



# Digital Transformation Offentlig sektor Rapport 2018 Danmark

---

Hvordan stat, regioner og kommuner  
arbejder mod en digitalt drevet offentlig sektor

# Indhold

Forord	4
Resumé	7
Deltagere i undersøgelsen	14
Hvorfor?	20
Strategi	22
Forretningsfokus	23
Modenhed	24
Hvad?	27
Effekt	28
Hvordan?	35
Rangering af syv kompetencer	36
Kompetence 1: Digitalt lederskab	39
Kompetence 2: Organisatorisk klarhed	43
Kompetence 3: Nye arbejdsmetoder	49
Kompetence 4: Dataadgang og -sikkerhed	53
Kompetence 5: Partnerskabets potentiale	57
Kompetence 6: Diversitet i kompetencer	61
Kompetence 7: Bevægelige beslutningsprocesser	65
6 anbefalinger	70
Konklusion	74
Kontakt	75
Eksempel I: Fra produkter til platforme	19
Eksempel II: fra systemtænkning til borgertænkning	34
Eksempel III: Fra statistisk oplysning til lærende indsigt	38
Eksempel IV: Fra firewall til datasikkerhed	47

# Forord

En ny offentlig forvaltning på vej?

Verden forandrer sig med en stadig tiltagende hastighed og volumen, som påvirker fundamentet for nationalstater, samfundsstrukturer, erhvervsliv og individer. Det globale bliver lokalt, det manuelle bliver automatisk, og viden er tilgængelig hvor og når som helst. Kendte samfundsøkonomiske mekanismer, arbejdsmarkedsstrukturer, uddannelsessystemet samt arbejdsdelingen mellem den offentlige, den private og den civile sektor er i bevægelse. Det er blevet kaldt den fjerde industrielle revolution, og den offentlige forvaltning mærker også implikationerne, fordi denne sektor er dybt integreret i alle dele af samfundets virke.

Borgere og virksomheder har ændrede forventninger og krav til den offentlige service og interaktion, og både de marginale og de mere markante skift i adfærdsmønstre passer ikke nødvendigvis til den lovgivning eller regulering, der er gældende. Nye private forretningsmodeller udfordrer samfundets kendte infrastruktur og tvinger offentlige beslutningstagere til at tage stilling til, om de vil melde sig ind i forandringen eller kæmpe imod den. Både herhjemme og i udlandet eksperimenterer den offentlige sektor og udvikler sig i forskellige retninger og i flere parallelle tempi, hvilket kan virke svært overskueligt, og det vanskeliggør læringen på tværs af de mange initiativer. Samtidig har den traditionelle hierarkiske offentlige organisering besvær med at rumme nye fleksible og eksperimenterende arbejdsmetoder og lærende netværk.

Disse forandringer har et langt stykke ad vejen det digitale som katalysator, men handler samtidig om meget mere end it, data og internet. Men fælles for forandringerne er, at de rykker tættere på forretningsmodellerne og kerneopgaverne. Det er det, vi forstår ved digital transformation.

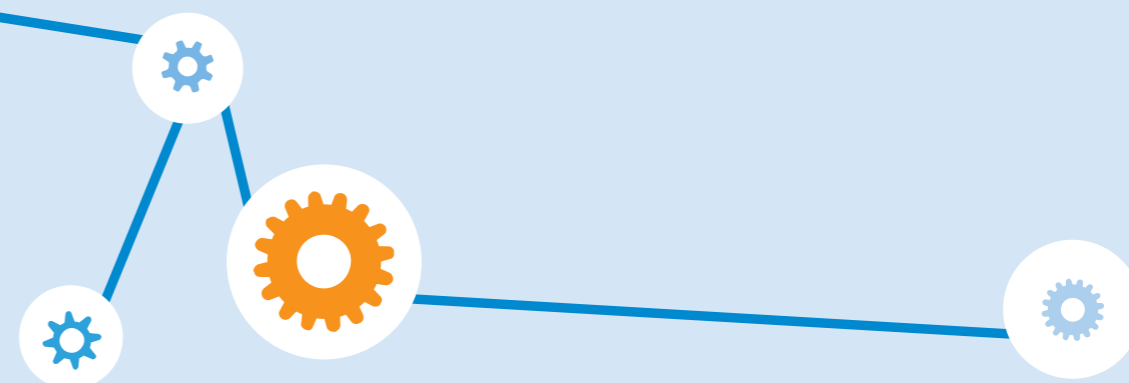
At kunne navigere i den digitale transformation kræver, at vi forstår *hvorfor* forandringerne sker, *hvad* bekymringerne og mulighederne er, og *hvilke* nøglefaktorer der gør os i stand til at (re)agere fornuftigt på digitaliseringen af vores samfund og erhvervsliv. Men skal vi gribe muligheden for nye måder, hvorpå vi kan indrette vores samfund, drive offentlig forvaltning og formulere holdbare strategier for, hvor den offentlige sektor skal og kan bevæge sig hen, må vi også udforske *hvordan* det sker.

QVARTZ og Microsoft har tidligere gennemført lignende undersøgelser af private virksomheder i Danmark, Sverige og Norge, og i den forbindelse skal vi gøre opmærksom på, at resultaterne i disse undersøgelsesrapporter er vanskeligt sammenlignelige med denne rapport, da rammevilkårene for digital transformation i privat og offentlig sektor adskiller sig på en række områder. God fornøjelse med læsningen!

*"Digitaliseringen af vores samfund fylder meget i disse år, og Danmark som nation er blandt frontløberne i den globale digitale transformation – både når vi ser på udviklingen i virksomhederne og i den offentlige sektor. Den øgede digitalisering har stor indflydelse på udviklingen af vores samfund, og vi har taget initiativ til denne rapport for at få mere indsigt i, hvor langt den offentlige sektor er på den digitale rejse – men også for at forstå, hvilke muligheder og barrierer vi arbejder med i den danske offentlige sektor.*

*Jeg håber således, at rapporten kan bidrage med indspark til digitaliseringsdebatten ved at give os en forståelse af, hvor det offentlige Danmark befinder sig i dag – og inspirere til, hvor vi gerne vil bevæge os hen i fremtiden."*

**MARIANNE DAHL STEENSEN**  
**ADM. DIREKTØR, MICROSOFT DANMARK**



## Resumé

Digitalisering er et hot emne på offentlige leders strategiske agenda, og der er en udbredt erkendelse af, at digitale initiativer kan optimere og udvikle offentlige organisations opgaveløsning markant. Motiveret af både ambitioner og bekymringer samt af "disruptive" dynamikker arbejder offentlige ledere i stigende grad med at optimere deres virksomhed med fokus på relevans og værdiskabelse for samfundet. De offentlige ledere ser også i overvejende grad den digitale transformation som en bevægelse, der er mere end at gå fra A til B, og de har blik for, at det er en dynamisk proces, der løbende kræver ressourcer, monitorering og en lærende kultur.

Formålet med denne rapport er at undersøge, hvordan offentlige topledere i Danmark ser på de muligheder, udfordringer og drivkræfter, der er forbundet med den nye digitale æra, og – endnu vigtigere – hvordan de mobiliserer deres organisation til at integrere den digitale transformation. Undersøgelsen baserer sig på 20 interviews med 25 offentlige ledere på hhv. statsligt, regionalt og kommunalt niveau, hvor vi med et strategisk afsæt forsøger at afdække og beskrive, hvordan disse ledere arbejder med at realisere en succesfuld fornyelse af den offentlige sektor.

# Resumé

De offentlige ledere, vi har talt med, har i overvejende grad blik for, at samfundets hastige digitale udvikling påvirker den offentlige sektors myndighedsopgaver og serviceydelser. Også den offentlige organisation kan blive "disrupted" af innovative tilbud og muligheder, som skaber uforudset konkurrence og markant ændret adfærd hos borgere og virksomheder.

Det, der engang var forudsætningen for etableringen af en offentlig organisation, kunne eksempelvis være, at der på det tidspunkt var høje etableringsomkostninger (til eksempelvis infrastruktur), komplekse problemstillinger (eksempelvis i form af behandling af store mængder data) og distribution af viden (eksempelvis gennem produktion af oplysningskampagner og centrale vidensportaler). Men førerløse transportformer og mobile it-løsninger udfordrer den faste infrastruktur, omkostninger til indsamling, lagring og behandling af data er faldet markant, og viden er distribueret via internettet og er tilgængelig hvor og når som helst. Samtidig er der store skift undervejs på bl.a. arbejdsmarkedet, sundhedsområdet, uddannelsesområdet og i de finansielle strukturer, som betyder, at den offentlige sektor må overveje sin fremtidige position og rolle.

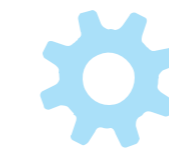
"Men borgerne og virksomhederne kan jo ikke gå et andet sted hen", var der et par af de offentlige ledere, der sagde. Men er det nu også den fulde sandhed? Uanset hvad, er det helt afgørende spørgsmål, *hvordan* offentlige organisationer vil arbejde med den digitale omstilling i de kommende år, og ikke *om* der vil ske en transformation af samfundet, borgernes og virksomhedernes adfærd og forventninger og dermed også af de offentlige organisationer.

## Digital transformation er blandt de vigtigste strategiske prioriteter for 17 ud af 20 adspurgte offentlige ledere

I vores undersøgelse, som er baseret på interviews med offentlige ledere på tværs af stat, region og kommune, tegner der sig et billede af, at ledelsen i den offentlige sektor har fat i den digitale transformation som en del af organisationens strategiske arbejde. Faktisk placerer 17 ud af 20 adspurgte ledere digital transformation som *meget vigtig* eller *det allervigtigste* på den strategiske ledelsesagenda. Kun tre pegede på digital transformation som *vigtig*, idet andre strategiske prioriteter blev betegnet som endnu vigtigere.

## Fremspirende tegn på forandring

På tværs af statslige organisationer, regioner og kommuner er der masser af aktivitet på det digitale område og flere egentlige transformativ initiativer, som går længere end bare at sætte strøm til papir og udvide allerede eksisterende selvbetjeningsløsninger. Flere offentlige ledere fortæller om et eller flere initiativer på nogle udvalgte områder, der hver især understøtter en vis grad af digital transformation. Initiativerne spænder bredt med hensyn til størrelse og ambition og inkluderer eksempelvis pilotprojekter inden for automatiserede processer, brugerdrevet produkt- og serviceudvikling, innovationsgarager og decentral netværksbaseret rekruttering af digitale kompetencer. Ifølge flere af lederne er den offentlige forvaltning ved at gennemgå et skift fra at automatisere tidligere manuelle processer til i højere grad at være centreret om avancerede datadrevne og segmenterede løsninger. Flere ledere arbejder derfor med nye styringsmekanismer, der er tilpasset den digitale udvikling, således at de kan rumme såvel det daglige fokus på sikker drift som eksperimenter med agile arbejds- og beslutningsprocesser.



Den digitale transformationsrejse er bestemt begyndt i den offentlige forvaltning; retningen, hastigheden og effekten er til gengæld meget varierende i de organisationer, vi har besøgt.

## De offentlige virksomheder er i gang, men med stort digitalt modenhedspotentiale

Den offentlige sektor har allerede taget ambitiøse skridt mod at blive mere digitalt sammenhængende og tidsvarende og sammenlignet med andre lande ligger Danmark fortsat i front. Skal den position fastholdes for den offentlige sektor skal det digitale tættere på kerneopgaverne, kulturen og de ledelsesmæssige prioriteringer. Vores undersøgelse viser, at der er et potentiale at arbejde med. Kun tre organisationer, vurderer vi, er i gang med en *accelereret digital transformation*, idet de har formuleret en klar og ambitiøs forretningsstrategi med det digitale som hoveddriver; de arbejder som udgangspunkt med at løse deres kerneopgaver i et digitalt miljø og har opnået signifikante resultater i form af blandt andet gentænkte processer, højere kvalitet og effektiviseringer. De øvrige organisationer, har vi vurderet, har den digitale transformation *mobiliseret* eller *indlejret*, hvilket betyder, at de er i de indledende faser på den digitale modenhedskurve.

## Overvejende fokus på optimering af den nuværende opgavehåndtering

Effekten af den digitale transformation er i vores model opdelt i 3 hovedtyper af påvirkning: Den kan optimere den nuværende opgaveportefølje, den kan ændre arbejdsdelingen mellem organisationen og borgerne (og virksomhederne), og den kan forandre opgaveporteføljen ved enten at tilføje nye opgaver eller helt overflødiggøre eksisterende opgaver.

Den eksisterende opgavehåndtering fylder absolut mest hos de offentlige topledere, og digital transformation ses især som et redskab til at påvirke og optimere den måde, kerneopgaverne løses på i dag. Når det er sagt, er der også åbenhed, over for hvordan digital udvikling kan og vil påvirke arbejdsdelingen mellem den offentlige organisation og borgerne/virksomhederne.

Der er imidlertid et relativt lille fokus på, hvordan kerneopgaven i sig selv vil ændre sig i en digital transformation, og herunder hvordan nuværende opgaver kan overflødiggøres, eller nye opgaver opstå. Det synes umiddelbart vanskeligt at forholde sig mere konkret til og betragtes som noget, der sker længere ude i fremtiden. Det sidste er egentlig tankevækkende, taget i betragtning, at de fleste offentlige organisationer formentlig kan komme på mange eksempler på opgaver, de lavede for bare 5 eller 10 år siden, som i dag er helt forsvundet. Omvendt er der formentlig lige så mange eksempler på opgaver, der bliver løst i dag, som bare for få år siden ikke var en del af porteføljen.

## Spørgsmålet er hvordan

Vores rapport undersøger, *hvad* offentlige organisationer gør for at rykke frem på en digital modenhedskurve, samt *hvordan* arbejder med de udfordringer og muligheder, der er forbundet med en ny digital virkelighed med eksponentiel udvikling og forandring. Hvis offentlige ledere kan drive en ambitiøs digital agenda og udvikle deres organisation – ikke kun på kerneopgaverne, men også på arbejdsdelingen og opgaveporteføljen i sig selv – kan der være betydelige gevinster for såvel borgere og virksomheder som for de offentlige ansatte.

Vi har bedt lederne om at rangere syv kompetencer som kan drive en digital transformation. Resultatet fremgår af de følgende sider.

# Resumé

1

## Digitalt lederskab

Digitalt lederskab er det vigtigste for at drive succesfuld digital transformation, men det er vanskeligt at etablere i praksis

Digitalt lederskab betragtes som den vigtigste forudsætning for at lykkes med digital transformation blandt de offentlige ledere. Det betyder, at ledelsen sætter en klar retning for den digitale agenda og tager ejerskab for at igangsætte, drive og udvikle de konkrete initiativer, der skal understøtte den. Mens vigtigheden af digitalt lederskab står de adspurgte ledere meget nær, er den handlingsorienterede og praktiske implementering af konceptet længere væk. Det synes vanskeligt at balancere sine – ofte begrænsede – ressourcer mellem drift og innovation. Flere ledere nævner, at de er udfordret på at skabe tid, rammer og økonomi til eksperimenter og større strategiske ændringer, fordi de allerede i deres hverdag er presset både ledelsesmæssigt og budgetmæssigt i forhold til at opretholde effektiv og sikker drift og håndtere aktuelle problemstillinger frem for de problemstillinger, der ligger noget ude i fremtiden.



3

## Nye arbejdsmetoder

Nye arbejdsmetoder afprøves i stigende grad, men normen er stadig "business as usual"

Den digitale udvikling er accelereret, og det stiller krav om, at også de offentlige organisationer kan eksekvere og implementere hurtigt og effektivt. Flere offentlige ledere fortæller, hvordan de har inkorporeret forskellige nye og agile arbejdsprocesser såsom sprints, build-measure-learn loops, udefra-indtankegang, fail-fast-metoder osv. til at idégenerere og udvikle (digitale) løsninger hurtigere og mere effektivt. Det er imidlertid en udfordring at oversætte de agile arbejdsprocesser til effektiv eksekvering, skalering og implementering, og kun én organisation oplyste, at den havde inkorporeret nye arbejdsmetoder *i meget høj grad*, mens den gennemsnitlige vurdering er *i nogen grad*. De nye arbejdsprocesser skal især fostre hurtigere idéudvikling, tests og læring, men der er for nogle et langt spring til at kunne oversætte indsigterne opnået med nye arbejdsmetoder til konkret handling og indflydelse på moderorganisationen, blandt andet fordi tempoet, processerne og kulturen her har et andet afsæt i fx bureaukratiske processer og etablerede legacy-systemer. Derudover bemærker flere af de offentlige ledere, at de lovgivningsmæssige og politiske rammer kan påvirke graden af eksperimenter, nytænkning og handlerum.



2

## Organisatorisk klarhed

Det er en udfordring at finde balancen mellem en overordnet central retning for digital transformation og en decentral eksekveringskraft for at sikre tempo, agilitet og innovation

Offentlige ledere er usikre på, hvordan de finder den optimale måde at organisere sig på i en ny digital æra. Fuld organisatorisk klarhed er en vigtig forudsætning for, at drift og udvikling kan fungere effektivt sideløbende med hinanden, samt at såvel interne som eksterne ressourcer udnyttes optimalt. Selvom offentlige ledere er optagede af, at der er styr på, hvem der driver den digitale dagsorden, er mange af dem udfordrede på, hvordan de konkret skal mobilisere organisationen mod mere agile, innovative og netværksbaserede processer, når der samtidig er en stærk tradition for hierarkisk beslutningstagen. Til spørgsmålet om hvorvidt der er klarhed om, hvem der driver (og har ansvaret for at drive) digitale transformation internt i en organisation, svarer de adspurgte ledere i gennemsnit, at der *i nogen grad* er organisatorisk klarhed på dette område. Flere offentlige organisationer afprøver forskellige organisatoriske set-ups.



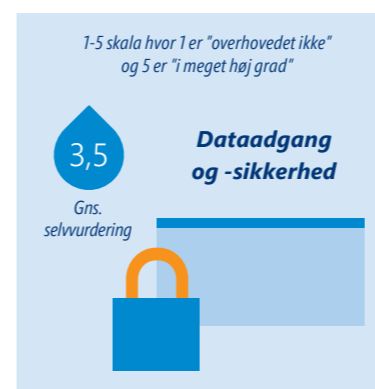
4

## Dataadgang og -sikkerhed

Tilgængelige høj kvalitetsdata er afgørende for digital udvikling, men data og it-sikkerhed er en voksende bekymring for mange offentlige ledere

Den offentlige sektor har meget store mængder data om borgere og virksomheder på forskellige områder. Flere offentlige ledere beskriver, at der er udfordringer med at kvalitetssikre og standardisere data, idet de oprindeligt er skabt til et andet formål end det, de nu kan bruges til. Derudover er deling af data nævnt som en af de største udfordringer forbundet med at skabe værdifulde dataindsigter på tværs af offentlige forvaltningsområder, hvilket ofte skyldes, at lovgivning og andre regulativer begrænser muligheden for at dele data mellem sektorer og myndigheder.

Data og it-sikkerhed er i stigende grad et fokusområde for lederne, der dog alligevel lader til at finde tryghed i en delegation af ansvarsområdet. Flere ledere udtalte, at de var klar over vigtigheden af data og it-sikkerhed, men at "nogle andre" havde styr på, hvad der præcist skulle til.



