

Samfundskompleksitet

Et Refleksions- og Innovationsforum i regi af Danmark 3.0 tænketanken, Dansk IT

”Vi spiller fandango med borgernes tillid til samfundet – sæt en gang for alle borgeren først i digitaliseringen”

Debatindlæg af Ejvind Jørgensen, forperson for Dansk IT's policyudvalg for offentlig sektor, Jyllands-Posten, 25. juli 2022

Version 1.1

2025.05.13

Formål og baggrund

Formålet med dette initiativ er at bevidstgøre landets politiske beslutningstagere, om at en giftige cocktail af kraftig øget kompleksitet i lovgivningen og et til tider uforståeligt digitalt møde med det offentlige, fremmedgør alt for mange borgerne. Vi frygter at flere og flere borgere bliver fjendtligt indstillet overfor folkestyret, som det ses i USA, Tyskland, Italien osv. Det er vores formål at vise en anden og bedre digital vej, hvor borgeren engageres i stedet for at blive fremmedgjort.

Samfundet bliver i stigende grad mere og mere komplekst. Næsten som en naturlov øges kompleksiteten år for år, på trods af løfter om af bureaukratisering, at det skal være nemmere at være borger eller drive virksomhed, at borgeren skal sættes først og at der skal kommunikeres i øjenhøjde med borgerne.

Mængden af love og regler stiger og måden regulering foretages på, bliver ofte mere detaljeret og dermed sværere at gennemskue.

Konsekvensen er at borgerne i stigende grad har svært ved at følge med. Kommunikationen med den offentlige sektor kan være svær at navigere i, herunder at forstå de afgørelser man modtager hvad enten det er boligskat, sociale ydelser, dagpenge, tilskud etc. Selv det at ansøge om pension er ikke lige til.

Den øgede kompleksitet er kun muligt at håndtere, fordi vi høj grad har digitaliseret måden vi administrerer samfundet på. Danmark er det land i verden som er mest digitalt. Det fremgår af FN's undersøgelser, som foretages hver andet år. Danmark har været nummer 1 siden 2018. Så hvad er problemet?

Ud over borgernes mulighed for at følge med og forstå hvad der sker, og dermed føle sig trygge og forstået, så oplever vi flere og flere eksempler på it-løsninger, som fejler eller ikke formår at ramme borgerne i øjenhøjde. De seneste års oplevelser omkring ejendomsvurderinger taler for sig selv. Vi ser også statsrevisorernes påpege at it-projekter løber af sporet, sprænger budgetter med flere faktorer, blive forsinket og ikke leverer det som var lovet.

Dansk IT er bekymret over denne udvikling, fordi vi risikerer en fremmedgørelse af borgerne, en udvikling af stigende afmagt, en faldende tillid til den offentlige forvaltning og politikerne og i sidste ende en afstandtagen til "systemet" og staten.

Dansk IT blev stiftet i 1958, dengang it hed edb. Dansk IT er dermed Danmarks ældste it-organisation. Det er 67 år siden. Dansk IT er hverken en brancheorganisation, en fagforening eller en arbejdstagerorganisation. Dansk IT består af individuelle medlemmer med interesse for samfund og teknologi. Dansk IT's fokus er hvad tjener det danske samfund bedst i bredeste forstand. Vi ser muligheder og potentialer i teknologien. Men fordi vi hedder Dansk IT, betyder det ikke automatisk at vi finder it er ubetinget godt, at mere it er bedre og at rigtige megen it er bedst. For os handler det om digitalisering med indsigt og udsyn.

Mange års erfaring tilsiger os, at vi langt fra er dygtige nok til at sætte brugerne eller borgeren i centrum. At sætte borgeren først. Vi er optaget af og bekymret for, om vi begynder

at miste borgernes opbakning til digitalisering, fordi de oplever ugennemskelige systemer, afgørelser som virker åbenlys forkerte eller modtager lange digitale breve, som ikke er forståelige. Hvis ikke vi lykkes med at ændre denne udvikling, er der en overvejende risiko for, at borgerne vil begynde at vende digitaliseringen ryggen. Vi tror digitalisering er en større grad af løsningen end af problemet. Men det fordrer at vi grundlæggende ændrer vores tilgang. At vi udfordrer måden vi lovgiver og regulerer på samt måden hvor på vi digitaliserer. At vi stiller skarpt fokus på målet og konsekvenserne, når vi regulerer og bygger løsninger.

