

# Fem grundlæggende spørgsmål i den digitale omstilling

I den fortsatte digitalisering af den offentlige sektor er det vigtigt, at kommunerne stiller sig selv nogle grundlæggende spørgsmål. Digitalisering har længe været forbundet med effektiviseringsdagsordenen, men formål som faglighed og kvalitet for borgerne får mere og mere vind i sejlene, og det er positivt.

”Digitalisering er jo nok kommet for at blive”, som jeg hørte en kommentar forleden dag. Vi kan forholde os til digitaliseringen passivt og se, hvor strømmen fører os hen, eller vi kan forholde os aktivt og træffe bevidste valg. Valget bør give sig selv, men at gribe tøjlerne er nemmere sagt end gjort.

KL har lavet aldeles glimrende redskaber til at vurdere organisationens modenhed og at arbejde med de forskellige dele (KL og KOMBIT's videncenter for digitalisering og teknologi). En indledningsvis besvarelse af fem grundlæggende spørgsmål synes dog at være afgørende for de efterfølgende valg og anvendelse af metoder.

## Hvad er formålet?

I mange år har formålet med digitalisering i kommunerne været næsten lig med effektivisering – måske med begrænset succes? Det er positivt at se supplerende formål få vind i sejlene, især den faglige understøttelse og kvalitet for borgerne. Når byggesagsbehandleren nemt kan fremfinde historiske sager fra egen kommune og tilsvarende sager fra andre dele af

landet, giver det faglige gevinster, og når borgere med rygerlunger hurtigt og ofte kan være i kontakt med en sygeplejerske via en skærm, giver det tryghed og fleksibilitet for borgerne. På alle niveauer af den kommunale organisation er det dog vigtigt at få afklaret og kommunikeret formålet med digitaliseringen, så man ikke går fejl af hinanden, og forventningerne brister. Det duer ikke, hvis byrådet forventer effektiviseringer ved automatisering af fakturabetaling fra dagtilbud, hvis økonomiafdelingen ser formålet som øget træfsik-

kerhed i bogføringen, og dagtilbudslederne ser formålet som et fripas fra at beskæftige sig med økonomi.

## Hvor skal motoren sidde?

It-afdelingerne har længe ageret motor i den digitale omstilling godt støttet af it-leverandører. Det giver håb, at sektorfaglighederne og topledelseerne er kommet mere på banen, fordi udviklingen så tager et mindre teknologisk og et mere fagligt og strategisk udgangspunkt. Det gør en kæmpe forskel, om det er skolerne selv eller it-afdelingen,

“ Tværfaglige projekter, enheder, kulturer og digital nysgerrighed kan være en tilgang til at genopfinde den digitale organisation, men afsættet bør være målet med kerneopgaven og fagligheden – ikke digitaliseringen i sig selv.

som driver anvendelsen af undervisningsteknologi, eller om det er direktionen eller it-afdelingen, som introducerer kunstig intelligens som beslutningsstøtte i jobcentret. Selv om udviklingen er ved at blive mere efterspørgselsdrevet, så er hverken fagligheder eller topledelse i stand til at overskue de teknologiske muligheder og risici. Derfor har vi fortsat hårdt brug for it-afdelingen, men den digitale omstilling bør i højere grad defineres og stimuleres af fagligheder og topledelse.

### Hvem har ansvaret?

De fleste kommuner har allerede 250+ digitale løsninger i daglig drift, heraf mange kritiske. GDPR har lært os en del om at placere systemansvar, men alligevel kan det være lidt flydende, hvem som i praksis har ansvaret for at følge, fejlrette, ud- og afvikle de enkelte digitale løsninger. Er det hjemmeplejen, ældreforvaltningen eller it-afdelingen, der i praksis har ansvaret, når systemer til vagtplaner og kørelister pludselig bryder sammen? Udfordringen er især synlig, når systemansvaret formelt er placeret lavt i ledelseshierarkiet. For eksempel er det ikke altid, at en teamleder i socialafdelingen oplever at have digital indsigt, tid eller økonomi til at løfte ansvaret for sygedagpengesystemet. Nogle fagfolk med systemansvar har også stadig en hård tid med at se digitalisering som en del af deres kerneopgave. Når digitaliseringen bøvl, og det gør den før eller siden, er der således risiko for, at sorteper-spillet starter mellem teamleder, socialchef, it-chef, direktør og selv politikerne, der måske ikke har afsat de fornødne ressourcer.