5

**Partnerskabets potentiale**

Mulighederne for og potentialet i eksterne samarbejder er store, men politiske og lovgivningsmæssige rammer kan begrænse organisationerne i at udforske dem

Størstedelen af de adspurgte ledere er enige om, at eksterne partnerskaber kan bidrage til nye indsigter og inspiration, som sandsynligvis ikke vil opstå internt. Flere organisationer har allerede haft succes med at samarbejde direkte med fx borgere, forskningsgrupper, private virksomheder og andre offentlige organisationer. Dog synes flere af lederne, at ambitionsniveauet for disse partnerskaber og samarbejder med fordel kan styrkes og blikket rettes endnu længere ud – mod startup- og iværksættermiljøet, mod offentlige organisationer i andre lande, mod uddannelses- og forskningsinstitutioner osv.



"Digitaliseringen har gjort det muligt for os at omstille os fra en organisation, der laver snævre produkter til vores "egen" sektor, til en dataplatform for effektivisering af opgavevaretagelsen i hele den offentlige sektor og vækstskabelse i samfundet"

– LEDER I STAT



6

**Diversitet i kompetencer**

En ambitiøs digital agenda, et større formål at arbejde for og fleksible arbejdsmiljøer kan hjælpe i konkurrencen om dygtige og relevante digitale kompetencer

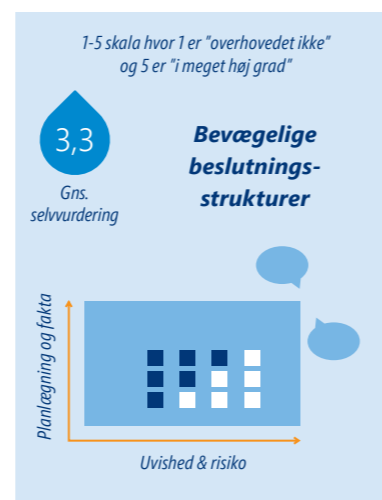
Digital udvikling afhænger også af evnen til at kunne rekruttere solide og relevante analytiske og digitale kompetencer og sikre et optimalt samspil med øvrige faglige kompetencer i den enkelte organisation. Den offentlige sektor er her i skarp konkurrence med den private sektor om en knap ressource. Virksomheder på tværs af industrier efterspørger i stigende grad samme slags digitale kompetencer som den offentlige sektor, og begge parter forsøger at tilbyde attraktive arbejdsvilkår. De offentlige arbejdsgivere kan kun i begrænset omfang matche lønvilkår og personalegoder i det private, men kan omvendt godt konkurrere på fagligt miljø, fleksibilitet i arbejdslivet og formål at arbejde for. Dog siger kun tre af de offentlige ledere, at de i høj grad kan rekruttere og beholde de kompetencer de efterspørger, mens resten af de adspurgte ledere svarede i nogen grad eller i lav grad.

7

**Bevægelige beslutningsprocesser**

Adaptive og dynamiske styringsmodeller kan bedre rumme den teknologiske og digitale udvikling, der ellers udfordrer traditionelle og mere lineære beslutningsprocesser

Offentlige organisationer har et fast fundament af processer og systemer, der sikrer stabilitet, grundighed og dokumentation. Det understøtter lineære udviklingsforløb og har en relativt lav risikotolerance. Men lederne giver udtryk for, at de føler sig tvunget til at genoverveje deres organisatoriske modeller og styringssystemer i forhold til den nye digitale virkelighed, de skal understøtte. Flere beskriver, hvordan det er vanskeligt at implementere nye og mere agile styringsstrukturer, der giver overblik og kontrol på centralt niveau, samtidig med at der bliver plads til flere decentrale aktiviteter og processer. Det er afgørende for digital udvikling, at gode ideer fra fx medarbejdere eller brugere ikke tilbageholdes eller sendes så langt op i bureaukratiske processer, at de strander undervejs, men at der derimod skabes plads på decentrale niveauer i organisationen til at disse idéer kan opstå, udvikles og eksekveres på.



# Deltagere i undersøgelsen

Mange af de undersøgelser om digital transformation, der bliver gennemført i den offentlige sektor, behandler betydningen og vigtigheden af selve digitaliseringen, og der afholdes årligt en række større konferencer med det tema. Både på statsligt, regionalt og kommunalt niveau bliver der arbejdet med at rammesætte digitalisering og den effekt, der potentielt kan være i en mere digital offentlig sektor.

Regeringen har med præsentationen af Sammenhængsreformen fra april 2017 igangsat en række initiativer, herunder et særligt spor for "en mere tidssvarende offentlig sektor", som "skal sikre, at den offentlige sektor er tidssvarende og bruger nye teknologier og digitale velfærdsløsninger til at skabe bedre kernevelværd."

Regionerne godkendte i februar 2013 en fælles strategi frem mod 2019 om digitalisering af sundhedsvæsenet med en ambition om "et styrket møde mellem borgere og sundhedspersoner med sammenhængende og ensartede digitale muligheder."

Kommunerne har i juni 2015 i regi af KL formuleret Den Fælleskommunale Digitaliseringsstrategi 2016-2020 med et afsæt, som lyder: "Digitalisering og udnyttelse af modne velfærdsteknologier er i nær og fjern fremtid en af de vigtigste veje til bedre kvalitet og højere effektivitet i de opgaver, som kommunerne er sat i verden for at løse for og med borgerne og virksomhederne."

Hertil kommer, at regeringen, Danske Regioner og KL i maj 2016 samledes om Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi 2016-2020, som "gør det muligt for den offentlige sektor at foretage fælles investeringer på områder, som er særligt komplekse, og hvor der samtidig er afhængigheder på tværs af myndigheder og it-systemer. Digitalisering og ny teknologi skal være med til at sikre, at den offentlige sektor kan levere en moderne og tidssvarende service, der lever op til borgernes og virksomhedernes forventninger om effektiv og sammenhængende service på højt niveau."

I supplement til ovenstående fællesstrategiske grundlag har hvert ministerområde, styrelse og institution, administrative forvaltning, hospital og kommune m.v. typisk sin egen lokale digitaliseringsstrategi og digitale handlingsplan. Både på det vertikale og horisontale niveau i den offentlige sektor bliver der således arbejdet med at skabe sammenhæng og fælles bevægelse mod "bedre kernevelværd, et styrket møde med borgerne, bedre kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen samt moderne og tidssvarende service."

Vores undersøgelse tager udgangspunkt i samtaler med ledere i udvalgte organisationer på både statsligt, regionalt og kommunalt niveau, om hvad digital transformation er for dem, hvilke perspektiver det digitale tegner for deres opgaveområder, og hvordan de konkret arbejder med transformationen på organisatorisk niveau.



# Deltagere i undersøgelsen

## 20 interviews med et bredt udvalg af offentlige topledere

Vi har gennemført 20 interviews med 25 ledere på det strategiske ledelsesniveau i stat (departementer, styrelser og fællesoffentlig virksomhed), region (forvaltning og hospitaler) og kommuner (store og små). Lederne, vi har talt med, har ansvarsområder, der favner alt fra tværgående administrationsopgaver over store velfærdsopgaver til borgernær sagsbehandling og service. På den måde er undersøgelsen begrænset i kvantitet, men har haft som målsætning at have høj diversitet på det kvalitative niveau.

## Stor diversitet i opgaveområder

Undersøgelsen dækker forskellige typer af opgaveområder lige fra administration, uddannelse, dataforvaltning og skat til beskæftigelse, sundhed, transport og borgerbetjening med mere. Der er dermed en bred repræsentation af forskellige typer opgaver, som i dag løses i offentligt regi, og alle områder er påvirket af den digitale transformation. Nogle står dog mere aktuelt i denne omstilling end andre.

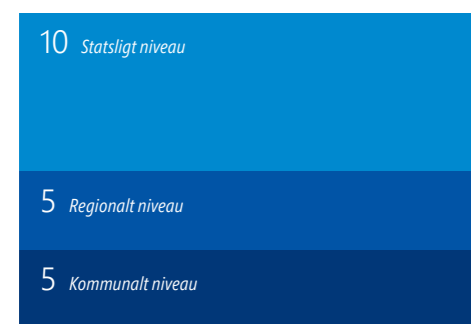
## Rimelig dækning af de offentlige sektorer

Den offentlige sektor i Danmark udgør (lige som i Sverige og Norge) omkring halvdelen af BNP og er dermed en væsentlig aktør i samfundsøkonomien. De statslige organisationer, vi har talt med, dækker knap halvdelen af Finanslovens udgifter. De tre regioner og to hospitaler, vi har mødt, repræsenterer knap 2/3 af de samlede regionale sundhedsudgifter, og de fire kommuner svarer til ca. 10% af de samlede kommunale udgifter og tilsvarende 10% af det samlede indbyggertal i Danmark<sup>1</sup>.

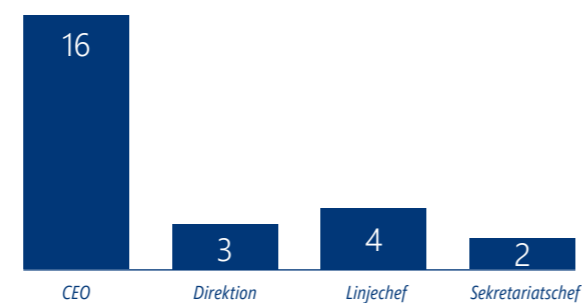
## Digital transformation er forankret tæt på den øverste ledelse

Vi har i tilrettelæggelsen af undersøgelsen rettet henvendelse på direktør-/CEO-niveau og i nogle tilfælde på direktions-/CFO-/CIO-niveau, og kun i få tilfælde er vi blevet henvist til at tale med nogen længere nede i ledelseshierarkiet. Alene dette tyder på, at digital transformation står højt på den strategiske dagsorden. Enkelte interviews har været med flere deltagere. Vi har kun oplevet få afslag på vores invitation til at deltage i undersøgelsen begrundet i, at der ikke var interesse, tid eller mulighed for at deltage i undersøgelsen. Enkelte organisationer har ikke reageret på vores digitale henvendelser.

De 20 organisationer fordeler sig på tre niveauer af den offentlige sektor



De 25 offentlige ledere er primært fra øverste ledelseslag



1. Finansloven 2017, Danske Regioner, Danmarks Statistik og QVARTZ-analyse

# Deltagere i undersøgelsen

Arbejdstilsynet	Banedanmark	Beskæftigelsesministeriet
Furesø Kommune	Gentofte Kommune	Høje-Taastrup Kommune
Region Hovedstaden	Region Midtjylland	Region Nordjylland
Rigshospitalet	Skatteministeriet	Statens It
Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering	Styrelsen for It og Læring	Sundhedsdatastyrelsen
Sundhedsministeriet	Udbetaling Danmark	Viborg Kommune
Aarhus Kommune	Aarhus Universitetshospital	

"Der er kæmpe muligheder for borgerne og for sundhedsvæsenet i mange af de helt nye teknologier og i nye samarbejdsformer mellem aktører – det kræver risikovillig kapital i langt højere grad, end der er til stede i dag"

## – LEDER I REGION

# Fra produkter til platforme

## Eksempel I

Flere offentlige ledere fremhævede i vores interviews, at den traditionelle forståelse af offentlige opgaver vil ændre sig i sin natur fra meget fysiske produkter og services til en mere platformorienteret support og selvhjælp. Eksemplerne er mange, men ved øget brug af åbne platforme med offentlige data og bruger-venlige teknologiske løsninger er der mulighed for et markant skift fra at udbyde færdige, statiske løsninger til i højere grad at gøre borgere og virksomheder i stand til selv at skabe den løsning, de søger, baseret på deres egne ofte meget forskelligartede behov.

For eksempel var et hovedprodukt i den tidligere Kort- og Matrikelstyrelse kontrol og rentegning af statiske præcisionskort over Danmark. Et produkt der er udfaset og erstattet af åbne online-tilgængelige geodata, som kan bruges til mere dynamiske og segmenterede kortproduktioner direkte hos borgere og virksomheder. Alene i 2017 forventer Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering (SDFE), at der bliver foretaget over 4,5 mia. dataforespørgsler på kortforsyningen.dk – en stigning på over 1 mia. forespørgsler sammenholdt med 2016.<sup>2</sup>

Et andet mere traditionelt eksempel er den digitale selvhjælpsbølge gennem de seneste år, hvor borgere og virksomheder kan skabe deres eget overblik, søge svar på spørgsmål og indberette oplysninger uden at være i personlig/fysisk kontakt med den offentlige forvaltning.

Med et skift mod at stille platforme til rådighed bliver den offentlige opgave i højere grad at sikre, at de bagvedliggende processer og algoritmer er korrekte, og at lave logiske tjek på data, end en 1-1 manuel behandling og kontrol af hver enkelt forespørgsel eller indberetning.

Flere ledere nævnte, at en transformation af denne karakter, hvor der stilles data og platforme til rådighed for borgerens egen "sagsbehandling", medfører, at der er nogle arbejdsopgaver, som skifter karakter i så væsentlig grad, at de eksisterende kompetencer i organisationen risikerer at blive udfordret betydeligt. Det kan i nogle tilfælde være i et sådant omfang, at det ikke er realistisk at omskole eksisterende kompetencer til helt andre typer opgaver.

Desuden er det ikke altid muligt at forudsige, hvilken adfærdændring der følger med et skift over til en mere platformorienteret model, og om det fx bidrager til, at man disrupter/overflødiggør sig selv. Det kræver en modig ledelsesbeslutning at udvikle sin forretningsmodel mod afvikling, men i offentligt regi kan det samfundsøkonomisk faktisk være en god beslutning.

### Fri og effektiv adgang til geografiske data

Med Grunddataaftalens delprogram 4 er landkortdata, matrikelkort og Danmarks Højdemodel gjort til frie data, og har siden 1. januar 2013 frit kunnet anvendes af alle. Dette har bevirket, at der siden 2013 har været en stor vækst i brugen af disse data. SDFE arbejder for, at de frie geodata fremadrettet vil have en stigende betydning for myndighedernes arbejde og for virksomhedernes vækstmuligheder. Brugen af geodata forventes bl.a. at sprede sig til helt nye forvaltningsområder, og på den måde vil de frie data også fremadrettet kunne bidrage til yderligere effektivisering og modernisering af den offentlige sektor.

### En transformation i tal

- 2.654.332 besøg på borger.dk i juli 2017
- 36,6 mio. besøg på borger.dk i 2016
- 87% af brugerne på borger.dk er meget tilfredse eller tilfredse med borger.dk<sup>3</sup>

2. Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering  
3. Digitaliseringsstyrelsen

# Hvorfor?

Det er ikke fordi der mangler en digital rammesætning i den offentlige sektor. Der er rigeligt med undersøgelser, reforminitiativer, strategier, handlingsplaner og lignende – både nationalt og internationalt – som peger på, at der er et stort potentiale i en digitalt understøttet udvikling af velfærdssamfundet, og den måde det offentlige system møder og understøtter borgernes handlemuligheder og virksomhedernes vækstbetingelser.

Se for eksempel

- Erhvervsministeriet (2017):  
Redegørelse om Danmarks digitale vækst
- EU Kommissionen:  
Europe's Digital Progress Report 2017
- OECD (2016): Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas

Microsoft og QVARTZ har med nærværende rapport en ambition om at komme lidt tættere på, hvad der arbejdes med, og hvilke visioner og barrierer der er for den digitale transformation i den offentlige sektor. Det helt overordnede indtryk fra vores samtaler med de offentlige ledere er, at de har et højt abstraktionsniveau og kan sætte deres egne digitale overvejelser og ambitioner i relation til såvel samfundsudfordringer som mulige løsninger. De mestrer både at se den offentlige sektor som en helhed og at perspektivere den til deres eget organisatoriske forretnings- og ansvarsområde.

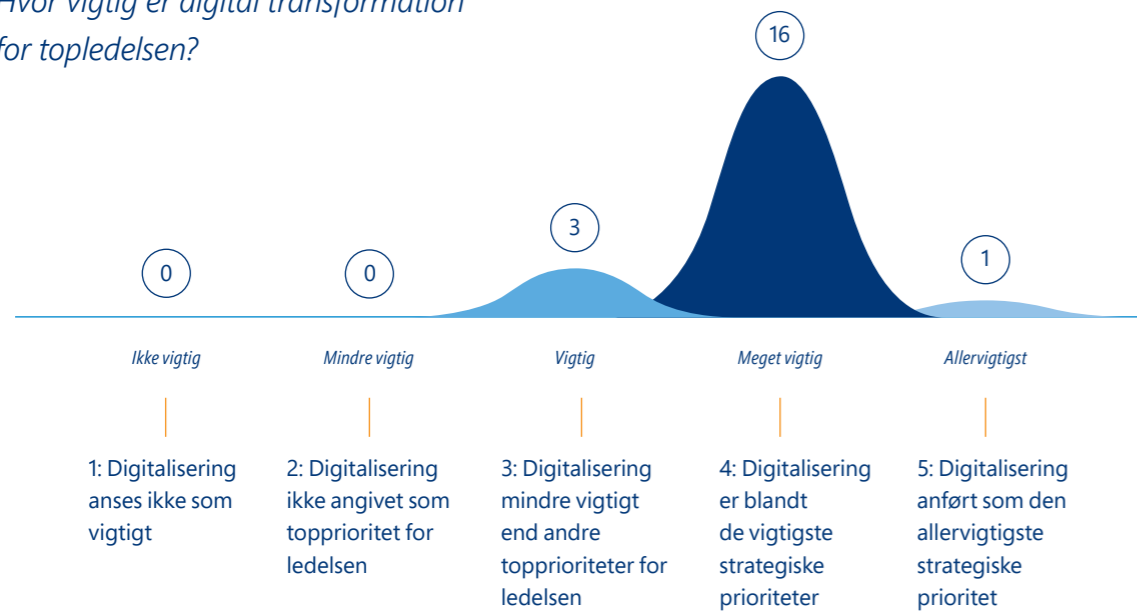
Baseret på den observation må vi starte med at konkludere, at den digitale transformation som overordnet agenda har bevæget sig ud af it-afdelingen og ind på direktionsgangen som en del af det strategiske fundament for det offentlige lederskab.

Nye teknologier og digitale velfærdsløsninger kan bidrage til bedre kernevelfærd for borgerne, fordi opgavehåndteringen kan blive både billigere, mere relevant, mere smidig og mere sammenhængende. Vi har spurgt toplederne, i hvilken grad de anser digitalisering som et middel til at optimere eksisterende opgavehåndtering, som en anledning til forandring af ansvarsområder og arbejdsdeling, eller som drivkraft for at udvikle selve opgaveporteføljen ved overflødigsgørelse af eksisterende opgaver eller tilføjelse af nye.

Med afsæt i de 20 interviews har vi lavet en samlet vurdering af de deltagende organisationer på en digital modenhedskurve.

# Hvorfor?

Hvor vigtig er digital transformation for topledelsen?

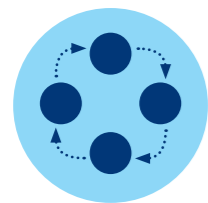


## Vigtigheden af digital transformation

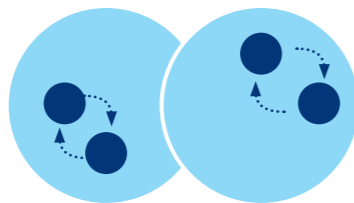
Hvis den offentlige sektor ikke blot skal køre længere på literen, men også køre nye veje, er effektiv teknologisk udvikling og implementering afgørende.