Derfor tager Dansk IT nu initiativ til at nedsætte et Refleksions- og Innovationsforum, med det formål at belyse denne samfundsudfordring og sætte fokus på nødvendigheden af politisk forståelse og handling. Borgerne må i højere grad sættes før systemet, også selvom det kan betyde visse omkostninger for systemet.

Vi ønsker at skabe en mere nuanceret forståelse af kompleksitet og analysere konsekvenserne af denne. Hvad er omkostningerne og det samfundsmæssige værditab af kompleksitet? Hvad driver og skaber kompleksitet? Hvordan kan vi digitalisere mere klogt, og undgå de faldgruber og dilemmaer som digitaliseringen også indeholder? Hvordan kan vi skabe en ny diskurs for regulering og digitalisering, som i højere grad kobler effektivitet og kvalitet, som vi kan se os selv i, føle os tryk i og dermed kan tjene til, at vi fortsat kan opretholde en stor tillid til staten og samfundet? Der er brug for kloge penge – ikke nødvendigvis mange penge.

Resumé

Kompleksiteten i det danske samfund stiger, og det bliver afspejlet i den danske lovgivning, hvor mængden af love, cirkulære, bekendtgørelser og paragraffer aldrig har været større. Kompleksitet kan komme til udtryk på mange måder: f.eks. stor detaljegrad, hyppige lovændringer, manglende datagrundlag og et usynkroniseret begrebsapparat.

Det er ikke uden konsekvens, når politikere og embedsmænd vælger at løse samfundsmæssige udfordringer og indfri politiske intentioner, ved at øge den lovgivningsmæssige kompleksitet. Vi risikerer at svække borgernes tillid til vores velfærdssamfund, når transparens og borgernes reelle handlefrihed reduceres og digitaliseringsprojekter løber over budget og tidsplaner og fejler med at levere det som er blevet lovet.

Digitalisering kan både være en del af udfordringen og løsningen. Digitalisering kan misbruges til at håndtere stadig mere komplekse samfundsudfordringer på en stadig mere kompleks måde, med fare for at miste gennemsækeligheden, forståeligheden, tilliden og engagementet. Omvendt kan digitalisering bruges til at skabe tilgængelighed, transparens, effektivitet og øget kvalitet.

Dansk IT ønsker at belyse denne samfundsudfordring, og sætte spot på behovet for at politikerne handler nu. Borgerne skal sættes først, også selvom det kan betyde visse omkostninger for systemet.

Dansk IT vil skabe en mere nuanceret forståelse af kompleksitet og analysere konsekvenserne af denne: Hvad er velfærds- og væksttabet? Vi ønsker at skabe indblik og få beskrevet de mekanismer, der skaber kompleksiteten.

Videre ønsker vi at udfordre den optik, hvormed vi tænker digitalisering. Digitaliseringen må og skal ramme borgerne i øjenhøjde. Vi må sætte borgerne før systemet. Vi må sikre at borgerne kan forstå hvad der kommunikeres, så de føler sig trygge og forstået. Det er nok naivt at tro, at kompleksiteten kan nedbringes mærkbart, men vi må bruge teknologien klogt, så kompleksiteten bliver mindre mærkbar.

Vi kan imidlertid ikke gøre dette alene, hvorfor vi nu i regi af Danmark 3.0 tænketanken sammensætter et Refleksions- og Innovationsforum, der skal give input til analysen og bidrage med idégenerering og innovation. Dansk IT vil samle og bearbejde forummets input i én eller flere publikationer, samt sikre formidling af pointerne efterfølgende gennem en række formidlings- og debataktiviteter.

Kompleksitet, hvorfor er det interessant?

Verden omkring os er under hastig forandring, og måden vi organiserer vores samfund på, er ved at komme under et pres, der i de kommende år, efter alt sandsynlighed, vil stige yderligere.

Danmark er interessant at øve indflydelse på pga. sin geopolitiske placering, med interesser i det arktiske område og placeringen som ”døren” til Østersøen. Vi er således klemmt af store magter som Rusland og USA. Rusland fører angrebskrig mod Europa, både i Ukraine og hybridt i resten af Europa, ved at angribe søkabler og anden infrastruktur. Hertil kommer et USA, hvis præsident direkte og for åben skærm, truer med at underlægge sig en del af Danmarks suveræne territorium, nemlig Grønland med brug af militær og økonomisk magt. Med et sådan pres, har vi brug for *sammenhængskraft i befolkningen*, og den kommer ikke af, at fremmedgøre befolkning for samfundsforvaltningen, fordi kompleksiteten undergraver gennemskuelighed, forståelighed og tillid. For bare få måneder siden, ville det måske ikke have været så tydeligt, hvilket viser hvor hurtigt udviklingen går, og hvor meget det haster med at adressere sammenhængskraften og tilliden til folkestyret.

