer.

Det kan som i eksemplet være en specifik målgruppe af borgere, men det kan også være for i fællesskab at løfte en udfordring som fælles it-indkøb, udvikling af en dansk sprogmodel eller at forhindre cyberangreb i at sprede sig.

Strategiske kompetencer i fokus

Mange kompetencer vil være væsentlige for den strategisk ledelse af digitalisering fremover, men nogle fremstår alligevel som særligt afgørende.

To-sprogethed: Den strategiske ledelse skal forstå både sit forretningsdomæne og digitalisering. Det behøver ikke at være i dybden som f.eks. at kunne programmere, men for at kunne vurdere de digitale forretningsmuligheder og trusler kræver det en vis digitaliseringsfaglig indsigt og et sprog at kommunikere med andre om det.

Omverdensforståelse: Den strategiske ledelse skal forstå, hvordan de strategiske valg om digitalisering indgår i en omverden, hvor ikke mindst den teknologiske udvikling er i konstant forandring.

Samarbejde med den private sektor: Om forståelse af behovene sammenholdt med det markedsmæssige muligheder for innovation og etablering af digitale løsninger. Et samarbejde der skal give gevinster for begge parter.

Et etisk og værdimæssigt kompas: Regler og procedurer bliver hurtigt forældede - ikke mindst i forhold til den teknologiske udvikling. Samtidig kan regler og procedurer være i indbyrdes konflikt eller dilemmafyldte. Derfor bliver det stadig vigtigere, at den strategiske ledelse etablerer og vedligeholder et etisk kompas for anvendelsen af digitale løsninger som supplement til juridiske regler.



Deltagere i rundbordssamtalerne

Andreas Berggreen, Familieretshuset
Birgitte Drewes, Styrelsen for Patientsikkerhed
Simon Schulian, Økonomistyrelsen
Brian Paust Nielsen, Færdselsstyrelsen,
Claus Balslev, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering
Jonatan Schloss, Egedal Kommune
Kristina Skovdal, Koncern IT, Københavns Kommune
Michel Weber, Udbetaling Danmark.
Per Bennetsen, Københavns Kommune, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Pia Dahl Højgaard, Geodatastyrelsen
Henrik Brodersen, Styrelsen for forsyningssikkerhed
Lars Møller Christiansen, Miljøstyrelsen
Thomas Berlin Hovmand, Gladsaxe Kommune
Sune Schou, Halsnæs Kommune
Jeppe Bøgh Andersen, Frederiksberg Kommune
Jacob Hess, Ankestyrelsen
Stine Leth Rasmussen, Energistyrelsen
Martin Wood, Domstolsstyrelsen
Søren Ahrensberg, Kriminalforsorgen

Dansk IT's udvalg for IT i den offentlige sektor

Anna de Boer, Udviklingskonsulent, Egedal Kommune
Cecile Christensen, Vicedirektør, Det Kongelige Bibliotek
Ejvind Jørgensen (formand), CFO, Head of Investor Relations, cBrain
Jacob Herbst, CTO, Dubex
Jan Riis, Partner, Lakeside
Jens Hornemann (næstformand), Direktør og partner, Silverbullet
Jimmy Kevin Pedersen, Chefkonsulent, Forsvarsministeriet
Kenneth Kristensen, Direktør, Reel Udvikling
Kiann Stenkjær Hein, Kontorchef, grøn forretningsudvikling og partnerskaber, Klimadatastyrelsen
Klaus Larsen, IT-Direktør, Region Nordjylland
Kristian Lolk-Hansen, Underdirektør, Produktudvikling Pension, Udbetaling Danmark, ATP
Mette Smith Thastum, Leder for IT og digitalisering, Albertslund Kommune
Peter Pietras, Forsker og underviser, Copenhagen Business Academy
Poul Venø, IT og Digitaliseringschef, Herning Kommune
Signe Rønn Sørensen, Digitaliseringschef, Aarhus Kommune
Stig Jacob Drejer, Senior Process Consultant, Topdanmark
Søren Reeberg Nielsen, Underdirektør, Udviklings- og forenklingstyrelsen
Vibeke van der Sprong, Vicedirektør, Sundhedsdatastyrelsen
Willy Kofoed, Kontorchef, It-drift og Sikkerhed, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri

Læs mere om udvalgets arbejde på dit.dk/politik