En af de adspurgte ledere prioriterer digital transformation som det *allervigtigste* på ledelsesagendaen

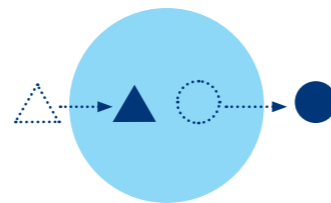
de næste par år, mens langt størstedelen af de resterende ledere anser digital transformation som en *meget vigtig* del af den strategiske ledelsesagenda. Tre ledere mener, at det er en *vigtig* dagsorden, der dog konkurrerer med andre prioriterede emner på ledelsesagendaen.



**Optimering** af nuværende opgavehåndtering



**Ændring af arbejdsdelingen**



**Forandring af opgaveporteføljen** (bortfald/tilførelse)

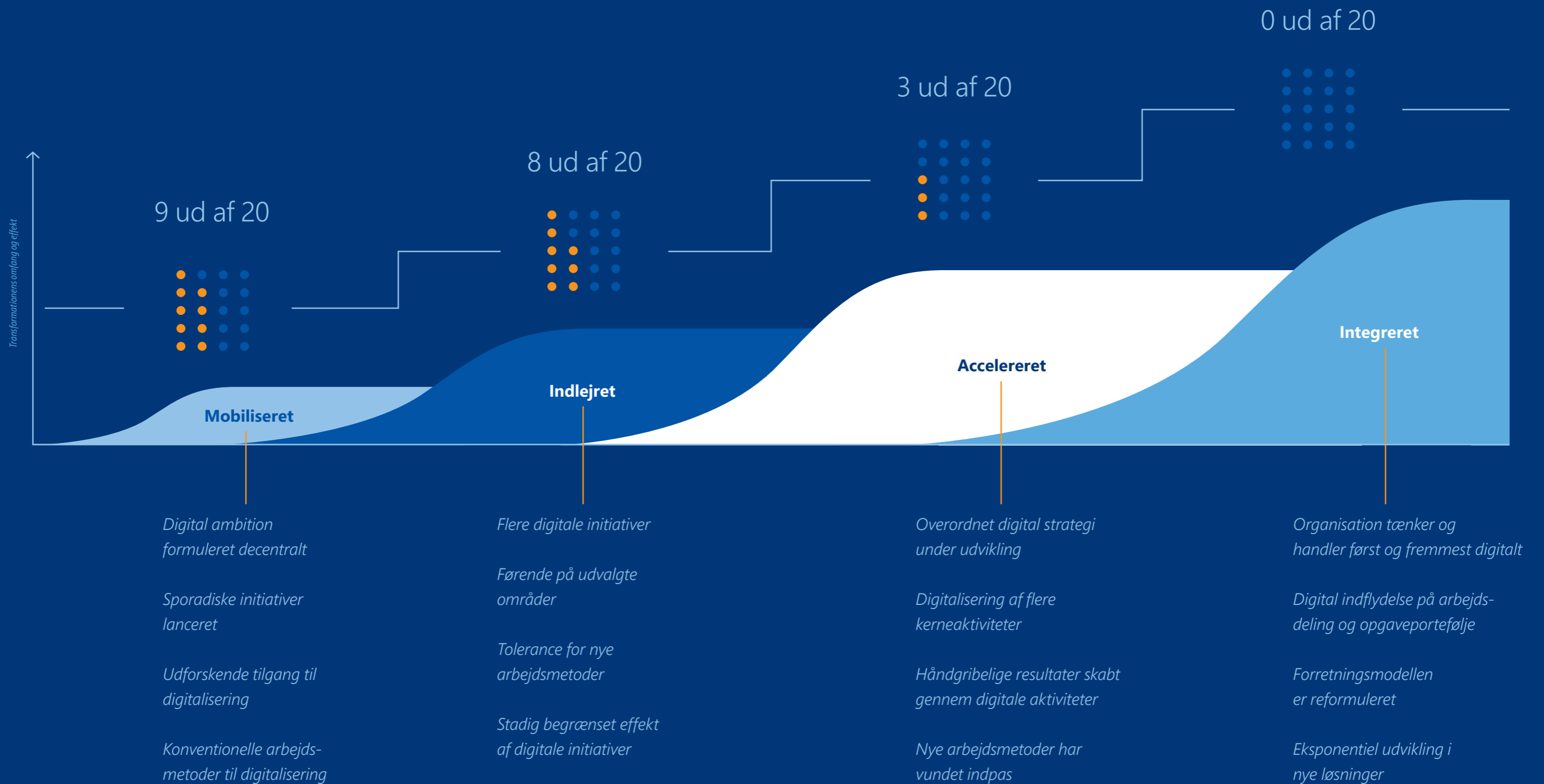
Vi undersøgte, hvor offentlige topledere forventer at se den største effekt af digital transformation, idet digitaliseringsinitiativer overordnet set kan påvirke en organisation på tre forskellige måder: De kan optimere en organisations nuværende opgavevaretagelse, de kan medføre en ændret arbejdsdeling af opgaver mellem organisationen og dens tilstødende aktører og nøgleinteressenter, eller de kan ændre ved selve opgaveporteføljen, således at nuværende opgaver overflødiggøres, eller nye opgaver opstår.

Størstedelen af lederne mener, at digital transformation vil have størst indflydelse på deres kerneforretning gennem optimering og effektivisering af den nuværende opgaveportefølje. Der er også blik for, at der kan være muligheder i at ændre arbejdsdelingen mellem organisationen og borgerne/virksomhederne – mest ud fra en fortsættelse af den selvbetjeningsbølge, som har eksisteret gennem en del år. Med den aktuelle hype omkring disruption og den pludselig fremkomst af nye forretningsmodeller, peger et lidt overraskende lavt antal ledere på *forandring af opgaveporteføljen* i sin helhed som et (mindst) lige så stort fokusområde for digital transformation som *optimering af den nuværende opgavehåndtering*.

Hvor – og i hvilken grad – forventer du at digital transformation vil have størst indflydelse?



# Digital Transformation Modenhedskurve



# Hvorfor?

## Modenhed i forhold til digital transformation

En tidssvarende, digital og sammenhængende offentlig sektor tager tid at udvikle, og der er forskel på, hvor langt de interviewede offentlige virksomheder er kommet på den digitale rejse.

Ingen af de organisationer, vi talte med, har den digitale transformation **integreret** i deres virksomhed, hvilket kendetegnes ved, at organisationen tænker og handler digitalt først og på alle relevante parametre. Det indebærer blandt andet, at organisationens kerneforretningen er fuldt digitaliseret, revurderet og endda redesignet, og er i digitalt samspil med borgere/virksomheder samt andre aktører og interessenter både inden for og uden for den offentlige sektor.

Tre af de adspurgte organisationer vurderer vi som **accelereret**, idet de har digitaliseret store dele af

deres kerneaktiviteter, skabt nye konkrete resultater som følge af dette, og har en klar strategi med digitale ambitioner og tydelige prioriteter. Disse organisationer har således en klar vision for fremtiden, som i høj grad skal muliggøres af digitale initiativer.

De resterende organisationer fordeler sig jævnt mellem **mobiliseret** og **indlejret**, hvilket tegner et billede af en offentlig sektor, der er i bevægelse, og som er ved at få greb om, hvad den digitale transformation kan. Lederne er dermed i gang med at mobilisere deres organisation for at tage det næste skridt på deres digitale rejse. En rejse, som lederne ikke nødvendigvis har et klart billede af hvor skal bringe organisationen hen, men som de aktivt har taget stilling til, at de skal begive sig ud på.

*"Digital transformation er et middel til et mål – det er ikke en ting i sig selv, men noget man gør for at opnå noget andet. I vores organisation arbejder vi på at skabe en offentlig forvaltning, der er drevet af analytics og ikke af individuelle sagsbehandlinger, da en automatiseret og datadrevet forvaltning vil skabe en lavere fejlmargen og langt mindre usikkerhed"*

— LEDER I STAT

# Hvad?

Digital transformation kan påvirke både top- og bundlinje – også i offentlige organisationer. *Toplinjen* forstået som den påvirkning, det har på samfundsøkonomien, og *bundlinjen* forstået som den mængde offentlige ressourcer, der skal bruges på en given opgaveløsning. I en offentlig organisation besværliggøres denne dobbeltsidede effekt af, at det kan være vanskeligt at forudsige/beregne den samfundsmæssige effekt ved digitale transformationer, der ændrer adfærdsmønstre hos borgerne, og samtidig lave en businesscase for den offentlige investering, som kun baserer sig på de direkte offentlige driftsudgifter.

Hvad er eksempelvis businesscasen i at åbne offentlige data; at der er øget transparens i sagsbehandlingen, at offentlige opgaver integreres i "platformsøkonomien", og at medarbejderne er organiseret i agile teams på tværs af den offentlige sektor?

Vi har bedt lederne om at pege på, hvilken effekt de forventer at få ud af den digitale transformation fordelt på fire hovedkategorier: at bringe borgeren i centrum, at udbyde mere relevante services og ydelser, at optimere tværgående processer, og at skabe større handlerum til medarbejderne.

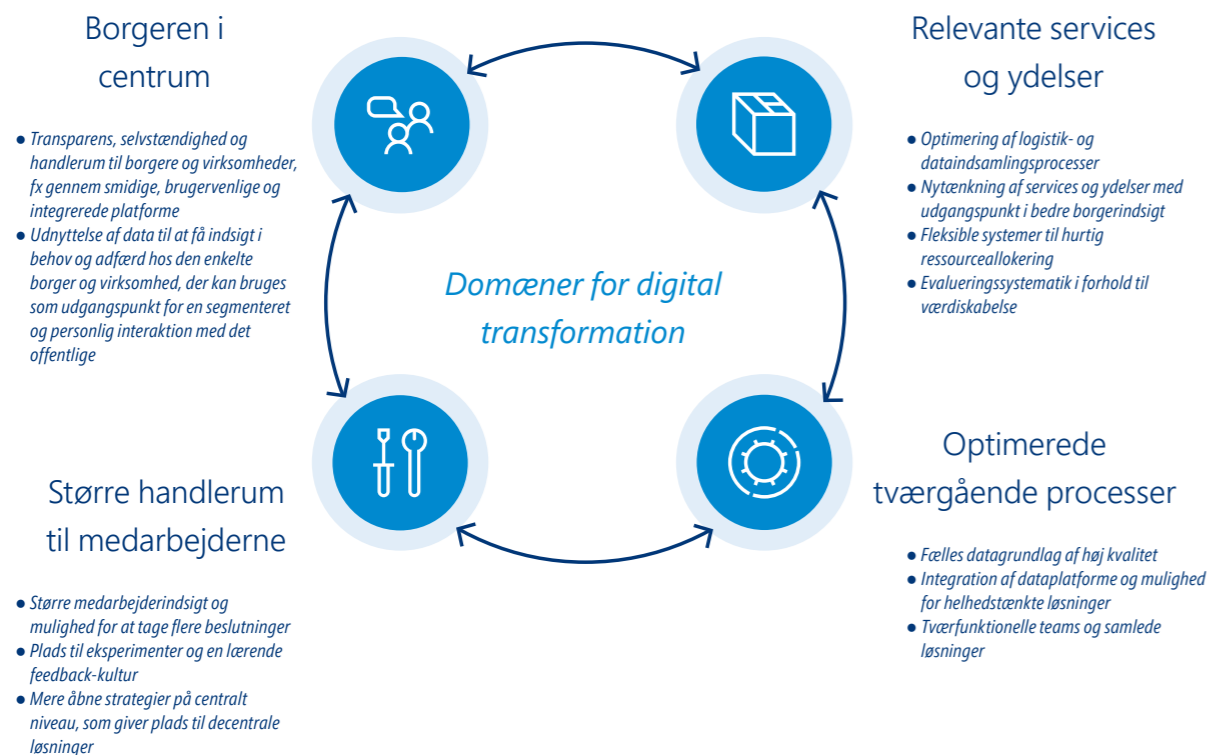
# Hvad?

Vores indgangsvinkel er, at effekten af digital transformation kan afspejles i den værdiskabelse, der kan ske inden for fire centrale "domæner"; kundernes adfærd (borgere og virksomheder), produkternes relevans, værdiskabende og sammenhængende processer samt

handlekraft til medarbejdere. Ved at undersøge organisationers fokus på hvert af disse domæner forsøger vi at give et billede af organisationens ambition om at drive digital transformation med effekt.

*"Vi tænker i løsninger, der kan give mere handlekraft til borgerne, så borgerne ikke selv skal kontakte mange forskellige offentlige myndigheder, men kan møde det offentlige ét sted, hvor de kan afgive oplysninger, få oplysninger, se sagsforløb og se offentlige grunddata. Dette skal naturligvis også optimere vores ressourcebrug"*

## — LEDER I STAT



## Relevante services og ydelser

Fornyelse af den offentlige sektor handler især om udviklingen af relevante services og ydelser, der skaber værdi for borgerne og virksomhederne. De adspurgte offentlige virksomheder er overvejende enige om vigtigheden af at kunne udnytte digitaliseringens muligheder til at justere eller ændre de nuværende services og ydelser, så de vedbliver at være samfundsrelevante. Med en rating på 3,9 (på en skala fra 1 til 5) prioriterede de adspurgte ledere dette domæne højest. Effekten kan realiseres ved at tilføje eller justere eksisterende features på services og ydelser, de allerede leverer. Selvom dette område umiddelbart prioriteres højest blandt lederne, er de fleste offentlige virksomheder i de tidlige faser af at foretage en grundlæggende transformation af services og ydelser i en digital kontekst.

## Optimerede tværgående processer

Optimerede processer på tværs af myndigheder og kanaler kan bidrage til at skabe en sammenhængende, brugervenlig og effektiv offentlig service. Dette er den næsthøjest rangerede effekt blandt lederne med en gennemsnitlig prioritering på 3,7. Dette er muligvis et udtryk for, at optimerede tværgående processer er det naturlige næste skridt for mange offentlige organisationer, der allerede har investeret i at digitalisere services og ydelser for at gøre dem mere relevante og tidssvarende. Mange ledere giver udtryk for potentielt meget store gevinster ved at digitalisere på tværs af eksisterende processer, men peger også på, at der er væsentlige barrierer for den udvikling. Politiske og lovgivningsmæssige rammer blev nævnt flere gange som begrænsende faktorer for, at offentlige ledere kan integrere platforme og dele data på tværs af såvel interne afdelinger som med andre offentlige organisationer.

## Borgeren i centrum

Den statslige, regionale og kommunale ambition om at binde den offentlige sektor mere sammen digitalt tager udgangspunkt i borgerne og den interaktion, de har med det offentlige, således at borgere såvel som virksomheder kun bør afgive information én gang til en videreintegreret platform. Størstedelen af de offentlige ledere ser potentialet ved at investere i flere og bedre digitale velfærdsløsninger for at skabe en bedre brugeroplevelse samt at bruge ressourcer mere effektivt.

Dette domæne er det tredje fokusområde for de adspurgte ledere, hvad angår den ønskede effekt af digital transformation. Mere inddragelse af borgere og virksomheder, større indsigt i behov og forventninger og mere handlekraft til borgerne tyder på at være noget af det, de offentlige ledere er opmærksomme på. Dog viser den gennemsnitlige prioritet på 3,5 et vist potentiale for et større og mere koncentreret fokus på dette effektdomæne.

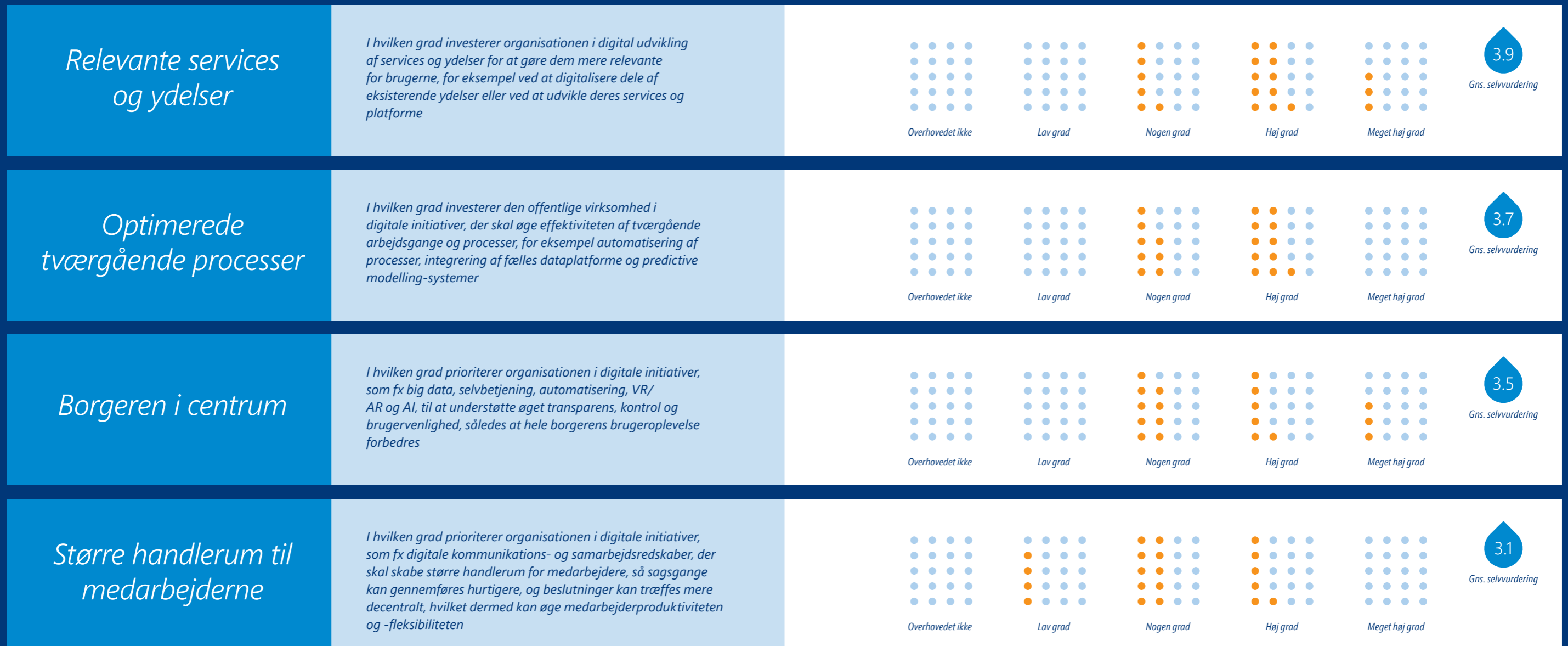
## Større handlerum til medarbejdere

Større handlerum til medarbejdere kan bidrage til optimeret drift og øget innovation. En mere effektiv sagsbehandling, hvor beslutninger tages hurtigere og mere decentralt, kan medføre hurtigere afgørelser til borgerne og virksomhederne. Der er her efterspørgsel hos lederne efter en mere digitaliseringsvenlig lovgivning, samt efter at der bliver investeret i nye teknologier, der kan understøtte denne effekt. Med en score på 3,1 fik dette område den laveste gennemsnitlige prioritet blandt lederne, og i vores samtaler med lederne var dette aspekt heller ikke typisk noget lederne selv bragte op som et fokusområde.

# Effekten af digital transformation

Domæner

Selvurdering af nuværende indsats





# Hvad?

## Hvad digitale ledere gør for at nytænke **services og ydelser**



**Indsamler og anvender data på strategiske måder** til at udforske nye opgaver og muligheder og bevæge sig på tværs af offentlige sektorer for større indsigt



**Er forudseende og understøtter en lærende kultur** med systematisk feedback fra medarbejdere og brugere, der kan forbedre eksisterende services og ydelser, så de bliver stadig mere meningsfulde og værdiskabende for brugerne



**Eksperimenterer med nye forretningsmodeller**, der tester nye services og ydelser

## Hvad digitale ledere gør for at nytænke **driftoptimering og tværgående samarbejde**



**Udnytter teknologien** til at realisere potentialer ved effektivisering og samarbejde (fx med "IoT" og robotter, 3D-print, AI, AR m.m.)