En stor del af befolkningerne i både USA, Europa og Afrika, er i stigende grad frustreret over deres manglende mulighed for social mobilitet og fremgang. Måske kan befolkningerne tåle en vis ulighed. Men uligheden bliver sværere at tåle, hvis man føler sig socialt fastlåst af samfundet, og hvis man føler sig fremmedgjort overfor folkestyret.

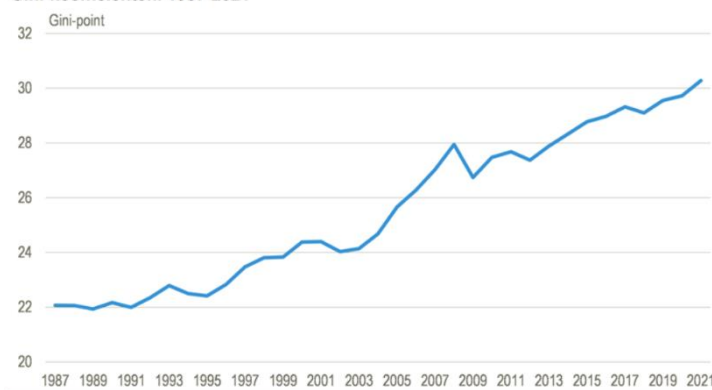
Danmark har relativt set ikke meget stor ulighed, selvom den er vokset voldsomt over de seneste 30 år se nedenfor (Kilde Danmarks Statistik).

Til gengæld er det måske på tide at imødegå den tiltagende frustration i forhold til fremmedgørelse, magtesløshed og angst for fremtiden, som nogle befolkningsgrupper føler.

En stor del af de svagest stillede i befolkningen, er frustreret over at de ikke forstår systemet. En del af de stærkeste føler, at der er for mange bindinger på deres mulighed for udvikling og investering. Men de svageste er efterhånden ikke alene. Også veluddannede begynder at give op, når det gælder om at forstå systemet og hvad det fortæller én.

Hvad har ulighed med digitalisering at gøre? Borgerne møder i dag næsten udelukkende folkestyret og det offentlige gennem digitale løsninger og digitale medier. Hvis befolkningen skal kunne udholde en stærkt stigende ulighed, som konstant har vokset de seneste 30 år, så nytter det ikke at de stadigt relativt set fattigere danskere også skal udsættes for et fremmedgørende, uforståeligt, komplekst og omkostningsminimerende digitalt offentligt ansigt. Det er simpelt hen for farligt for folkestyret, hvis denne udvikling fortsætter.

Gini-koefficienten. 1987-2021



Danmark har med sin ene stat, 5 regioner og 98 kommuner, en unik mulighed for at skabe et gennemsigtigt samfund, da landet kun har halvdelen af Paris eller Londons befolkning. Til sammenligning har Tyskland 16 delstater og 16.000 kommuner og Frankrig har 18 regioner og 35.000 kommuner. Hertil kommer, at Danmark er etnisk og kulturelt set relativt homogent og i et internationalt perspektiv, har vi en relativt høj grad af ligestilling mellem kønnene og en relativt udstrakt understøttelse af funktionsnedsatte borgere såvel psykisk som fysisk.

Vores mulighed for at beholde befolkningens fortsatte tillid til de demokratiske institutioner og tillid til det offentlige bureaukrati, er af ovenstående grunde ganske gode. I lande hvor folkestyret er fjernt, korrupt og ikke transparent, mister befolkningen lettere tilliden og kan få ønske om, at afskaffe eller underminere folkestyret.

I dag møder vi det offentlige apparat og folkestyre primært gennem digitale løsninger på nettet og vi møder folkestyrets regulering gennem love og regler, som vi som borgere er underlagt. Netop mængden af detailregulering er Danmarks store strukturelle akilleshæl. Vi har f.eks. langt mere regulering end Sverige og et langt mere komplekst skattesystem end Norge.