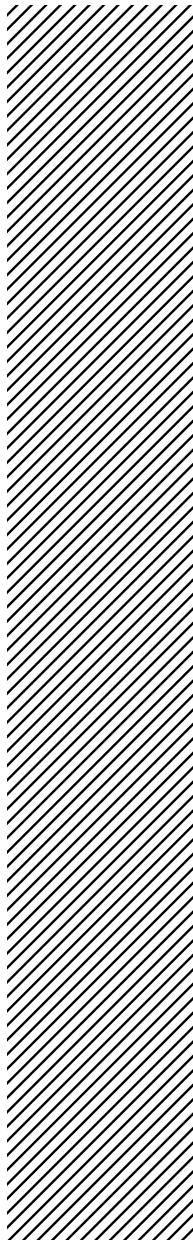
### Hvad skal tempoet være?

Det er nemt at få oplevelsen af at komme for sent til toget, men selv om teknologien udvikler sig hurtigt, så tager digitalisering lang tid



**KENNETH KRISTENSEN**

Ph.d-studerende, Syddansk Universitet, og tidligere kommunaldirektør



at indføre. Tænk for eksempel på, at der skulle en Covid-krise til at få os til at acceptere videomøder som en mulighed. En vigtig årsag er, at processer, kompetencer og kulturer rummer menneskelige dimensioner, der naturligt får pulsen på den digitale omstilling ned – ofte til stor frustration for de projektansvarlige. Omvendt rummer digitaliseringen store potentialer som for eksempel GPS-tracking af demente, der efter mange års diskussion nu er et accepteret hjælpemiddel til at skabe frihed for den ældre og tryghed for de pårørende og personalet. Vi har brug for tiden til at vende de etiske og andre spørgsmål og få opbakning til teknologien. Det handler om at prioritere og at gribe netop de rigtige muligheder, der giver mening for faglighederne og borgerne, og så lade andre muligheder passere. For eksempel sagde en SFO-leder engang til mig, at hun ikke ville bruge et digitalt system til at holde styr på, hvilke børn der var taget hjem. Som hun begrundede det: ”Jeg vil se Magnus i øjnene for at få et indtryk af, om han har haft en god dag, inden han kører hjem”. Der kan være fordele ved at være med det første eller næste tog, men er organisationen ikke klar eller overbevist om gevinsten, så kommer der helt sikkert et og mere.

### Hvordan skal den digitale organisation skrues sammen?

Det er svært at finde de organisatoriske balancer mellem at skabe langsigtede rammer og kortsigtede resultater, mellem drift og udvikling, mellem forskellige fagligheder og mellem et system- og et borgerperspektiv. Det er velkendte dilemmaer, men digitaliseringen tilføjer en yderligere dimension. For det første følger gevinsterne af digitaliseringen kun for alvor med, når organisering og processer tager afsæt i en digital tilgang. Se for eksempel, hvordan Amazon er ved at rydde detailhand-

len. På samme vis som detailhandlen har alle kommuner et analogt udgangspunkt i for eksempel indkøb, der nu langsomt er ved at blive digitaliseret. For det andet kan digitalisering fremmedgøre og være svært at begribe for både ansatte og borgere. Hvad gør for eksempel en chatbot i borgerservice ved mødet mellem borger og kommune? Tværfaglige projekter, enheder, kulturer og digital nysgerrighed kan være en tilgang til at genopfinde den digitale organisation, men afsættet bør være målet med kerneopgaven og fagligheden – ikke digitaliseringen i sig selv. Er kommunen i stand til at svare på disse fem grundlæggende spørgsmål på både strategisk niveau og i hverdagens praksis, så har man nogenlunde fast grund under fødderne og er bedre i stand til at træffe de efterfølgende valg i den digitale omstilling. ■

### KRONIK

Kronikken er et rum for debat og vidensdeling. Der er plads til 7.000 enheder inklusive mellemrum. Teksten sendes sammen med et portræt til journalist Thomas Kokholm på [tkn@kl.dk](mailto:tkn@kl.dk), som også kan kontaktes på telefon 33 70 32 94.