**Forudser og løser brugernes problemer, før de bliver kritiske**, gennem realtidsmonitorering af drift, brugerinteraktion og processer, og udnytter predictive modelling til at forudse driftsproblemer og -risici



**Automatiserer processer** for at øge kvalitet og hastighed og forbedre serviceniveauer, og administrerer medarbejdere og aktiver effektivt for at reducere driftsomkostninger

## Hvad digitale ledere gør for at få **borgeren i centrum**



**Skaber værdi gennem kvalitetssikrede (big) data** for at øge borgerindsigten, forstå den samlede brugerrejse og muliggøre segmenteret borgerinteraktion



**Behersker nye teknologier** såsom "machine learning", kunstig intelligens og "virtual reality" for at skræddersy services og ydelser bedre til brugerne



**Skifter fokus fra en brugers enkelte touchpoints til brugerens overordnede relation til det offentlige** og indleder meningsfulde, relevante og tilbagevendende relationer, der skaber fælles værdi og giver brugeren en følelse af kontrol over sin egen interaktion og oplevelse med det offentlige

## Hvad digitale ledere gør for at skabe **større handlerum til medarbejdere**



**Investerer i at udvikle organisationens digitale kompetencer og produktivitet løbende** gennem nye teknologier og platforme, der kan øge medarbejdernes færdigheder på forskellige niveauer



**Bruger tilgængelige data fra forskellige troværdige kilder** for at få valid indsigt i medarbejderstaben og dermed kunne træffe informerede strategiske beslutninger om effektivisering og ressourceallokering



**Etablerer åbne digitale samarbejds- og kommunikationsplatforme** for at øge medarbejdernes motivation, kreativitet, fleksibilitet og produktivitet

## Fra systemtænkning til borgertænkning

### Eksempel II

"Vi skal flytte os mentalt ud af Rådhuset" er et meget rammende citat fra en af de offentlige ledere. Det betyder i lederens optik, at de har fokus rettet mod omverdenen, samfundet, borgerne og brugerne, når de skal forklare, hvorfor deres organisation er til, og hvad hovedformålet er i deres arbejde med digital transformation.

Offentlige organisationer er ikke fremmede over for at arbejde kundeorienteret eller "customer centric", for borgerne er mange steder rigtig tæt på. En borger-centreret offentlig organisation arbejder for at få borgeren til at vælge det offentlige til, fordi den offentlige forvaltning og service tager udgangspunkt i borgernes behov og efterspørgsel og giver borgeren større indsigt i hvilke valgmuligheder, der er i interaktionen med den offentlige sektor. Det samme princip gælder internt i den offentlige sektor, hvor der ofte er kunderelationer mellem forskellige organisationer eller niveauer i den offentlige sektor.

Et naturligt næste skridt er at den offentlige forvaltning, hvor det giver mening, bliver mere "borger drevet", altså at det offentlige aktivt arbejder med at øge handlekraften hos borgere og virksomheder. Et eksempel kunne være at give borgerne og virksomhederne udvidet adgang til (og indsigt i) data om dem selv, så de bedre kan træffe beslutninger, der vedrører deres eget liv, frem for at det afgøres i ofte uigennemskuelige systemprocesser. Mange steder har vi imidlertid oplevet, at lederne er bekymrede omkring kvaliteten af de data, der kan stilles til rådighed for borgere eller virksomheder, fordi de er indsamlet efter en systematik og et formål, der oprindeligt ikke var tiltænkt en efterfølgende deling uden for forvaltningen selv. Dette kan fx være tilfældet, hvor data opsamles i ældre legacy-systemer. Disse systemer kategoriserer ofte data i nogle kodede felter, der kan være svære at afkode uden særlig efterbehandling, oversættelse eller brugervenlig præsentation. I nogle tilfælde kan denne efterbehandling være prohibitiv omkostningsfuld, og det kan være billigere at starte forfra, selvom der så er risiko for at miste nogle historiske data.

For nogle borgere kan det endvidere være uoverskueligt med fuld transparens og mange valgmuligheder, og der er derfor fortsat brug for et hjælpesystem, hvor disse borgere kan henvende sig og få hjælp.

#### Co-creation med borgerne

Gentofte Kommune har nedsat et opgaveudvalg for digitalisering og teknologi, hvor lokalpolitikere, borgere og andre interessenter sammen skal sætte retningen for kommunens digitale indsats.

Et opgaveudvalg er et midlertidigt udvalg, hvor fem lokalpolitikere og ti borgere arbejder sammen om en bestemt opgave. Opgaveudvalget er et rådgivende organ, der kommer med anbefalinger og forslag til beslutning i kommunalbestyrelsen.

Med ønsket om at udnytte det teknologiske potentiale har opgaveudvalget for digitalisering og teknologi overordnet tre opgaver:

- Opsummere de vigtigste teknologiske udviklingstendensers betydning for Gentofte Kommunes borgere og virksomheder
- Foreslå 3 til 5 pejlemærker for kommunens arbejde med digitalisering. Pejlemærkerne skal vise, hvilket potentiale kommunen sammen med borgere og virksomheder skal søge at realisere i de kommende år på en række udvalgte områder
- Foreslå en model, der sikrer at digitalisering forankres og integreres i den politiske ledelse

# Hvordan?

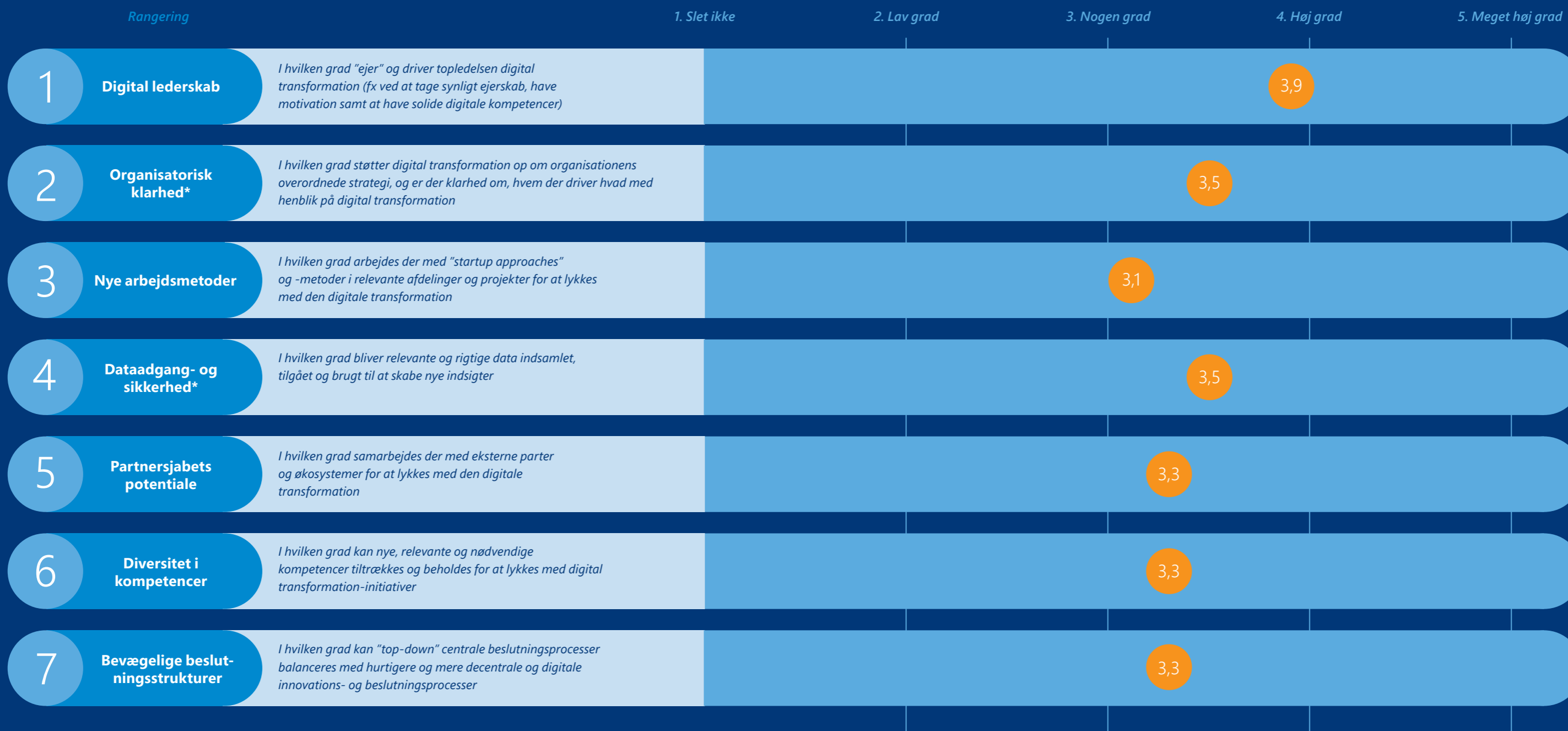
I dette kapitel kommer vi tættere på det operationelle plan og undersøger, hvordan offentlige topledere udforsker, udnytter og arbejder med digitaliseringens muligheder.

I vores 20 interviews i de offentlige organisationer har vi sat fokus på, hvad der er for mekanismer, der kan hjælpe topledelsen med at finde en balance mellem effektiv daglig drift og samtidige investeringer i nye innovative løsninger, samt hvordan toplederne mobiliserer deres ansatte og interessenter til at spille en aktiv rolle i at forme en digital fremtid for deres organisation.

Vi har opsat syv kompetencer, vi mener, er centrale i en succesfuld digital transformation, og spurgt toplederne, i hvilken grad lederne mener, at de arbejder med at forankre disse kompetencer i deres strategiske lederskab, samt hvilke af disse kompetencer de anser som afgørende for den digitale omstilling, de arbejder med.

# Rangering og vurdering af syv kompetencer til digital transformation

Gns. selvvurdering



\*Gennemsnit af flere værdier

## Fra statistisk oplysning til lærende indsigt

### Eksempel III

Størstedelen af de ledere, vi har talt med, har blik for en uudnyttet værdiskabelse i brugen af data. Der er masser af data i de offentlige systemer – indsamlet gennem årtier, ja sågar århundreder – lagret i alt fra oprindelige analoge formater over indscannede blanketter til elektroniske formater suppleret med dataudveksling mellem forskellige registre. Samtidig har den digitale udvikling medvirket til, at data kan indsamles langt billigere og i større omfang, og at der kan indsamles data, som ikke før kunne indsamles eller var tilgængelige. Derudover er det blevet nemmere at parre data i forskellige formater, og data kommer med stadig mindre forsinkelse fra den aktivitet, der udløser data, og nærmer sig på nogle områder realtid.

Historisk set var dataindsamling typisk rettet mod to hovedformål: De skulle indgå i en konkret sagsbehandling (og så var man sådan set færdig med at bruge data), eller de skulle generere statistik, der kunne redegøre for omfanget af aktiviteter på et bestemt område, som kunne ligge til grund for beslutninger af forskellige karakter.

Med de nye digitale muligheder bliver data i mindre omfang opfattet som historiske og statiske, og flere offentlige organisationer tager "engangsdata" ned fra hylderne igen og ind i en analytisk proces, der ikke alene kan give nye indsigter bagudrettet, men også i langt højere grad kan bruges dynamisk til at scenarieplanlægge, påvirke adfærd og udvikle nye forretningsmodeller, der har større samfundsmæssig effekt.

Et eksempel er beskæftigelsesområdet, der har adgang til mange data om arbejdsmarkedet generelt samt mere specifikt om arbejdsgivere, arbejdssøgende, arbejdsmiljø og arbejdsskader. Disse data er igennem årene indsamlet i forskellige systemer og kombinationer af disse data, kan give indsigt i, hvorfor der sker arbejdsulykker, hvad der skal til for at begrænse dem, og – når de desværre alligevel sker – hvordan skadelidte kommer godt videre i sit liv. Med et fælles datagrundlag i beskæftigelsessystemerne er der taget hul på at etablere grundlaget for langt dybere indsigter i disse sammenhænge, som i sidste ende kan komme både arbejdsgivere og arbejdstagere til gode i forhold til effektiv forebyggelse og segmenterede indsatser.

På uddannelsesområdet har kommunerne taget nye læringsplatforme i brug på skoleområdet. Med de nye platforme har lærerne fået en digital mulighed for at tilrettelægge deres egne undervisningsforløb, men de har samtidig mulighed for at se andre læreres undervisningsforløb og lade sig inspirere af dem. Samtidig giver den nye læringsplatform også mulighed for en ny kvalitativ indsigt i undervisningsforløb, som fx skoleledelsen ikke nødvendigvis har haft adgang til før, og som kan anvendes til at understøtte den pædagogiske og faglige dialog og udvikling i skolen.

På skatteministeriets område kan dybere indsigt i borgere og virksomheders gældsforhold bidrage til at få kortlagt årsagerne til, at gældssituationer opstår, og dermed også belyse, hvilke initiativer der kan tages for at undgå gældsopbygning. En gældssituation kan eksempelvis være koblet sammen med en række sociale, familiære, sundhedsmæssige og uddannelsesmæssige faktorer, som skal håndteres uden for skattesystemet, fordi de eksempelvis hører under kommunernes opgaveportefølje. Samfundsmæssigt kan det formentlig bedre betale sig at hjælpe borgere og virksomheder til ikke at havne i gældsforhold og konkurssituationer, end at bruge ressourcer på at inddrive gælden, når den er opstået.

Hos de offentlige ledere var der et udtalt ønske om mere (høj kvalitets) data samt mere deling af det. Dog fremhæver de også især to hovedproblemstillinger af principiel karakter:

For det første at de nye digitale muligheder kan skabe hidtil ukendte indsigter i forhold, som ikke var belyst eller tilgængelige før, hvilket giver anledning til en række spørgsmål om, hvorvidt det offentlige skal – eller vil – have disse indsigter. Hvornår går det offentlige for tæt på forhold og viden om den enkelte borgers, virksomheds og ansattes adfærd og behov?

For det andet er der begrænsninger for deling af data i den nuværende lovgivning og det tilhørende regelgrundlag, som historisk set har et udspring i, at data er statiske og indsamlet med et bestemt formål for øje, og en stærk opmærksomhed på beskyttelse af personlige oplysninger.

## Kompetence 1:

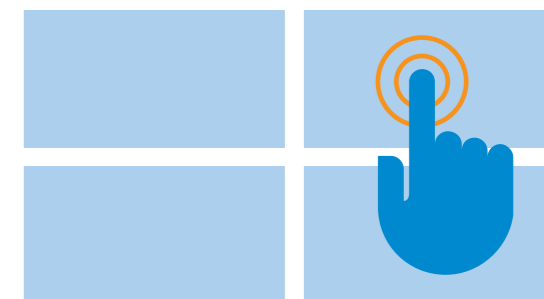
# Digitalt lederskab

Digitalt lederskab er den vigtigste kompetence, når topledere skal pege på det, der driver en succesfuld digital transformation, men det er samtidig også en vanskelig disciplin, fordi det digitale er vokset ud af it-afdelingen og ind i kernen af forretningen, og de digitale muligheder fremstår mere diffuse nu end dengang, hvor det "bare" var et spørgsmål om at vælge mellem it-systemer.

### Det gode eksempel

En ledelse, der tager synligt og aktivt ansvar for den digitale transformation, er afgørende for hastighed og udbytte. Ledelsen er engageret og ansvarlig for digitaliseringens tempo og effekt og driver udviklingen af digitale initiativer – både alene og i samarbejde med dedikerede digitale ledelsesressourcer.

Ledelsesmæssig opbakning



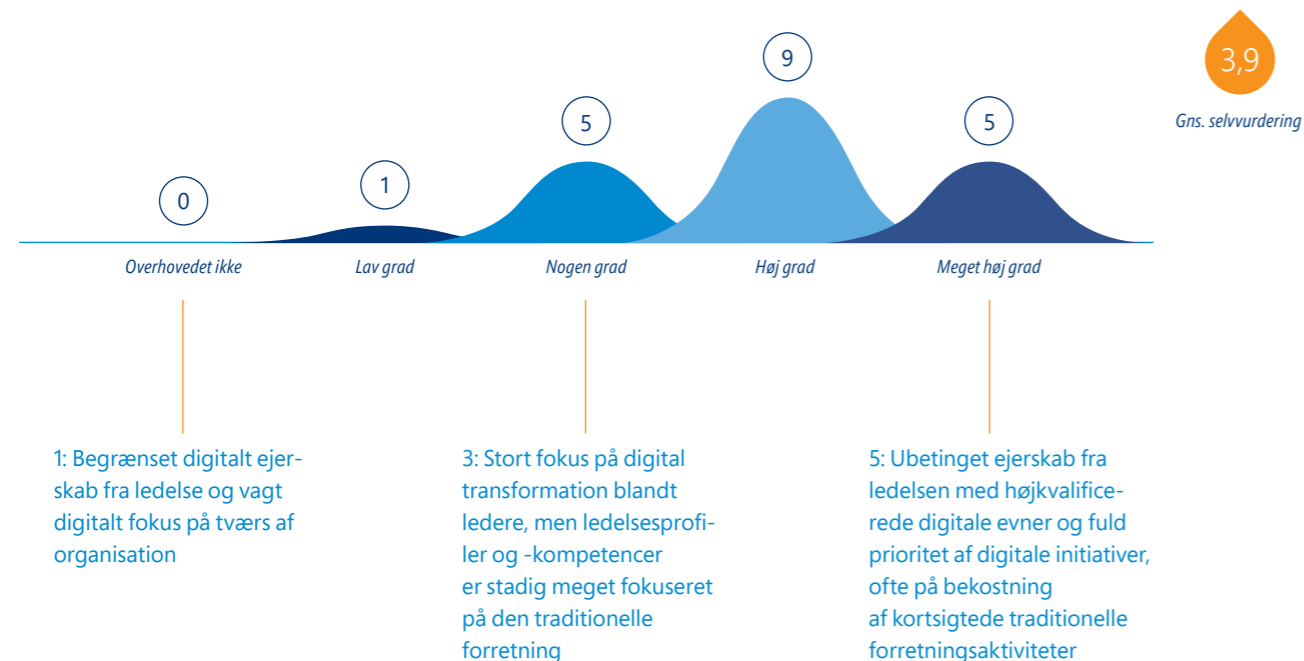
Digitalt lederskab

# Hvordan?



## Digitalt lederskab

I hvilken grad ejer og driver topledelsen jeres digitale transformation?



*"Hvis du vil drive en stat på en måde der er effektiv på langt sigt, er du nødt til løbende at investere i produktionsapparatet (teknologi, kompetencer, infrastruktur osv.). Det kræver et langsigtet perspektiv"*

— LEDER I STAT

Når man interviewer topledere, er det næppe overraskende, at digitalt lederskab anses som en af de vigtigste kompetencer i forbindelse med digital transformation. Muligvis fordi digitaliseringen gennem de senere år er rykket tættere ind på forretningskritiske områder, fremhæver flere ledere, at de indtager førersædet og sætter en ambitiøs digital dagsorden, hvor de selv påtager sig ansvar for at drive og følge op på hovedaktiviteter og resultater.