Vores måde at forvalte, lovgive og digitalisere på ødelægger gennemskeligheden for borgerne og de bliver fremmedgjorte, føler sig magtesløse og bliver mistroiske overfor systemet. Komplexitet underminerer borgerens mulighed for at gennemskue, om de behandles korrekt og kunne overskue egne pligter. Kan man have tillid til noget, der pga. sin kompleksitet har mistet sin transparens og kan man have tillid til et system, som ikke engang de mest professionelle bureaukrater, selv magter at gennemskue? Alle som arbejder i Skat, kan jo heller ikke præcist forstå deres ejendomsvurdering eller selv beregne deres skat. Man kan ikke overskue de mange regler, men stoler og håber på at systemerne regner rigtigt, hvilket de forhåbentlig gør for det meste.

Kompleksitet er ikke interessant i sig selv. Det er de yderst uheldige følgekonskvenser, der er problemet. Nemlig at borgerne risikerer at få mistro til folkestyret og mere eller mindre uforvarende i vrede, kommer til at afskaffe det.

Vi står samtidig over for en meget stor og omfattende reformbølge i det danske samfund. Reformen med vidtgående konsekvenser. Måske en af de største, hvis vi ser bort fra kommunalreformen i 0'erne. Mange velfærdsområder er i spil. Som fællesnævner gælder, at det lokale demokrati skal have mere magt, indflydelse og ansvar og den centrale stat skal snævreres ind og fylde mindre.

"Det her er en mulighed for at forandre det danske velfærdssamfund, hvor vi bruger færre kræfter på bureaukrati og unødigt dokumentation og flere kræfter ude hos borgerne. Derfor har vi givet kommunerne langt mere frihed i dag"

Nicolai Vammen, januar 2025, Altinget

Det fordrer imidlertid et voldsomt mentalt skifte hos regering og folketingspolitikere, når problemer og skandaler viser sig i medierne. Nu bliver der brug for at holde sig i skinnet, og ikke ved først kommende lejlighed kræve en minister i samråd og ny eller ændret lovgivning, så beslutninger på basis af enkeltsager undgås. Med frihed følger naturligvis større ansvar lokalt og viljen til på tværs af samfundet at acceptere store forskelle.

"Men de mange reformer indebærer også, at der skabes enorme forskelle på tværs af landet, så postnummeret afgør, hvor god velfærd danskerne kan forvente"

Mandag Morgen, januar 2025

Almindelige danskere vil i de kommende år, med stor sandsynlighed blive udsat for betydelige mængder af misinformation og

manipulation, af ikke demokratiske medier som f.eks. Facebook, X, og Tik-Tok. De dominerende medier i dag, som den almindelige dansker primært får sine informationer fra, er ejet af Tech-oligarker, som f.eks. Sam Altman, Elon Musk og Mark Zuckerberg. Personer der hver især er dygtige forretningsfolk, men som vi ikke kan være sikre på, har interesse i opretholdelsen af tilliden til folkestyret, eller endsige understøtte folkestyret i det hele taget.

På et splitsekund kan danske politikere med en enkelt opdatering på Facebook, X eller Instagram nå deres vælgere uden om journalisters kritiske spørgsmål og redaktørers adgangsbillet. Det er direkte, ufiltreret kommunikation - go det er ubetaleligt for en politiker.

Morten Reimar, 27. januar 2025, Altinget

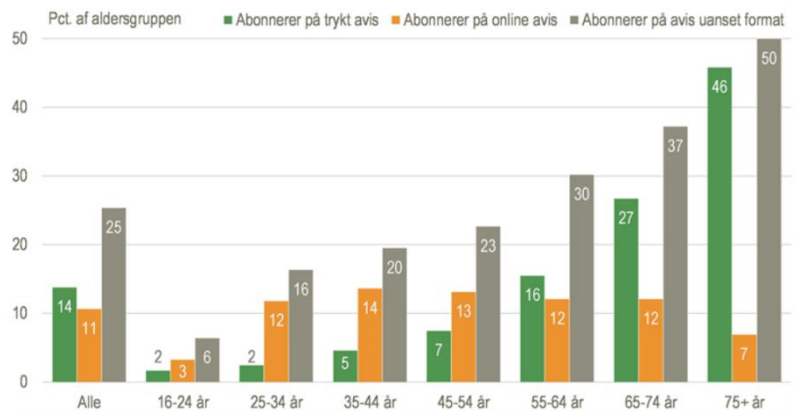
Det er til de fleste interesserede iagttageres bekymring ved at blive stadig mere tydeligt, at folkestyret uforvarende er på vej til at overføre den fulde de facto kontrol

