

Digitalisering bliver bedst i en knopskydende proces

Digitalisering er en revolution på lige fod med opfindelsen af dampmaskinen og elektriciteten; men alle revolutioner udvikler sig evolutionært - også den digitale, hævder erhvervsforsker Reimer Ivang

Af | Irene Brandt

Reimer Ivang, Ph.D., erhvervsforsker og adjunkt ved Aalborg Universitet arbejder med erhvervsøkonomi og digitalisering. Hans tilgang er, at hvis ikke en digital løsning har værdi for kunderne, bliver den aldrig en succes, og på trods af sektorforskelle mellem det private erhvervslivs kommercielle ydelser og kommuner og myndigheders serviceydelser, så er der meget, den offentlige sektor kan lære af erhvervslivets erfaring med inddragelse af digitale løsninger i en virksomhedens kunderelationer.

"I dag handler digitalisering ikke om at udvikle teknologien. I stedet handler det om at finde optimale anvendelsesmuligheder for den teknologi, vi allerede har til rådighed. Disse optimale anvendelsesmuligheder viser sig sjældent som et resultat af store analytiske projekter," siger Reimer Ivang. Han fortsætter:

"For kommunerne betyder det, at de skal finde nøglen til samarbejdet mellem kommunen og borgerne. Hvornår giver det mening for borgeren, at anvende digital selvbetjening og hvornår giver det ikke mening? Det er altså ikke bare et spørgsmål om at udvikle en digital løsning, og man skal i hvert fald slet ikke udvikle løsninger, som man ikke ved, om der er en efterspørgsel efter, for så er sandsynligheden for, at det går galt, ret stor!"

Tænker i formularer

Teknik & Miljø har bedt Reimer Ivang om at vurdere de Umbrella-projekter, som er i pipeline på teknik- og miljøområdet. Der er tale om selvbetjeningsløsninger, som udvikles i et samarbejde mellem en række kommuner og KOMBIT.

"Selvom jeg ikke har analyseret Umbrella-projektet i dybden, så er det på baggrund af det materiale som du viser mig, tydeligt at projektet overordnet er tænkt indefra og ud. Dertil er der intensiv fokus på besparelspotentialet, og der er meget lidt fokus på, om løsningerne egentlig har værdi for borgerne og dermed om løsningen kan indgå i en naturlig proces for borgeren. Nu bliver borgerne præsenteret for elektroniske formularer; men hvem ved, om ikke det var det personlige møde med sagsbehandleren i kommunen, der gav værdi for borgeren?"

Reimer Ivang sammenligner med eksisterende 'digitale' løsninger i kommunalt regi:

"Jeg har lige fået et nyt pas. Den digitale løsning bestod i, at jeg kunne hente en blanket på kommunens hjemmeside, den kunne jeg udfylde, printe ud og medbringe til kommunens borgerservice. Det er bare ikke godt nok! Hvorfor får jeg ikke at vide, når mit pas er ved at være udløbet? Hvorfor er blanketten ikke automatisk udfyldt med alle mine data - kommunen har jo alle oplysningerne allerede? Og hvorfor kan jeg ikke indsende ansøgningen via internettet?"

Lovgivning største barriere for effektiv digital udnyttelse

Reimer Ivang hævder, at hvis en digitalisering skal lykkes, kræver det tværfaglig involvering og borgerinddragelse. Det vil med sikkerhed også kræve en række lovændringer, for der er eksempler på, at det er lovgivning og regler, der står i vejen for udviklingen af digitale løsninger.

"Tag for eksempel folkeskolen, hvor kravene til maksimumsklassestørrelser hindrer en kreativ udvikling og udnyttelse

af digitale løsninger i undervisningen. Fordele med digital teknologi er, at undervisningen kan tilrettes den enkelte elevs unikke behov. Dette vil også betyde, at det kan være fornuftigt i visse situationer, at arbejde med større klassestørrelser end vi ser i dag. Maksimumsklassestørrelser vil således erodere et potentielt digitaliseringspotentiale i folkeskolen."