Flertallet af de interviewede offentlige topledere beskriver, at der inden for deres områder er en række digitale udviklingsmuligheder, men at de i forhold til eksperimenter, implementering og realisering ofte er udfordret af politiske/administrative beslutningsgange og mandater, herunder stramme budgetvilkår.

Det er især vanskeligt at balancere og prioritere langsigtede og gennemgribende investeringer i digitale transformationsprojekter med den til tider massive mængde af nærtstående, ofte politisk følsomme initi-

ativer og problemsager, der også kræver ressourcer at håndtere og løse. Det langsigtede digitale handlerum er på den måde begrænset af de aktuelle dagsordener, der fylder i den politiske og mediedækkede hverdag, hvilket kan indsnævre den nødvendige plads og ressourceallokering til digitale eksperimenter og innovation.

Selv når ledelsen artikulere et stærkt fokus på digitalisering, er der en vis uklarhed omkring, hvilke initiativer der konkret skal sættes i gang og monitoreres. Den almindelige inerti i den offentlige model for "governance" blev nævnt adskillige gange som en udfordring, når ledelsen skulle fastholde digitalisering øverst på dagsordenen og føre hovedinitiativer til dørs, fordi denne type transformation indeholder nogle brud på de præmisser, som den mere bureaukratiske og traditionelle kultur i den offentlige sektor er præget af. Det vender vi tilbage til i senere afsnit.

# Hvordan?

*"Vi er meget optaget af at bevæge os væk fra marginalbudgettering og -forandring, og i stedet kigge på hele vores ressourcebase og den måde, vi løser opgaverne på, inden for de store velfærdsområder, således at vi ikke bliver stiafhængige og begrænser os til marginale forandringer"*

## — LEDER I KOMMUNE

Budgettering og frigørelse af midler til digitale innovationsprojekter er som eksempel nævnt flere gange som en udfordring i det digitale lederskab. Hvis der skal afsættes betydelige ressourcer til investering i digital transformation, skal midlerne selvsagt tages et andet sted fra, og det betyder (alt andet lige), at der skal prioriteres i kernerdriften. Denne ressourcealloke-

ring er der flere ledere, der fremhæver som en svær prioriteringsøvelse, blandt andet fordi investeringer i digitale initiativer og innovation, hvor udbyttet kan være usikkert, ikke altid kan sammenlignes med mere konventionelle investeringsbeslutninger og businesscases om omlægning af drift, optimering af sagsgange eller lignende.

## Anbefalet praksis

- **Synligt digitalt lederskab** – Digitalt lederskab og ejerskab er altafgørende, så gå efter et ambitiøst lederskab, der går proaktivt i front for en digital transformation
- **Solide digitale kompetencer** – Ledelsen skal selv have en fornemmelse for, hvad det digitale kan, og sikre sig, at der tæt på direktionen er relevante ressourcer og kompetencer, der kan hjælpe med at fastholde et udefra-ind-perspektiv på organisationen og bistå med at drive eksekveringen af den digitale transformation
- **Invester løbende og ambitiøst** – Invester årligt en betydelig mængde ressourcer i digital udvikling, uden at det nødvendigvis er en del af et prædefineret flerårigt projekt, men efterlad i stedet rum til at udforske og eksperimentere med løsninger og muligheder, der efterfølgende kan skaleres

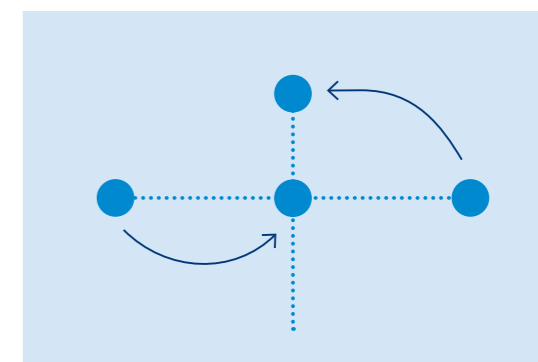
## Kompetence 2:

# Organisatorisk klarhed

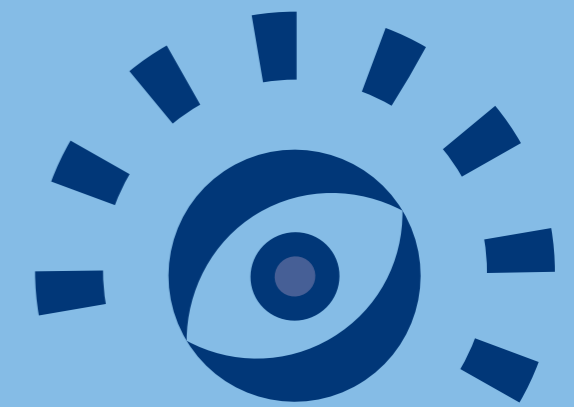
Et klart digitalt lederskab forankret hos topledelsen skal afspejles i organiseringen af ledere og medarbejdere. Organisationen skal både kunne håndtere den daglige drift, en overordnet central digital retning for transformation og en decentral eksekveringskraft for at sikre tempo, agilitet og innovation.

## Det gode eksempel

En tydeligt defineret og sammenhængende digital retning for hele organisationen kombineret med afgrænsede og uddelegerede ansvarsområder til at udvikle og eksekvere på operationelle digitale initiativer for at sikre agilitet, tempo og handlekraft i hele forretningen.

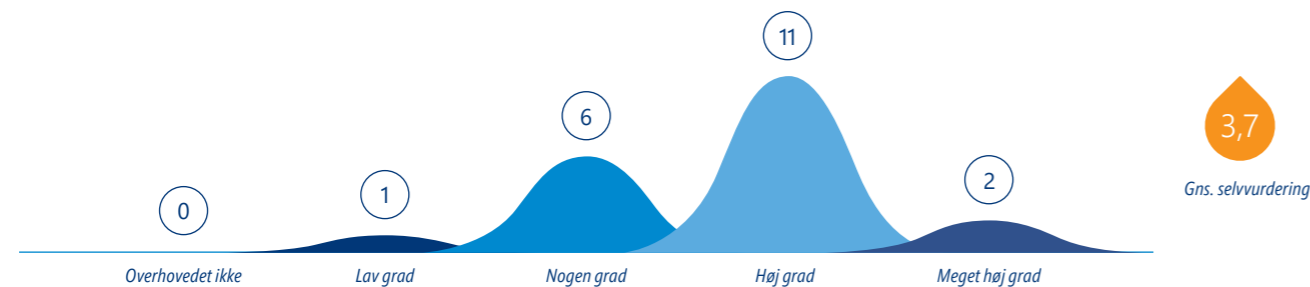


# Hvordan?

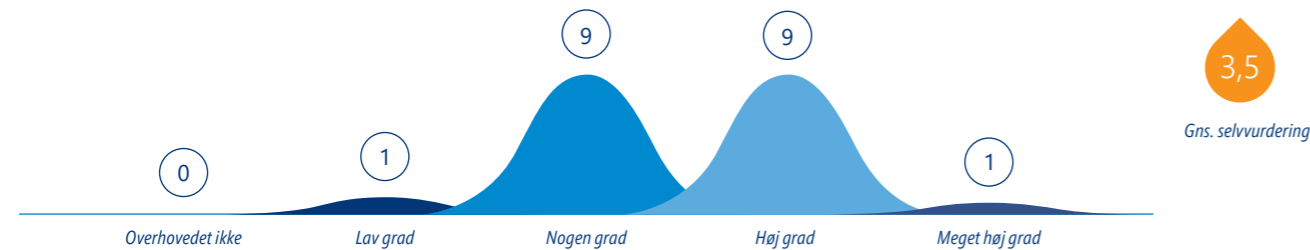


## Organisatorisk klarhed

I hvilken grad ejer og driver topledelsen jeres digitale transformation?



I hvilken grad er der klarhed omkring hvem der reelt driver digitalisering?



I hvilken grad arbejdes der på tværs af afdelinger og områder med digital transformation?



*"Vi kan ikke udvikle vores forretning uden at gøre den digital. Man kan ikke skille de to ting ad – vores digitalisering understøtter hele vores forretning og strategiske agenda. Det bliver passé at have it-folk og forretningsfolk siddende hver for sig – de skal slås sammen. Så opnår vi mere eksekveringskraft, beslutningskraft, billigere løsninger og fuld integration af alle kanaler"*

— LEDER I STAT

Blandt de offentlige ledere er der bred enighed om, at den separate digitale strategi skal indarbejdes i organisationens overordnede forretningsstrategi. Den digitale agenda fylder mere og mere, og der er brug for en tydeliggørelse af, hvad det betyder for såvel ledelsen som medarbejderne, og at beslutningsmandater og -rum er klart forankret og kan anvendes både vertikalt og horisontalt i organisationen.

Især to udfordringer blev jævnligt italesat af de offentlige ledere i forbindelse med at sikre sammenhæng mellem den overordnede organisatoriske klarhed og de mere afgrænsede decentrale ansvarsområder. Den ene udfordring er, at den digitale transformation kun kan realiseres, hvis topledelsen afgiver ansvar og handlerum lokalt i organisationen, men på samme tid er klar over, at den både er hoved-

driver og dermed også overordnet ansvarlig for både succes og fejl i de yderste led af organisationen. Den anden udfordring er det politiske og lovgivningsmæssige landskab, der besværliggør denne balance og mindsker risikovilligheden i forhold til at betrede nyt land med nye løsninger.

For at imødegå disse udfordringer vælger nogle offentlige ledere at etablere en isoleret, mindre innovationsenhed, der kan arbejde mere agilt og eksperimenterende, end moderorganisationen gør. Andre kanalisere strategisk tænkende og handling med medarbejdere fra deres aktuelle stillinger over til digitale aktiviteter organiseret i tværgående teams og programmer eller projekter forankret tæt på direktionen.

# Hvordan?

*"Effektivt digitalt lederskab afhænger i høj grad af evnen til at skabe det rigtige narrativ, dvs. at kommunikere klart hvad, hvorfor og hvordan ansvar fordeles, og processer skal forløbe. Det kræver, at man kan fortælle den relevante historie til de relevante medarbejdere og interessenter, så de er motiveret til at arbejde i den ønskede retning"*

## — LEDER I STAT

Pointen med at etablere en agil og tværorganisatorisk innovationsenhed, enten som selvstændig funktion eller som projekt i organisationens forretning, er blandt andet at opnå hurtigere eksekvering og læring, samt at sikre sig at digitale muligheder og eksperimenterende arbejdsmetoder, bliver forankret i et selvstændigt miljø og ikke bliver bremset af organisa-

tionens traditionelle beslutningshierarkier, normer og processer. Men det løser ikke i sig selv udfordringen med at bringe resultater fra et isoleret miljø ind som en del af grunddriften i organisationen på et senere tidspunkt. Her er der en stærk afhængighed af det digitale lederskab for en succesfuld integration og implementering af nye løsninger.

## Anbefalet praksis

- **Bryd hierarkiet** - Vurder organisationens modenhed i forhold til digital transformation og lav forskellige typer af organisatoriske set-up der både kan udfordre og støtte organisationen i udviklingen af denne modenhed. Det kan fx være gennem etablering af en ny stabsfunktion, linjeenhed, tværgående programmer, konkrete forretningsprojekter m.v., der arbejder med digitale initiativer og arbejdsmetoder, så det ikke kun er en enkelt isoleret enhed, der påvirker kultur og forståelse af, hvad digital transformation er og kan.
- **Retning for digital transformation** – Afræns og synliggør hvem der er ansvarlig for den overordnede retning, og hvordan den centrale retning skal spille sammen med en decentral udforskning og udvikling
- **Eksekveringsplan for digital transformation** – Skab og kommuniker nogle klare og tydelige regler for handling, hvori distancen fra et givent initiativ til kerneforretningen kan være medbestemmende for, hvor eksekveringen skal ske (centralt eller decentralt). Det er afgørende at tydeliggøre skellet mellem koordinering og eksekvering, samt hvor og hvordan det forankres

# Fra firewall til datasikkerhed

## Eksempel IV

Data- og it-sikkerhed er for alvor rykket ind på ledelsesgangene, i takt med at cybertruslen vokser. DDOS-angreb, decideret hacking, identitetstyverier og manglende sikkerhedsmæssig compliance kan have store politiske, administrative og økonomiske konsekvenser. En langsigtet digital udvikling afhænger i høj grad af, at de sikkerhedsmæssige foranstaltninger er på plads og tænkt ind i grunddesignet af de digitale processer og initiativer. Lederne ser på den måde sikkerhed omkring it-systemer og datalagre som en forudsætning for overhovedet at kunne arbejde med digital transformation, men de er også opmærksomme på, at det er vanskeligt at forberede sig på en risiko, der kan antage mange forskellige former. En leder formulerede noget i retningen af, "...at der er forskel på det beredskab man skal have, når man ved, der kommer vand i en stormflod, og på den situation, at man ved der kommer en storm – men ikke af hvad".

På tværs af de tyve interviews hørte vi overlappende bud på, hvilke udfordringer og muligheder, der skal håndteres for at opnå solid it- og datasikkerhed, hvilket kan illustreres i en "sikkerhedstrekanter":

**Processer & krav**  
Hvem har ansvaret for, at papirarbejde, sikkerhedsprocesser og lovkrav efterleves, og hvad indebærer det ansvar?



**Teknik & hardware**  
Hvem har ansvaret for, at den tekniske infrastruktur er robust og tidssvarende og tjekkes/evalueres løbende, og hvad indebærer det ansvar?

**Brugere**  
Hvem har ansvaret for, at etablere og opretholde forebyggende sikkerhedsforanstaltninger for brugernes (fx medarbejdernes) adfærd samt at udstyre dem med tilstrækkelig viden til at begå sig mest hensigtsmæssigt online, og hvad indebærer ansvaret?

**Beredskabs- og recoveryplan**

Sikkerhedstrekanter består af (1) at teknik & hardware opfylder opdaterede sikkerhedsforanstaltninger og tjekkes løbende, (2) at processer og krav til beskyttelse af data overholder lovgivning og øvrige regler, og at anbefalede arbejds gange bliver implementeret, samt (3) at infrastrukturen proaktivt forebygger risikoen for sikkerhedsbrist som følge af brugernes adfærd.

Et par ledere fortalte, at de havde haft eksterne parter til at revidere, i hvilket omfang de kunne "hackes" gennem hoveddøren, så at sige. De undersøgte deres sikkerhedsniveau ved at lade personer udgive sig for at være en del af organisationen, hvorefter de fik adgang til bygningen og uden problemer kunne få adgang til en computer og inficere den med virus, uden at det blev opdaget. Det var en øvelse, som på mange måder var en øjenåbner for både ledere og medarbejdere, i forhold til hvor lidt der skal til, og hvor meget vi baserer vores daglige omgang med hinanden på tillid, som desværre også kan udnyttes af kriminelle.

Engang var en firewall hovednøglen til effektiv it-sikkerhed. Men med tiden, de flere data og vores digitale netværk handler it- og datasikkerhed om mere end blot teknik. Som sikkerhedstrekanter viser, må ledelsen prioritere ressourcer til at håndtere teknisk sårbarhed og regulativ kompleksitet og styrke den såkaldte "awareness" hos ansatte og øvrige brugere af forretningskritiske systemer og data. Og nok så vigtigt: Når det er gået galt, er der så en beredskabs- og recoveryplan, der bringer organisationen tilbage på rette kurs?

Datatilsynet udførte i efteråret 2016 en stikprøve blandt otte statslige myndigheder for at undersøge, hvordan myndigheden arbejdede med sikkerhedsregler, opretholdt eget tilsyn og efterlevede databehandlaftaler samt førte kontrol med databehandlere. Syv styrelser modtog anmærkninger, hvoraf fire blev kategoriseret som meget kritisable, mens Udbetaling Danmark ikke modtog nogen anmærkninger i forhold til deres efterlevelse af persondataloven



*"En stor udfordring er, at vi er opdraget med 'nul-fejls-tankegang' og risikominimering, mens mange af de nye digitale løsninger forudsætter hurtig afprøvning og opskalering, hvilket kræver en vis risikovillighed"*

**– LEDER I KOMMUNE**

### Kompetence 3:

# Nye arbejdsmetoder

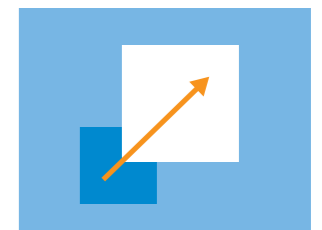
Nye arbejdsmetoder afprøves i stigende grad, men normen er stadig "business as usual"

#### Det gode eksempel

Nye arbejdsgange og tankesæt bliver forankret i relevante dele af forretningen for at styrke et borgercentreret og borgerdrevet fokus og udgangspunkt for (digital) udvikling og aktivitet. Det er afgørende, at de nye arbejdsmetoder, som fx sprints, build-measure-learn loops og minimum viable product, implementeres, så de skaber reel værdi, og at arbejdsmetoderne bliver udbredt til resten af organisationen, fx gennem rokering af kompetencer eller gennem interne akademier.

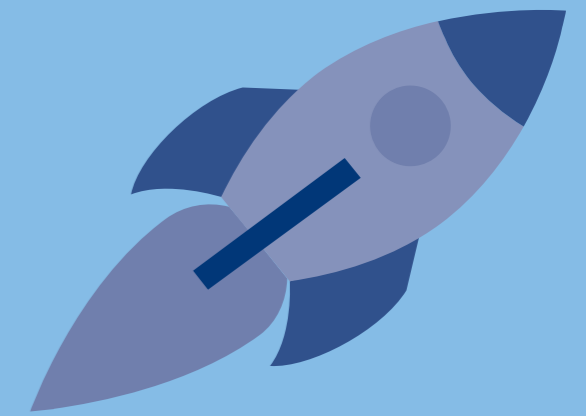


Startup-mentalitet



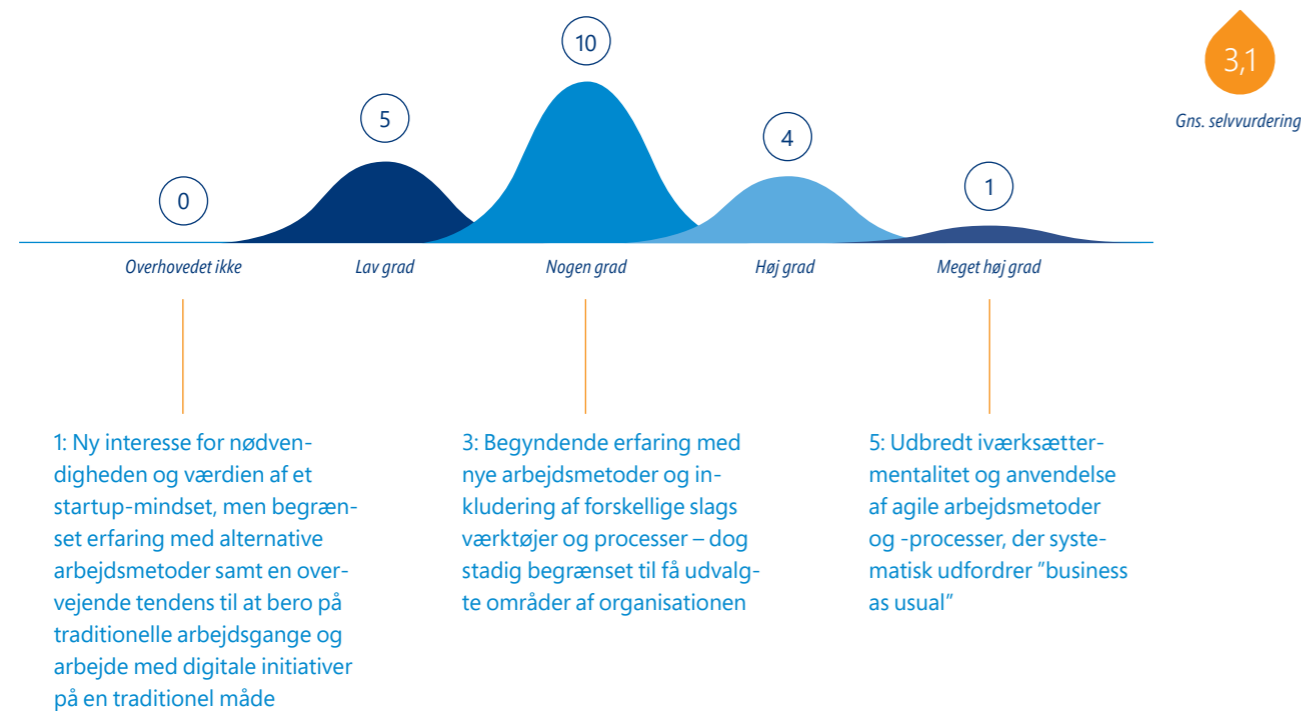
Velovervejet opskalering

# Hvordan?



## Nye arbejdsmetoder

I hvilken grad benytter I jer af startup-tilgange og -metoder som fx sprints, fail-fast og tværfunktionelle teams i relevante afdelinger og projekter for at lykkes med digital transformation?