over de meningsdannende medier, til excentriske milliardærer under indflydelse af ikke specielt demokratiske stater. Hvilken indflydelse har folkestyret i fremtiden, for at blive synlig overfor borgerne? Det er ironisk, hvordan ytringsfriheden begrænses for almindelige mennesker i ytringsfrihedens navn. Det ser ud som om, at det er de privatejede mediers pengemænd og koranafbrændere samt hadprædikanter mv., der har mest glæde af den såkaldte frie medier helt uden for ansvarlighed og kontrol.

VI behøver dog ikke kigge længere end til vores egne breddegrader, for at se på politikernes afhængighed af de sociale medier for at øve indflydelse.

Som det ses til højre, så er det ifølge Danmarks statistik under halvdelen af danskerne, der får deres indtryk gennem abonnement(er) på traditionelle avis medier og for de 16 til 24-årige, er det samlet under 11%. De fleste danskere har ”valgt” at abonnere på Facebook og lignende udenlandske medier, ved at ”sælge” -nogen ville måske sige falbyde deres personlige adfærdsplysninger - til gengæld for en fordukkende manipulation og underholdning, krydret med forargelse, had og hævn. Selvom nogen måske vil finde fornævnte udsagn kritisk, så er det alligevel bekymrende at se udviklingen på grafen.

Hvordan får du adgang til trykte aviser, netaviser eller online nyhedssider? 1. kvrt. 2022



Anm.: Kategorien 'Avis uanset format' dækker ikke kun 'rene' trykte aviser uden online adgang til avisens indhold, og 'rene' online aviser, men også aviser, som er tilgængelige i både trykt og digital format. Det var muligt at vælge flere svar.
Kilde: Særkørsel fra Kulturvaneundersøgelsen 1. kvrt. 2022

Når de sociale medier mere endeligt har overtaget hovedparten af kommunikationen med befolkningen, bliver det desto mere vigtigt at den stærkt begrænsede kommunikation, der er tilbage mellem samfundet og borger, foregår så tillidsfuldt og transparent som muligt. Komplexiteten kan risikere at underminere den tilbageværende samfundsmæssige kommunikation med borgeren, som efterhånden kun er digital, og derfor er den så vigtig at tale om.

Hvad har medier med digitalisering at gøre? For det første er medierne blevet totalt digitale, hvilket har ændret mediebildet. Politikerne har tidligere formået at sikre borgerne en relativt demokratisk styret skreven presse. De kunne også skabe et radiomedie borgerne kunne stole på og da fjernsynet kom, var de også i stand til at tilbyde danskerne et troværdigt fjernsynsmedie. Men da det digitale sociale medie fremkom, da sov politikerne i timen, de slog op i banen og overlod hele mediebildet til andre som X, Facebook og Tik-Tok. Selv politiet, kommunen og staten støtter i dag disse medier og informere befolkningen derigennem. Det gør at borgerne nærmest tvinges over på disse platforme. Er det i orden?

Digitalisering & Komplexitet

Vores samfundsmodel og folkestyre er i dag afhængig af en række faktorer så som:

- Borgernes tillid til at staten vil os det godt.
- Tillid gennem gennemsækelighed i modsætning til ”blackbox”.
- Borgernes engagement i folkestyrets og samfundsfællesskabets udvikling.
- En meningsfuld samfundsregulering.
- Et system der tager vores parti og ikke er til for dets eget skyld.
- Brugervenlighed og respekt i de systemer borgerne tilbydes.

Digitaliseringen har gjort det muligt for lovgivere og embedsmænd at håndterer stadig mere komplekse samfundsudfordringer, på en stadig mere kompleks måde.

Med andre ord så bruges og misbruges digitaliseringen, til at gøre forvaltningen af samfundet mere kompleks. Med kompleksiteten er der fare for at:

- **Gennemskueligheden mistes**, selvom regler transparent og gennemsigtigt opruller deres groteske og uoverkommelige kompleksitet.
- **Forståeligheden mistes**, fordi man nok kan forstå hver enkelt lille del i sig selv, men umuligt kan overskue og finde mening i kompleksets kompleksitet.
- **Tilliden mistes**, fordi man føler sig magtesløs overfor mængden af uoverskuelige regler, beregninger, klagemuligheder etc.
- **Engagementet mistes**, fordi man ikke orker at sætte sig ind i den ufattelige komplekse skov af kompromiser og millimeterretfærdighed, der forsøges håndteret.