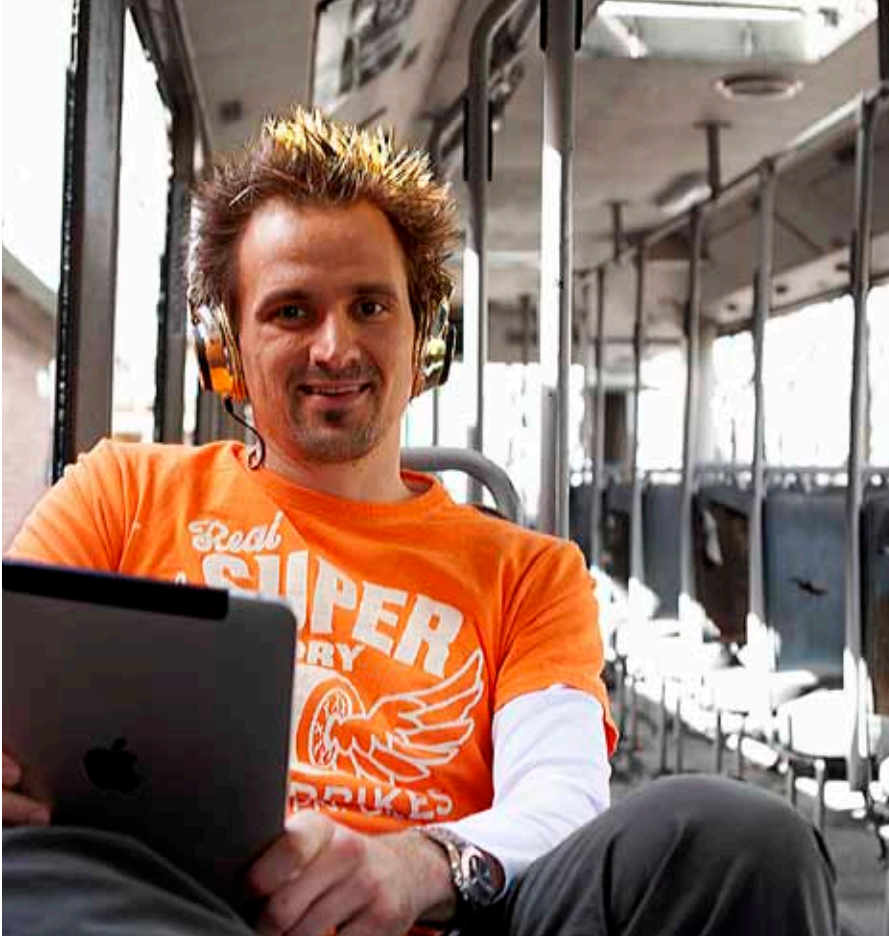
Han peger også på, at manglende tillid til borgerne ligeledes bremser udviklingen.

"En digital selvbetjeningsløsning, hvor borgeren vejledes gennem en ansøgning om etablering af jordvarme, men hvor ansøgningen skal sagsbehandles, inden tilladelsen kan gives, har ikke væsentlig værdi for borgerne og myndigheder. Her kan man lære af SKAT, som i vidt omfang viser borgerne tillid, og samtidig slår hårdt ned, hvis kontroller viser, at borgeren misbruger systemet," siger Reimer Ivang. Han fortsætter:

"Kommunerne bør ikke misbruge den kendsgerning, at borgerne kun kan henvende sig ét sted, hvis de vil have en tilladelse til etablering af et jordvarmeanlæg. Skrækscenariet er kommuner, der laver dårlige digitale løsninger, som borgerne ikke vil benytte og derfor bliver ved med at ringe til kommunen. Dette løses let med en lov, der tvinger borgerne til at benytte den digitale løsning. Der er i dag meget digital selvbetjening når danskere køber varer på nettet. Denne adfærd er drevet frem af, at kunderne får klare fordele og bedre service. Dette bør også være udgangspunktet for selvbetjening i det offentlige "

Proces, der giver problemer

Reimer Ivang hæfter sig også ved, at



◀
"Vi kan IKKE tænke os til alle de ting, der afgør, hvilke projekter, der overlever," siger Reimer Ivang; Ph.D., erhvervsforsker og adjunkt ved Aalborg Universitet.

Umbrella-projekterne er blevet udviklet i en proces, hvor repræsentanter fra en række kommuner og udviklere fra KOMBIT på møder og i workshops har specificeret projekterne.