Inspireret af startup-miljøet og den nye generation af store platformsvirksomheder benytter etablerede private virksomheder og offentlige organisationer sig i stigende grad af nye og anderledes måder at arbejde på. Frontløbere på disse områder er globale virksomheder som fx Coca-Cola, Cisco og GE, der har formået at erstatte mange traditionelle "lineære" arbejdsmetoder med nye "cirkulære" metoder og dermed har forladt den konventionelle tilgang med big design og lange planlægningsprocesser til fordel for mere agile, eksperimenterende og lærende arbejdsprocesser. En af de største fordele ved disse arbejdsmetoder, som fx minimum viable product, sprints, fail-fast, ude-fra-ind-tankegang og build-measure-learn loops, er det stærke fokus på brugeren og på adaption til den hastigt udviklende teknologi.

De offentlige ledere er opmærksomme på værdien af nye arbejdsmetoder og har allerede introduceret en eller flere af disse agile og eksperimenterende arbejdsprocesser i deres organisationer. Der er imidlertid et stykke vej endnu, før nye arbejdsmetoder og deres fulde potentiale realiseres. Flere offentlige virksomheder er i de tidlige faser med afprøvning og implementering af agile arbejdsprocesser, og selvom terminologien er til stede på ledelsesgangene, er den faktiske eksekvering som følge af de nye arbejdsprocesser ofte afhængig af de mere traditionelle beslutnings- og arbejdsgange.

*"Hos os er det opgaven, der sætter holdet, og hvis vi skal løse en given opgave, kan vi fx sætte 10 borgere sammen med 5 medarbejdere for at løse opgaven. Der er ikke prædefineret en tidsramme og et budget, men derimod plads til, at det kan følge projektets udvikling og ambition"*

— LEDER I KOMMUNE

# Hvordan?

*"Den største udfordring er selve forståelsen af arbejdsmetoderne – der er stor forskel på den traditionelle (hierarkiske) arbejdsmetode og på de nye (mere cirkulære og agile) arbejdsmetoder"*

— LEDER I STAT

Der er flere årsager til den noget tilbageholdende indlejring af agile arbejdsprocesser på tværs af de offentlige organisationer vi har talt med, som fx modvilje hos ledere og medarbejdere mod at skifte arbejdsmetoder eller manglende kompetencer til at kunne agere i nye arbejdsrammer – især hvis formålet eller værdiskabelsen ikke er tydelig nok. Agile arbejdsmetoder udfordrer normer og kultur i arbejdsmiljøer, der er præget af rutiner og (historisk) fastlagte rammer og sagsgange, og samtidig er mange organisationer i forvejen udfordret af at definere et professionelt fællesskab for flere meget forskellige arbejdsgenerationer<sup>9</sup>.

Mange offentlige ledere er altså opmærksomme på potentialet i nye og anderledes arbejdsmetoder og forsøger at skabe plads til ændrede arbejdsgange gennem etablering af mindre (tværgående) teams, mere åbne opgaver og høj ledelsesprioritet. Et par offentlige ledere nævnte, at de var begyndt at eksperimentere med mindre selvkvørende afdelinger, der har dedikerede ressourcer til at arbejde med ny teknologi og udvikle digitale løsninger, der senere kan skaleres, hvis de viser sig at være værdiskabende.

<sup>9</sup> Se fx *Fem generationer på arbejdspladsen – hvordan leder du dem?* IDA Universe (2017)

## Anbefalet praksis

- **Fremhæv potentialet** – Identificer fordele ved brug af nye arbejdsmetoder
- **Stil det rigtige hold** – Sammensæt et tværfunktionelt og multikompetent hold med en eksplorativ og pragmatisk tilgang til opgaver og drive til at eksekvere på ideer
- **Udforsk og afprøv koncepter** – Søg hurtige resultater og læring gennem prototyper for at sikre værdifulde resultater inden for korte tidsrammer

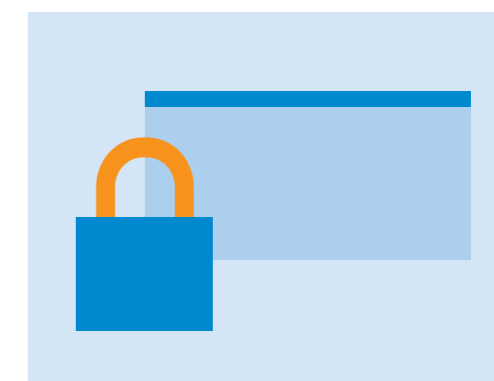
## Kompetence 4:

# Dataadgang og -sikkerhed

Tilgængelige høj kvalitetsdata er afgørende for at kunne skabe værdifuld dataindsigt og dermed digital udvikling. Sikkerhedsspørgsmål er imidlertid en voksende bekymring for mange offentlige ledere

### Det gode eksempel

Data indsamles, organiseres og opbevares på en effektiv, sikker og lettilgængelig måde, der gør, at dedikerede medarbejdere nemt kan få adgang til relevante data og bruge dem til at skabe større indsigt, også gennem deling og samkøring med andre typer data. Dataadgang og data-sikkerhed er en del af grunddesignet i alle digitale processer, og der er klarhed omkring, hvor forskellige typer af ansvars- og vedligeholdelsesopgaver er forankret.

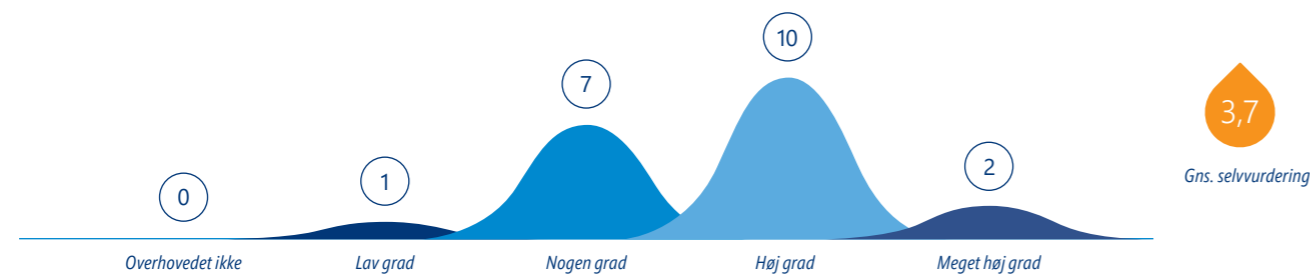


# Hvordan?

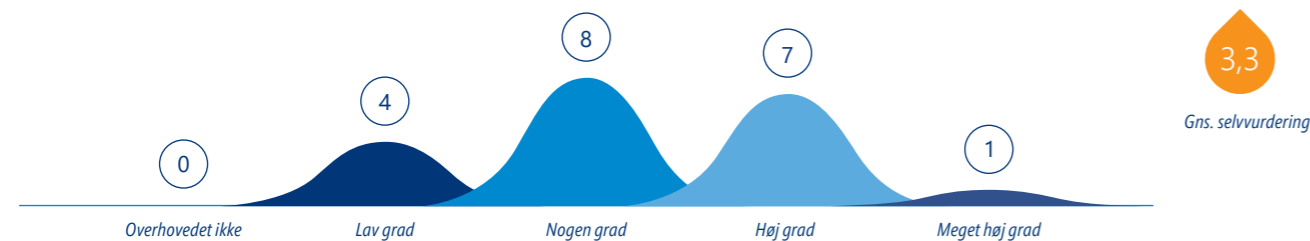


## Dataadgang og -sikkerhed

I hvilken grad kan I indsamle, opbevare og tilgå relevante og rigtige data?



I hvilken grad kan I skabe relevante og rettidige indsigter på baggrund af jeres data?



1: Lav grad af tilgængelige høj kvalitetsdata, der ikke analyseres på tværs for at opnå større indsigter

3: En betydelig mængde data tilgængelige og fokus på at analysere dem for at skabe større indsigter; dog udfordringer med at sammenkøre forskellige dataplatforme samt at skabe nutidige indsigter på baggrund af data, der oprindeligt var tænkt til et andet formål

5: Stor mængde tilgængelige høj kvalitetsdata, der krydses og analyseres på flere forskellige måder for at skabe nutidige indsigter og danner grundlag for datadrevne teknologier og systemer (fx AI, predictive analytics og big data)

Den offentlige sektor kan tilgå enorme mængder data om danske borgere og virksomheder. Mange datapunkter er indtastet manuelt gennem tiden, hvilket øger risikoen for fejl og mindsker muligheden for at sammenkøre og bruge forskellige data dynamisk. På trods af store mængder data af varierende kvalitet og dermed et stort potentiale for at skabe værdifulde indsigter er der en væsentlig udfordring i at dele data på tværs af offentlige organisationer. Hvis data kunne deles i højere grad, end de kan i dag, ville der ifølge flere af de offentlige ledere være store gevinster at hente for såvel samfundet som for den enkelte borger og virksomhed. Understøttelse af den digitale transformation er tæt forbundet med muligheden for

effektiv dataanalyse, og flere af de interviewede ledere nævnte potentialet i, at lade datadrevne analyser være fundamentet for vigtige prioriteringsbeslutninger

Størstedelen af de interviewede offentlige ledere gav samtidig udtryk for, at de træder varsomt på dette område. Dette skyldes især lovgivningsmæssige og politiske rammer samt den voksende trussel og kompleksitet på sikkerhedsområdet. Der er flere aspekter i data- og it-sikkerhed, hvilke, i store træk, kan sammenfattes i følgende "sikkerhedstrekant". Læs mere om sikkerhedsproblematikken i eksempel IV *Fra firewall til datasikkerhed*.

### Processer & krav

Hvem har ansvaret for, at papirarbejde, sikkerhedsprocesser og lovkrav efterleves, og hvad indebærer det ansvar?



### Teknik & hardware

Hvem har ansvaret for, at den tekniske infrastruktur er robust og tidssvarende og tjekkes/evalueres løbende, og hvad indebærer det ansvar?

### Brugere

Hvem har ansvaret for at etablere og opretholde forebyggende sikkerhedsforanstaltninger for brugernes (fx medarbejdernes) adfærd samt at udstyre dem med tilstrækkelig viden til at begå sig mest hensigtsmæssigt online, og hvad indebærer det ansvar?

*"I stedet for at overbureauokratisere og spørge borgeren om lov til at dele data på tværs af de offentlige sektorer, kunne man 'by default' have tilladelse til at dele data og så lade folk fravælge dette, hvis de ikke vil have det – til gengæld skal vi i det offentlige passe godt på de data, vi får adgang til"*

— LEDER I REGION

# Hvordan?

*"Vi sidder alle sammen på den ene eller den anden form for en tikkende bombe, fordi vi kan blive væltet omgående, hvis vi slækker på it-sikkerheden og dataarbejdet. Vi skal simpelthen lykkes på denne bane"*

— LEDER I STAT

## Anbefalet praksis

- **Prioriter høj kvalitetsdata** – Sorter og skab adgang til relevante data for at sikre deres kvalitet og potentielle brug til større værdiskabelse
- **Skab fleksible databaser** – Sørg for at relevante datapunkter bliver opbevaret på en let dynamisk og let delelig måde, så relevante medarbejdere kan udlede værdifulde dataindsigter
- **Sørg for kontinuerlig høj it- og datasikkerhed** – Bryd kompleksiteten ned ved bl.a. at inddrage relevante kompetencer i prioriteringen mellem de forskellige aspekter af "sikkerhedstrekanten"

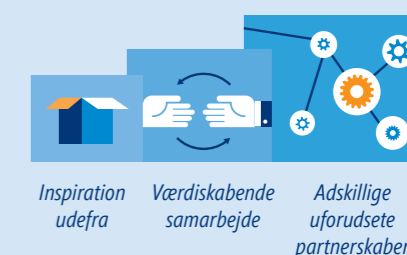
## Kompetence 5:

# Partnerskabets potentiale

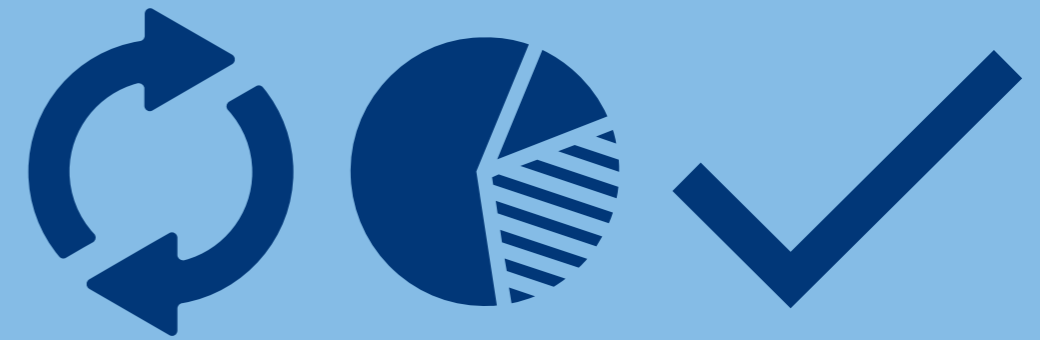
Flere offentlige organisationer har etableret eksterne samarbejder og er søgende i forhold til, hvordan man arbejder med begreber som co-creation/samskabelse. Alt kan ikke opfindes indefra, og et stærkt eksternt samarbejde kan give inspiration til meget mere end optimeret drift og effektivt ressourcebrug.

### Det gode eksempel

Åbne innovationsinitiativer som fx hackathons eller acceleratorprogrammer kan hjælpe til ny inspiration, komme med konkrete nye løsningsforslag eller fungere som rekrutteringskanal for offentlige virksomheder. Andre slags eksterne samarbejder med etablerede institutioner eller virksomheder kan fx skabe værdi ved at aftage driftsopgaver, håndtere nicheopgaver eller tilføre nye (digitale) kompetencer hurtigt.

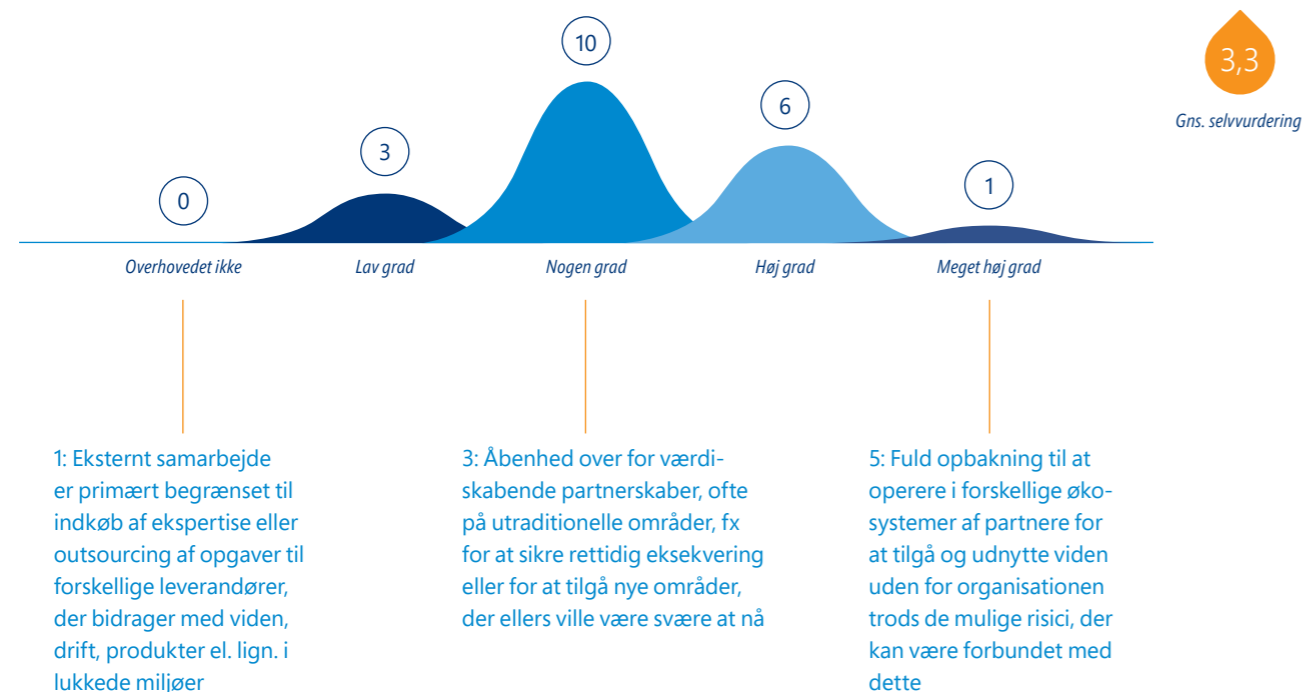


# Hvordan?



## Partnerskabets potentiale

I hvilken grad samarbejder I med eksterne parter og økosystemer for at lykkes med jeres digitale transformation?



*"Jeg tror, der er stort potentiale i at lave innovation sammen i den offentlige sektor og fx udforske robotter, AI og machine learning for at blive klogere sammen og så bringe de bedste resultater hjem til hver vores myndigheder"*

— LEDER I STAT

Kapaciteten til at drive effektiv digital transformation kan styrkes gennem succesfulde (eksterne) partnerskaber i åbne og dynamiske miljøer. Flere offentlige ledere nævner, at de allerede har etableret succesfulde partnerskaber med forskellige eksterne aktører såsom opstartsvirksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre offentlige virksomheder for at udforske potentialet ved mere åbne samarbejdsformer.

Eksternt samarbejde kan tage forskellige former. Flere ledere gav eksempler på, hvordan de arbejder med at knytte sig tættere til de organisationer og profiler, der også er i "udviklingsmode" (fx iværksætttermiljøer) for at deltage aktivt i den digitale udvikling. På regionalt niveau er der også interesse i at lave åbne (digitale) løsninger, som fx kommuner og andre offentlige institutioner kan koble sig på for at øge fleksibiliteten og muligheden for gnidningsfrit samarbejde. Af

samarbejde på mindre skala blev bl.a. nævnt inspirationsdage for ledere, konferencer med fokus på relevante digitale udfordringer og muligheder samt formelle og uformelle (ledelses-)netværk.