"Denne proces giver typisk problemer, når det handler om it og digitalisering," siger Reimer Ivang og uddyber:

"For det første har man sat sig ned og specificeret en løsning på noget, som ikke har været afprøvet i virkeligheden. Det betyder reelt, at man har en teori om, at det vil virke. Men tidligere erfaringer har vist at der indenfor dette område er meget langt fra teori til faktisk virkelighed. For det andet er der taget afsæt i, at der skal spares penge i kommunerne på indførelse af de digitale løsninger. Resultatet kan derfor være en digitalisering af interne arbejdsgange som ikke umiddelbart giver mening for kunden. Resultatet bliver derfor, at man har brugt rigtig, rigtig mange ressourcer på at udvikle løsningerne, og man har truffet de allervigtigste beslutninger på et tidspunkt, hvor man havde allermindst viden. Små pilotprojekter der kunne afprøve værdien før der blev arrangeret workshops osv. ville give essentiell viden meget tidlig i projektet"

"I stedet er det Reimer Ivangs erfaring fra erhvervslivet, at digitale løsninger skal tage afsæt i, hvad borgerne allerede gør, og hvad de forventes at ville gøre i den nærmeste

fremtid. Dertil skal nye ideer afprøves i virkeligheden, inden der investeres stort i systemerne. På denne baggrund kan man udvikle systemer, som sikrer, at borgerne/kunderne får noget ud af at benytte de digitale løsninger. Yderligere giver det mulighed for, at lave evt. ændringer i den eksisterende lovtekst således, at potentialet kan hentes.

"Derefter er det så op til kommunen at drive besparelserne ud af de digitale løsninger på bagkanten. Når kommunerne har fundet nøglen til hvordan borgeren ønsker, at foretage disse transaktioner er det relativt let, at organisere sig således, at der kan spares økonomi. Men det kræver med sikkerhed ændringer i eksisterende lovgivning for, at dette kan ske" siger Reimer Ivang og fortsætter:

"Selvfølgelig skal kommunerne ikke tænke sig selv som en internetbutik, for det er kommunerne ikke, og det skal de heller ikke være; men de gode eksempler fra erhvervslivet, er ofte tænkt udefra og ind, og det kan kommunerne lære af. Derfor skal løsningerne levere værdi til kunderne for at de kan blive succesfulde"

Trin for trin

I stedet for at bruge millioner på at udvikle topstyrede digitale løsninger med afsæt i kommunernes behov for at spare penge, anbefaler Reimer Ivang, at man i kommunerne hele tiden har øje for de løsninger,

der udvikles i de enkelte kommuner, og tager fat på at løfte disse løsninger op til landsdækkende, digitale løsninger.

"Knopskydning er ofte en god udviklingsstrategi for digitale løsninger. Teknologiske revolutioner er ikke opstået på baggrund af en stor vision samt masser af planlægning, og potentialet i en opfindelse er sjældent synligt fra starten," siger Reimer Ivang. Historien viser, at der faktisk går et halvt århundrede fra den første opfindelse til potentialet er fuldt udnyttet, og at dette mønster også gælder for it og digitale løsninger.

"Kommunerne skal altså ikke lede efter den store vision og tro, at de med analyse og projektmodeller kan finde den optimale digitale løsning. I stedet skal de iværksætte en proces, der fremmer udviklingen af nye idéer og være klar til hurtigt at save de grene af, der ikke bærer frugt. De industrielle revolutioner opfører sig nemlig ikke som revolutioner men som evolution. Vi kan IKKE tænke os til alle de ting, der afgør, hvilke projekter, der overlever. Dertil kommer, at brugerne ofte anvender nye systemer på helt andre måder end programmørerne havde forudsagt" siger Reimer Ivang. Han tilføjer:

"Når jeg holder foredrag, bruger jeg gerne følgende som afslutning på mit indlæg, for det er en læresætning, som sammenfatter den udfordring vi står over for i forbindelse med den digitale revolution: Kernekompetencen i fremtiden består i på planlagt og kontrolleret vis at sætte sig i situationen, hvor det, der kan forudses, og det man tror på, kan udføres, og det uforudsigelige bliver muligt."

Læs mere: www.ivang.dk