På tværs af de offentlige organisationer var der en overvejende positiv opfattelse af eksterne partnerskabers potentiale, idet det sjældent er hverken hensigtsmæssigt, rentabelt eller muligt for en offentlig virksomhed at håndtere al drift og al (digital) udvikling. Alligevel er der udtalte forbehold og udfordringer forbundet med at indgå i diverse partnerskaber, især fordi de politiske rammer kan begrænse de offentlige organisationers handlerum og ændre deres prioriteter pludseligt og løbende. Dermed kan det være svært at få eksekveret og prioriteret tid og ressourcer til at etablere (eksterne) partnerskaber.

# Hvordan?

Selvom de fleste offentlige virksomheder er engageret i en eller anden form for eksternt samarbejde, er disse for det meste opstået som følge af sporadiske initiativer og sjældent på baggrund af en struktureret indsats for at identificere relevante partnerskaber.

*"Lovgivningen og politiske rammer kan være svære at navigere i, hvilket kan hindre, at vi arbejder sammen digitalt, fx ved at dele data og skabe større indsigter sammen, hvilket ellers kunne være en oplagt måde at samarbejde med andre offentlige forvaltninger på."*

— LEDER I KOMMUNE

## Anbefalet praksis

- **Vær engageret** – Forstå hvilke muligheder der kan eksistere i forskellige typer eksterne partnerskaber, og hvordan disse bedst kan realiseres for at skabe værdi på nye områder
- **Hav et åbent mindset** – Udforsk nye typer samarbejde løbende og revurder traditionelle partnerskabsstrukturer
- **Del succeser** – Promover og kommuniker succeshistorier om eksternt samarbejde for at skabe momentum internt og mindske barrierer for fremtidige eksterne partnerskaber

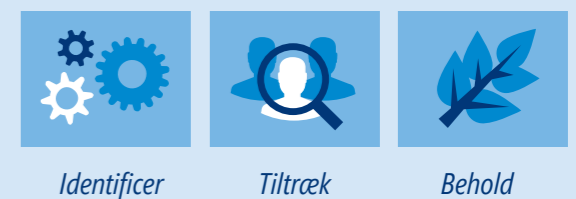
## Kompetence 6:

# Diversitet i kompetencer

Der er kamp om talenterne, og det er i stigende grad svært at tiltrække og fastholde solide digitale kompetencer. En ambitiøs digital agenda, et større formål at arbejde for og fleksible arbejds-gange kan hjælpe rekrutteringen og fastholdelsen af vigtige kompetencer

### Det gode eksempel

Organisationen arbejder aktivt med at identificere, tiltrække, udvikle og fastholde nye kompetencer som fx servicedesignere, it-udviklere og dataanalytikere. Derudover er det helt essentielt at integrere nye kompetencer ind i kerneforretningen, således at der etableres tværfaglige og -funktionelle teams med både digitale kompetencer og solid forretningsforståelse.

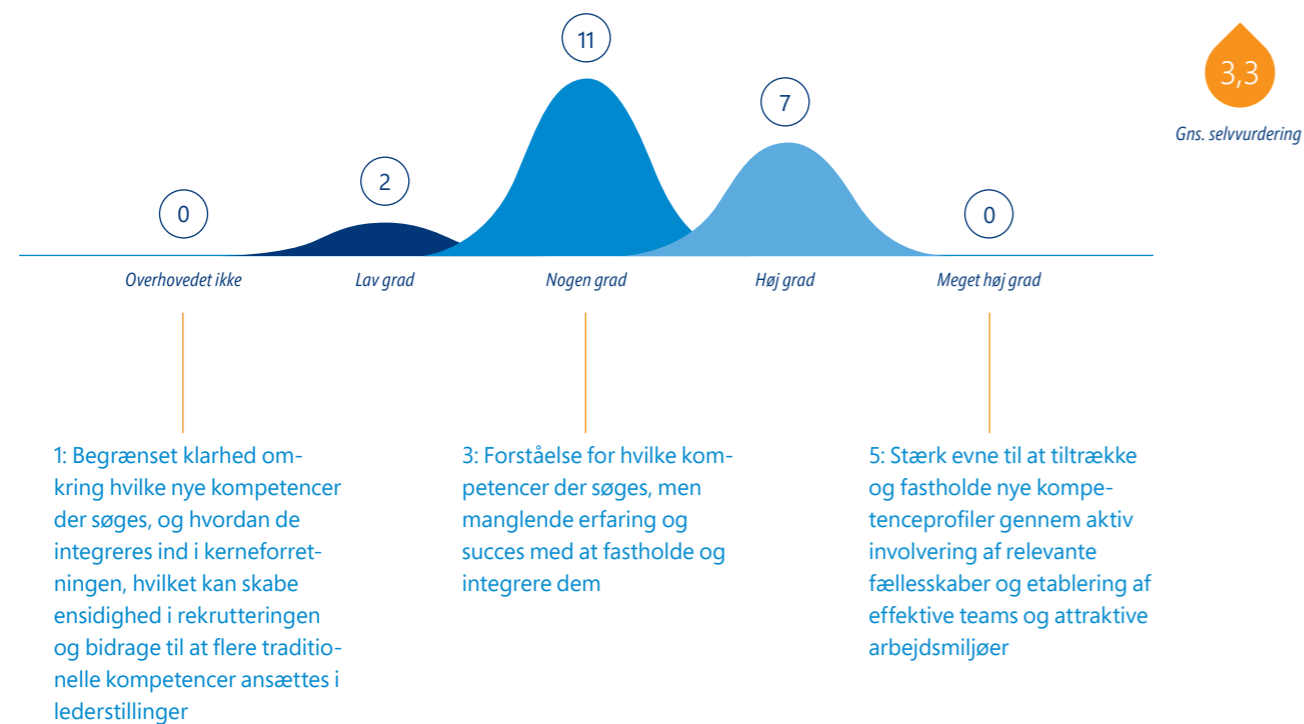


# Hvordan?



## Diversitet i kompetencer

I hvilken grad formår I at tiltrække og fastholde nye, relevante og nødvendige kompetencer for at lykkes med digital transformation?



*"Det er ikke længere 'nok' at være verdens dygtigste læge – man skal kunne håndtere flere discipliner i dag, fx inden for kirurgien hvor udviklingen er gået fra skalpel over kikkertoperation til kirurgiske robotter, hvilket ændrer den måde, opgaven udføres på"*

— LEDER I REGION

De offentlige ledere kunne nævne flere faglige kompetencer som de mente er vigtige for deres digitale omstilling, som fx it-arkitektur, system og dataejerskab, projektledelse, kommunikation, iværksætterier og erfaring med nye teknologier og deres applikationer, og lagde især vægt på at integrere nye kompetencer med solid forretningsviden og -erfaring.

Det kan være en udfordring at tiltrække og fastholde denne type af kompetencer, fordi de efterspørges på tværs af industrier og virksomheder. I nogle tilfælde begrænses evnen til at rekruttere dem af lønniveauet i de offentlige overenskomster og interne regulativer om lønintervaller, således at kompetencerne søger hen til dem, der kan betale dem bedst uden for den offentlige sektor.

Omvendt tiltrækkes disse kompetencer i nogle tilfælde af et højere samfundsmæssigt formål samt

størrelsen af kompleksiteten i opgaverne, og de finder større mening i at arbejde for samfundet end for en virksomhed. I den modsatte retning trækker de fremspirende startup- og iværksættermiljøer, som også er attraktive i forhold til pionerånd, nytænkning, små teams m.v.

Konkurrencen om de samme talenter er mangesidet.

I relation til denne udfordring nævnte flere offentlige ledere, at de havde haft succes med at skabe dedikerede og ambitiøse arbejdsmiljøer rundt om de digitale aktiviteter, hvor der skabes plads og prioritet til udvikling samt tværfunktionelle samarbejder og vidensdeling. I sådanne dedikerede miljøer er netværket blandt medarbejderne en solid og velfungerende rekrutteringskanal.



# Hvordan?

Ud over efterspørgslen på nye kompetencer blev behovet for opkvalificering af den eksisterende medarbejderstab nævnt i flere interviews. Det gælder især træning i digitale færdigheder, som efterhånden er både relevant og nærmest nødvendigt for langt de fleste typer beskæftigelser. Medarbejderomsætningen er generelt relativt lav blandt de adspurgte

offentlige virksomheder, og siden forandring og digital omstilling ofte tager tid, kan det være hensigtsmæssigt at investere løbende i udvikling af sine nuværende medarbejders digitale kompetencer samt at fokusere på digitale færdigheder i ansættelsen af nye medarbejdere.

*"Langt de fleste af vores ledere er udnævnt pga. høj faglighed på deres område – hvilket er vigtigt – men vi har også brug for et digitalt kompetenceløft og synligt ejerskab over den digitale dagsorden"*

— LEDER I KOMMUNE

## Anbefalet praksis

- **Identificer og forstå nødvendige kompetencer** – Invester i at identificere og forstå specifikke digitale egenskaber, og vurder deres potentielle værdiskabelse for organisationen
- **Opbyg attraktive digitale arbejdsmiljøer** – Etabler professionelt udfordrende og udviklende digitale arbejdsmiljøer for at tiltrække, udvikle og fastholde specialiserede kompetenceprofiler
- **Sammensæt forskellige kompetencer** – Diversitet i kompetencer kan øge værdien af innovationen og de (digitale) løsninger, der kommer ud af den

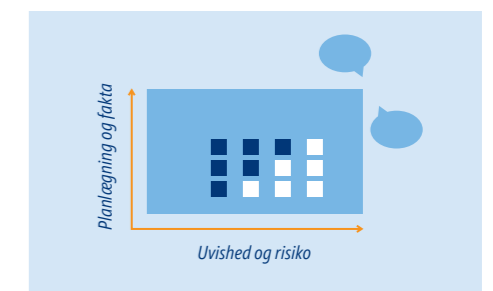
## Kompetence 7:

# Bevægelige beslutningsstrukturer

Den teknologiske og digitale udvikling udfordrer de traditionelle lineære beslutningsprocesser i mange organisationer. De vertikale organisationsstrukturer har i forvejen vanskeligt ved at rumme den horisontale værdiskabelse, og den digitale transformation kan endda ske nærmest på diagonalen af det klassiske organigram. Den kan måske ligefrem blomstre mest i isolerede decentrale netværksstrukturer.

## Det gode eksempel

En adaptiv styringsmodel med et væsentligt beslutningsmandat placeret hos de medarbejdere, der driver digital transformation. Beslutningsprocessen er tilpasset et højt tempo og agilitet samt relevante evalueringskriterier for (digital) udvikling, der bl.a. inddrager borgeren/brugeren, og trinvis fremskridt.

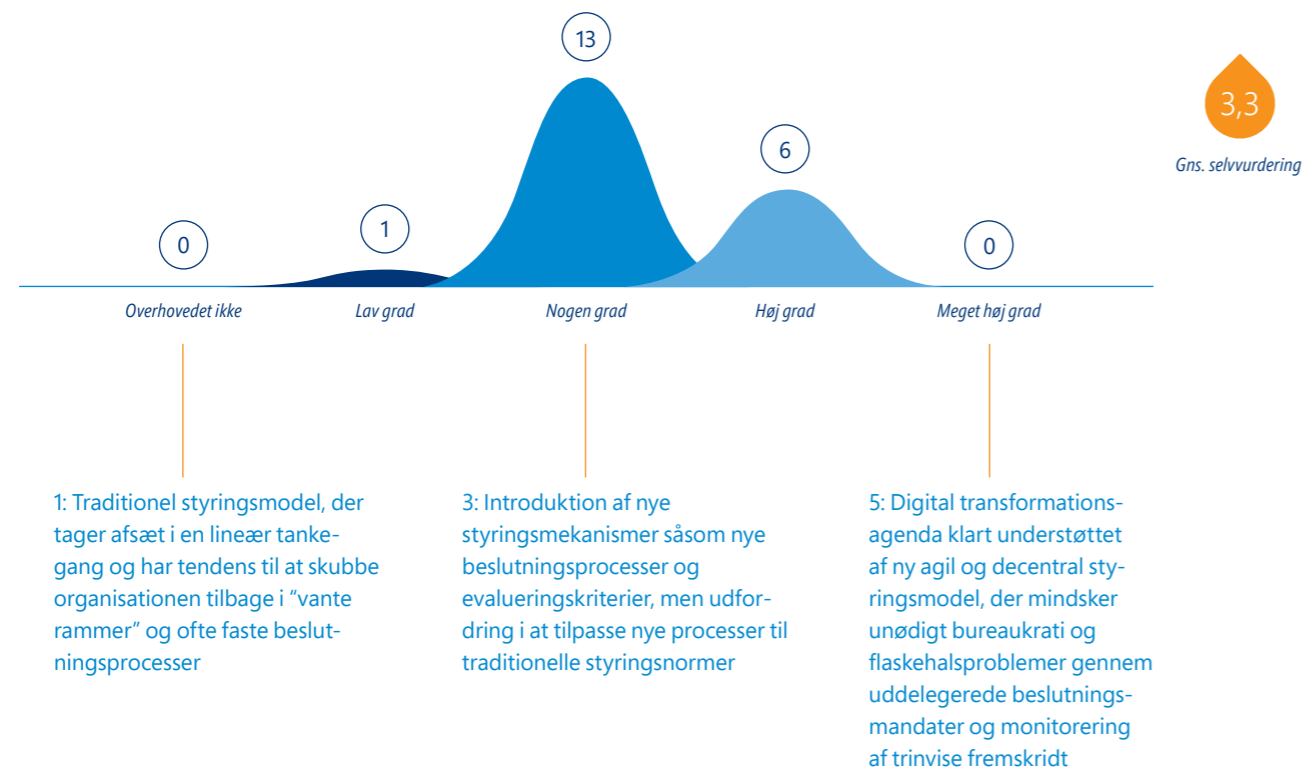


# Hvordan?



## Bevægelige beslutningsstrukturer

I hvilken grad balancerer I top-down centrale beslutningsprocesser med hurtigere og mere decentrale og digitale innovations- og beslutningsprocesser?



*"Vores robotprojekt opstod faktisk ved et tilfælde, og nu er det en afdeling med 8 fuldtidsansatte, der konstant afprøver og tester nye løsninger. Det har givet os inspiration til at arbejde mere systematisk og fokuseret med innovation ved siden af den store kerneforretning"*

— LEDER I OFFENTLIG MYNDIGHED

Offentlige organisationer har det som regel bedst med stabilitet, forudsigelighed og planlagt udvikling med fokus på beregnede afkast, risikominimering og en nærmest lineær eller marginal optimering af produkter og produktionsprocesser.

I dag er virkeligheden, at både private og offentlige virksomheder er i risikozonen for disruption eller markante skift i det marked, de opererer i. Det fremtvinger nye typer beslutningsgrundlag og et langt større fokus på bevægelserne i markedet og samfundet.

Den adaptive styringsmetode er karakteriseret ved en højere grad af decentralt, selvstændigt ansvar i beslutningstagen og en bredere vifte af evalueringskriterier,

som ud over traditionelle top- og bundlinjeparametre (fx investeringsafkast og tilbagebetalingstid) også fokuserer på mere brugerorienterede og procesorienterede parametre (fx antal løsningsforslag og antal forsøg/fejlslagne projekter).

Der er bred enighed om vigtigheden af bevægelige beslutningsprocesser blandt de adspurgte offentlige ledere. Det er imidlertid en udfordring at modificere den historiske og kulturelt betingede styringsmodel fordi meget af organisationen ofte er bygget op om faste processer, der sikrer drift og rutine, mere end udvikling og innovation.

# Hvordan?

Selv hvis ressourcer dedikeres til (digital) udvikling og innovation, er der ofte et dilemma mellem, på den ene side, at etablere fleksible og decentrale beslutningsprocesser, der kan udvikle digitale initiativer effektivt,

og på den anden side at opretholde en form for kontrol for at sikre, at udviklingen understøtter organisationens overordnede strategi og forretning.

*"Det er vores (ledelsens) opgave at skabe plads til, at nye, hurtigere og agile arbejdsprocesser opstår og udvikles. Vi skal lede på en inkluderende måde og give ansvar og handlerum til medarbejdere længere nede i systemet, så de fortsat er motiverede til at få – og dele – gode idéer, og de måske endda begynder at handle på dem, som det fx var tilfældet med en idé om selvkørende kørestole til ældre på et plejehjem"*

— LEDER I KOMMUNE

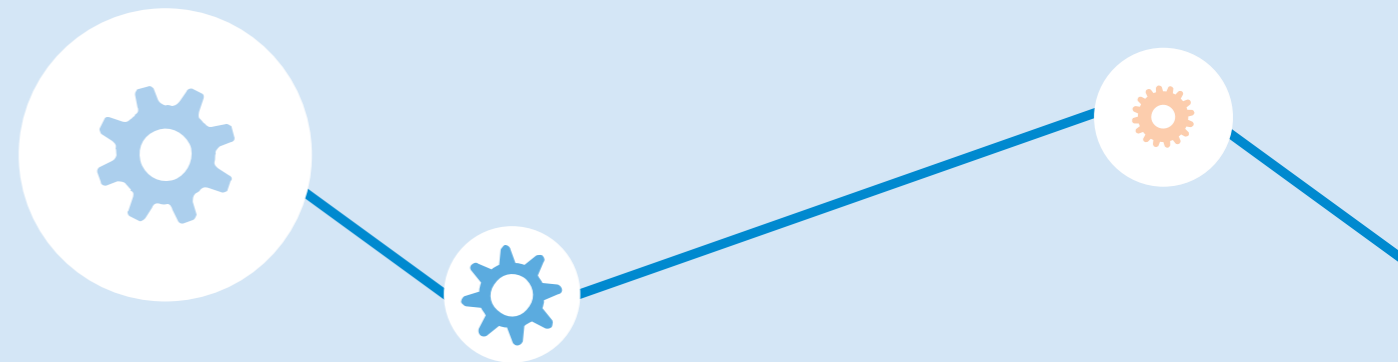
*"Vi ved, at vi er en lille del af en borgers samlede rejse i det offentlige. Udfordringen er at gøre hele rejsen – dvs. samspillet mellem forskellige aktører – smidig og sammenhængende ved hjælp af digitalisering. Det kræver ikke (kun), at man sætter strøm til processen, men at man skaber et reelt aktivt samarbejde, hvor vi kan bruge hinandens patientindsigt til at skabe bedre forhold for alle patienter. Vi har jo ikke nødvendigvis løst vores opgave langtidsholdbart, hvis vi ikke kobler den sammen med de andre aktører og områder, der har indflydelse på patientens tilstand"*

— LEDER I REGION

## Anbefalet praksis

- **Nedsæt en passende styringsstruktur** – Sørg for at ansvarlige ledere og mellemledere har et stærkt beslutningsmandat, der gør det muligt for dem at eksekvere med en vis hastighed
- **Promover alternative evalueringskriterier** – Mål fremskridt med alternative parametre såsom brugerværdi, antal løsningsforslag udviklet eller andre trinvis resultater
- **Skab organisatorisk ejerskab** – Sørg for at hele organisationen forstår og støtter op om styringsprincipperne, og at alle holder sig til dem, (også) i pressede perioder

# 6 anbefalinger



## 6 konkrete anbefalinger til en styrket transformation af den offentlige sektor

*På baggrund af vores interviews med de offentlige topledere, har vi i vores rapport givet en række anbefalinger, som vi mener kan hjælpe med at drive den digitale transformation fremad i den offentlige sektor. Det har været både berigende og betryggende at konstatere, at der på toplederniveau er stor opmærksomhed rettet mod de digitale drevne forandringer, og at der her er en dagsorden, som vokser i intensitet og i afledte effekter i vores fælles samfund. Men der er også nogle generelle barrierer, som mange af lederne hæfter sig ved. Vi har samlet dem nedenfor sammen med forslag til, hvad de næste skridt kunne være i at hjælpe de offentlige ledere med at drive en ambitiøs omstilling af deres organisationer.*



### 1 Udvid horisonten

For mange ledere er en af de største personlige udfordringer at forestille sig, hvad den offentlige sektor kan – eller skal – transformeres til. Som topleder i det offentlige er man som udgangspunkt ikke digitalt indfødt, og ens uddannelse og arbejdsliv har en stor fastholdelseeffekt i genkendelige mønstre. Samtidig er arbejdsdagen for det meste fuld af kortsigtede dagsordener om aktuelle sager, der ikke nødvendigvis er forandrende, og som heller ikke levner plads til at opsøge og udforske nye transformative eller disruptive tendenser og deres betydning for det nuværende løsningsdesign for forvaltnings- og velfærdsopgaver. Dette problem er velkendt fra fx offentlige strategiprocesser, men bliver særlig presserende i lyset af de store og langsigtede forandringer, digitalisering kan medføre.

### Næste skridt

Styrk vidensniveauet enten ved topledelsens egen indsats eller ved at dedikere en del af organisationen til at være orienteret om potentialet og perspektiver i nye teknologier og digitale løsninger. Det behøver ikke være et satellitkontor i Silicon Valley; der findes masser af teknologi- og datahubs i Danmark og hos vores nordiske naboer, og de sociale medier giver nem og hurtig adgang til ny viden (hvis man altså er på de sociale medier). Samtidig vil det være vigtigt for de offentlige topledere at sætte tid af til den form for langsigtede tænkning, de nye teknologiske muligheder nødvendiggør.



### 2 Muliggør datadeling og dataindsigt

“Flere høj kvalitetsdata og mere deling af dem”. Sådan er den umiddelbare holdning hos de fleste af de topledere, vi har talt med. Flere af dem har eksperimenteret med data analytics, og nogle har endda opbygget egentlige BI-afdelinger. Potentialet er der ikke tvivl om: De nye indsigter kan underbygge nye indsatser og nye politiske beslutningsoplæg baseret på fakta, som man ikke tidligere har haft adgang til. Samtidig giver nye datamodeller mulighed for scenarieplanlægning på et helt andet niveau, end lederne tidligere har kunnet forestille sig. Det er endda muligt at måle forhold, man ikke har kunnet måle før og følge med i adfærdsændringer hos medarbejdere, borgere og virksomheder i realtid.

Med alle mulighederne følger også en drøftelse af, hvem der skal vide hvad om hvem og hvorfor. Den nye persondataforordning, som træder i kraft til maj 2018, er kun én dimension. Flere steder i lovgivningen er der endnu ikke taget højde for nye muligheder for værdiskabelse ved



udveksling af data mellem myndigheder eller forskellige aktører i et samlet sagsforløb for en borger eller virksomhed. Hertil kommer, at indsamlede data af historiske årsager kan være vanskelige at koble med andre typer oplysninger grundet manglende unik identifikation, eller fordi de er for aggregerede til at kunne anvendes til andet end et enkelt formål.

### Næste skridt

Indsatsen med at kvalitetssikre, rydde op i og analysere på data i det offentlige er allerede sat i gang mange steder, men det er en opgave, som kommer til at tage mange år og kræve mange ressourcer.

En prioriteringsmekanisme kunne for eksempel være at tage afsæt i at skabe et sammenhængende dataflow med involvering af borgerne på tværs af sektorer og aktører i borgerens forskellige skift i livssituation i forbindelse med uddannelse, arbejdsmarked, sundhed, børn, bolig, samliv, ulykke og død – egentlige digitale borgerrejser. Tilsvarende sammenhængende flows for virksomheder kunne tage afsæt i at koordinere den brede vifte af myndighedskontroller og -tilsyn, de møder som en del af deres drift. Dermed ville borgerne og virksomhederne møde det offentlige på langt færre platforme.

En anden vej at gå er på en samlet platform (som fx borger.dk/virk.dk) at udstille de mest benyttede offentlige data for den enkelte borger og virksomhed, således at de selv kan kontrollere og har ansvaret for at disse oplysninger er korrekte, hvorefter det er disse oplysninger, der danner grundlag for automatiseret sagsbehandling af services og ydelser.



### 3 Vær ambitiøse og proaktive i forhold til it- og datasikkerhed

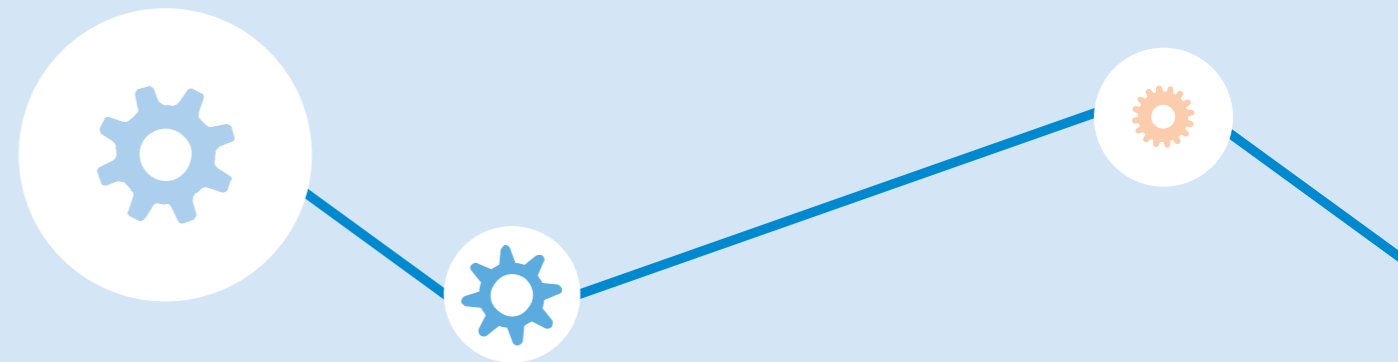
“Datasikkerhed er forudsætningen for, at vi kan alt det andet”. Sådan siger flere topledere og understreger, at der ikke er tvivl om, at truslerne om at blive hacket eller snydt og ikke overholde de grundlæggende færdselsregler på dataområdet bekymrer. Bliver den offentlige organisation kompromitteret på it- og datasikkerheden, kan det undergrave den tillid, der nødvendigvis må være til, at det offentlige passer godt på oplysninger om borgerne.

Lederne er meget optaget af “sikkerhedstrekanten” – altså hvornår de har gjort “nok” for at sikre processer, teknik og de ansattes opmærksomhed inden for rammerne af de ressourcer, de har til rådighed. Flere af lederne famler en anelse, i forhold til hvordan de bedst sikrer sig imod angreb, kriminalitet og almindelig uagtsomhed på en måde, så det politiske niveau er beskyttet mod kritik og ansvar.

### Næste skridt

Opstil en række klare krav til, hvad topledelsen har ansvaret for at sikre bliver overholdt, og udarbejd simple tjeklister, så det er til at følge op på og få overblik over, om man har gjort det, man skal. Lad en tværoffentlig organisation foretage sikkerhedsreview af de eksterne leverandører og dataoperatører og fx udarbejde en positivliste over “godkendte” cloud-løsninger, standardprogrammer, webhosting m.m. Investér i, at infrastrukturen aktivt forebygger fejl forårsaget af medarbejderes eventuelle uopmærksomhed. Og sidst men ikke mindst stil krav om beredskabs- og recoveryplaner for håndtering af situationen, når det er gået galt.

# 6 anbefalinger



## 4 Gentænk budget og beslutningsmekanismer for større samfundsøkonomiske gevinster

De offentlige ledere, vi har talt med, anerkender fuldt ud kravet om en effektivt drevet offentlig sektor som et element i det almindelige samfundsmæssige vækstkrav. De digitale løsninger og den digitale transformation har været (og er) en driver til opfyldelse af effektivitetskravet. Samtidig oplever mange ledere, at den eksisterende drift nemt kan bruge hele den afsatte budgetramme, og dermed at øremærkning af midler til mere udviklingsorienterede eksperimenter kan være risikabelt, hvis der i forvejen er problemer med at overholde almindelige sagsbehandlings- og produktivitetskrav. Ydermere er størstedelen af de offentlige driftsbudgetter 1-årige, og hvis investeringsbudgetter skal fordeles over en flerårig periode baseres det ofte på, om der kan opstilles konkrete businesscases med "garanterede" positive afkast over en kortere tilbagebetalingsperiode i form af sparede udgifter på den givne organisations bundlinje. Udfordringen er, at der ikke er en entydig systematik, hvormed afkast i form af de samfundsøkonomiske effekter bliver indregnet, da de typisk er fordelt over flere kasser på forskellige budgetområder uden for den enkelte organisation. Eksempelvis vil en kommune, der får 100 flygtninge i arbejde, kunne spare samfundet for ca. 40 mio. kr. over 6 år<sup>6</sup>, hvilket burde skabe et investeringsincitament på tværs af adskillige offentlige forvaltninger.

### Næste skridt

Lav en fællesoffentlig model for investeringer i den digitale omstilling, der giver mulighed for mindre eksperimenter, der efterfølgende kan skaleres, og budgettildeling efter "proof-of-concept", og opstil effektberegninger, der tager højde for de samfundsmæssige gevinster.



## 5 Nedbryd siloer

"Tværgående processer" er en term, som bliver nævnt igen og igen i vores samtaler med de offentlige topledere. Det er ikke så overraskende, for selvom hverdagen kan være fuld af problemer og beslutninger i den vertikale del af organisationsdiagrammet, er det i den horisontale del, der er værdiskabelse – og det endda på tværs af de offentlige organisationer og beslutningsniveauer.

Det kan i langt de fleste tilfælde bedre betale sig at hjælpe borgere og virksomheder med at undgå problemer end at rette op på forholdene, når problemerne er opstået. En større koordinering både "upstream" og "downstream" på tværs af de offentlige organisationer kan have store positive konsekvenser for borgerne og virksomhederne, ændre indretningen af silo-strukturen mellem de offentlige niveauer og være til gavn for samfundsøkonomien.

Den offentlige sektor har med det hierarkiske design-princip haft en ambition om at lave en "kasse" til ethvert problem, hvor det er entydigt, hvem der har ansvaret for at løse problemet (og dermed også hvem der skal have skylden, hvis det ikke løses). Men borgernes og virksomhedernes liv er ikke opdelt i kasser. Har vi et problem et sted i vores liv, er der sikkert også udfordringer et andet sted. Når vi er på hospitalet, har vi ikke kun den del med, vi har ondt i – vi har hele vores krop med. Og ikke alle mennesker har ressourcer til at kunne gennemskue komplicerede regler, processer og valgmuligheder, og de risikerer at blive mere ressourcetsvage af samme årsag.

### Næste skridt

Identificer de skift mellem forskellige organisationer og dele af den offentlige sektor, hvor der kun sker en flytning af problemet og ikke en afhjælpning af årsagerne til

6. [www.socialeetal.dk](http://www.socialeetal.dk)

problemet. Lav (økonomiske) incitamentsstrukturer, der understøtter "one stop shop"-princippet, når en borger eller virksomhed er i kontakt med det offentlige.



## 6 Styrkede digitale kompetencer og netværksledelse

Det står klart i de samtaler, vi har haft, at der er et bekymringspunkt i forhold til rekruttering af nye og digitale kompetencer til det offentlige. Konkurrencen om disse kompetencer er skærpet både nationalt og internationalt, og det offentlige kan i mange tilfælde ikke følge med i forhold til løn og personalegoder. Samtidig står mange af de offentlige organisationer med en aldrende leder- og medarbejderstab og dermed et voksende rekrutteringsbehov generelt i de kommende år. De fleste topledere beskriver, at deres nuværende strategi består i at give relevante kompetenceløft til de mere modne medarbejdere og i at acceptere, at yngre medarbejdere betragter det offentlige som en oplæringsplads, hvorefter de ofte skifter til andre sektorer efter få år.

Men der er mange attraktive elementer ved den offentlige sektor, som med fordel kan bringes mere tydeligt i spil; man arbejder for et større samfundsmæssigt formål, der er ofte stor kompleksitet i opgaverne, resultatet af ens arbejde vil som regel have direkte betydning for borgere og virksomheder, og for nogle er det også attraktivt at være en del af en politisk styret organisation. Omvendt er der også elementer i den offentlige hierarkiske organisation, bureaukratiske tradition og til tider irrationelle logik, som kan være afskrækkende.

### Næste skridt

Formuler politiske og ledelsesmæssige visioner om den (digitale) transformation med tydelig horisont, decentralt ansvar og central opbakning. Skab åbne og samarbejdende netværksbaserede miljøer på tværs af den offentlige sektor og den private sektor, der eksperimenterer med opgaveløsning og organisering. Skab en incitamentsstruktur i det offentlige lederskab, der belønner følgeskab, talentudvikling, rekrutteringsevne og en lærende feedback-kultur.

*"Vi skal turde tale om forholdet mellem politikudvikling og karakteren af de business cases, vi udarbejder. Politiske beslutningsprocesser følger ikke nødvendigvis en business case, og statens business case-model tager omvendt ikke hensyn til de politiske dynamikker. Vi er stadig umodne i det offentlige i forhold til at være dygtige til at koble de politiske diskussioner med den digitale transformation og service- og forretningsudvikling. Digitalisering skal tages mindst lige så seriøst som de andre store investeringer, vi taler om på politisk og samfundsmæssigt niveau"*

— LEDER I STAT

# Konklusion

Vi har gennem 20 interviews med 25 offentlige topledere fra stat, region og kommune fået lov til at kigge med på nogle udfordringer og muligheder, disse ledere arbejder med, og hørt, hvordan de arbejder med deres organisation og lederskab i lyset af de forandringer, en stadig mere digitaliseret verden bringer med sig. De ledere, vi har talt med, har alle haft et væsentligt ansvar for at drive deres organisation fremad og samtidig navigere sikkert gennem de stadig mere komplekse problemer og løsninger, som den nære fremtid vil bringe. Vi har sammenfattet vores overordnede indtryk fra vores interviews her.

## Hvorfor?

Digital transformation står højt på den offentlige leders agenda, og i 17 ud af 20 organisationer er den digitale indsats nævnt som en af de vigtigste strategiske prioriteter, hvis ikke den allervigtigste. Når det er sagt, så er det største fokus blandt lederne på, hvordan de digitale muligheder kan skabe innovation i deres nuværende kerneopgaver, og hvordan digitale initiativer kan optimere løsningen af disse opgaver. Noget lavere prioriteret er muligheden for, at digitaliseringen kan medføre ændret arbejdsdeling mellem borgerne og det offentlige. Lavest prioriteret er det strategiske arbejde med at kunne forandre den offentlige sektors eller organisations forretningsmodel og tilhørende kerneopgaver i sin helhed.

Vi har tegnet et billede af en digital modenhedskurve, som viser en offentlig sektor, der har taget ambitiøse og proaktive skridt i retning af at blive digitalt sammenhængende og tidssvarende. Tre organisationer har en *accelereret* digital transformation. Dog er de fleste offentlige virksomheder stadig i de tidlige faser af digital transformation, dvs. *mobiliseret* eller *indlejret*, hvor en digital retning er sat, men de store digitale gevinster og læringer ligger forude.

## Hvad?

Når vi ser på effekterne af den digitale transformation og på, hvad der skal komme ud af forandringerne, har lederne størst fokus på at skabe *relevante services og ydelser* og dernæst på *optimerede tværgående processer*. At bringe *borgeren i centrum* og skabe *større handlerum til medarbejderne* er prioriteret lavere blandt lederne. Denne indsigt afspejler i høj grad en pointe, der går på tværs af langt de fleste interviews: Nemlig at der har

været – og stadig er – stort fokus på at få understøttet eksisterende kerneopgaver digitalt og herefter på at få koblet dem sammen i sammenhængende, tværgående processer. På den måde er der også en konsistens i forhold til ledernes strategiske prioriteter.

## Hvordan?

Vi har defineret syv kompetencer, vi mener, bidrager til at realisere en effektiv digital transformation. Af de syv er *digitalt lederskab* nævnt som den allervigtigste af lederne. Ambitiøst digitalt lederskab indebærer, at ledelsen har (adgang til) solide digitale kompetencer, tager synligt ejerskab i at prioritere og eksekvere på digitale initiativer og påtager sig en aktiv delegerende rolle i placeringen af ansvar for opgaveudviklingen.

Den næstvigtigste egenskab er *organisatorisk klarhed*, som indebærer, at det er klart og synligt, hvem der har ansvar for og mandat til hvad i forbindelse med organisationens digitale initiativer og samlede digitale transformation. *Nye arbejdsmetoder* betegnes som tredjevigtigste, især med hensyn til at arbejde mere agilt, fejle – og dermed lære – hurtigere, samt at udforske og eksperimentere med nye løsninger, før de skaleres. Størstedelen af lederne ser nye samarbejdsformer med *partnerskaber uden for egen organisation* som en vigtig forudsætning for at lykkes i den nye digitale æra, men der er stadig masser af potentiale, der ikke er realiseret til fulde. *Dataadgang og -sikkerhed* er en stigende bekymring for offentlige ledere, men anses nærmere som en "license to operate" end som en kompetence, der kontinuerligt skal udvikles i forbindelse med den digitale transformation. *Diversitet i kompetencer og bevægelige beslutningsstrukturer* blev prioriteret lavest.

## Tak!

Det har været 20 meget spændende interviews, vi har fået lov til at gennemføre, og vi vil gerne sige tak til de 25 deltagende offentlige ledere for deres indsigtfulde bidrag til udarbejdelsen af denne undersøgelse og for at fortælle om deres tanker og ambitioner om digital transformation i den offentlige sektor. Vi håber, at denne rapport afdækker nogle pointer, der generelt er genkendelige for ledere i den offentlige sektor, og at den kan give anledning til refleksion over og dialog om den digitale transformation – både på tværs af den offentlige forvaltning og inden for den enkelte organisation.

# Kontakt

Denne rapport er udarbejdet af Microsoft og QVARTZ



## QVARTZ



QVARTZ er Skandinavien største nordisk funderede management konsulenthus med kontorer i København, Stockholm, Oslo, Hamborg, New York og Singapore. Med en ambition om at udfordre den konventionelle konsulentpraksis rådgiver konsulenthuset topledere fra den private og offentlige sektor, nationalt såvel som internationalt.

Rapporten er udarbejdet af Christian Løken Sparrevohn, partner i QVARTZ, i samarbejde med senior advisor Jesper Rønnow og konsulent Josefine Riber.

Christian Løken Sparrevohn leder QVARTZ' arbejde i den offentlige sektor i Skandinavien og betjener både offentlige og private kunder med digital transformation.

[Christian.sparrevohn@qvartz.com](mailto:Christian.sparrevohn@qvartz.com)

Microsoft Danmark arbejder med digital transformation og leverer rådgivning og intelligente løsninger til dansk erhvervsliv og den danske offentlige sektor.

Microsoft Danmark har taget initiativ til denne rapport – som bygger videre på de metodiske rammer fra analysen om digital transformation i dansk erhvervsliv; Digital Transformation Report 2017.

Peter Skov er direktør i Microsoft Danmark med ansvar for selskabets kunder i den offentlige sektor.

[pskov@microsoft.com](mailto:pskov@microsoft.com)



**QVARTZ**