Når vi så ovenikøbet laver regler, som bestemmer at ”kun det som systemet kan finde ud af at regne ud” er det rigtige. Det har vi set i forbindelse med ejendomsvurderingerne. Det udstiller digitaliseringen og bidrager til hovedrysten og grænsende apati over for ”systemet”, og kan igen føre til at slå digitaliseringen tilbage.

Digitaliseringen kunne næsten komme til at ligne den skurk, der har gjort kompleks, uigennemskuelig, og fremmedgørende lovgivning mulig. Vi tror på at politikerne kunne bruge digitalisering anderledes!

Vi ser det i bund og grund som udemokratisk, at vi er nået derhen at vi har fået et ”blackbox” samfund. Den almindelige borger kan ikke gennemskue tingene. Det er usundt. Det nytter ikke noget, når f.eks. Ankestyrelsen under påberåbelse af retssikkerhed tvinger vores myndigheder, til at sende alenlange skriftlige afgørelser til borgerne, som ingen kan overskue eller forstå. Det er ikke reel retssikkerhed, hvis man ikke kan gennemskue, hvad der står. Den næste nationale digitaliseringsstrategi bør derfor omfatte *forenkling og systematisering*.

Vi har en stor bekymring for at borgerne

- stiger af,
- siger fra,
- melder fra,
- melder sig ud,
- ønsker at rive systemet ned,
- ønsker en stærk man der kan tryne systemet,
- vælger digitalisering fra og
- vender folkestyret ryggen.

Det siges ofte at 70% af al regulering kommer fra EU. Men er det nu EU der er den store skurk? Draghis rapport advarer og skaber et vindue, for kritik af regelkompleksiteten. Nogle gange siger man at USA innoverer, Kina kopierer og EU regulerer, sådan er det ikke helt, men der er måske alligevel noget om det. Samtidig påfører vi selv i Danmark, megen detailregulering og embedsmænd lægger også deres til.

Det har næppe været et politisk ønske at gældsinddrivelse skulle omfattes af 28.000 enkeltstående regler, at Skat skal anvende et utal af forskellige renteregler, at lovelementer som i grunden kunne være temmelig ens på tværs af ressortområdet, opfindes fra bunden i

hvert ministerium og at breve og afgørelser skal udformes så borgeren næsten skal have en advokat til hjælp for at forstå budskabet, fordi systemet vægter såkaldt retssikkerhed højt – men retssikkerhed for hvem? Systemet eller borgeren?

Vi stiller spørgsmålet, om den regulering som finder sted, reelt er i borgernes interesse når det kommer til stykket. Er det når det kommer til alt mere af hensyn til politikerne? Deres profilering og markering? Bliver vi som følge af den overdrevne regulering et rigere, mere retfærdigt, sundere samfund? Skaber det reelt mere velfærd? Øger det konkurrenceevnen? Skaber det mere bæredygtig vækst?

Hvad er det komplekse ved kompleksiteten?

Hvorfor er det så komplekst at arbejde med endsige at begrænse kompleksiteten?

Kompleksiteten er kommet for at blive og det er naivt at tro at den kan afskaffes.

Kompleksiteten kan kun begrænses og medieres.

Kompleksiteten har fremmedgørelse af borgerne som værste konsekvens, og det er fremmedgørelsen, der for alt i verden bør reduceres, hvis borgerne ikke skal gå løs på folkestyret i ren frustration og uforståenhed overfor hvordan politikerne indretter forvaltningen.

Vi er endt et sted med vores velfærdssamfund, hvor vi bruger alt for mange kroner og ressourcer på at opfylde nogle proceskrav.

Nina Smith, økonomiprofessor, Mandag Morgen, 27. januar 2025

»Den maskine, vi har haft, med et stærkt finansministerium, med budgetanalyser, med eksterne rådgivere står jeg 100 procent ved. Og jeg kunne ønske, at vi havde mere af det i dag. Men det, jeg bebrejder mig selv mest, er, at vi ikke skar ind til benet af problemet, som er, at det er meget, meget svært at digitalisere et skattesystem, som politikerne ikke er parat til at indrette på en måde, som egner sig til digitalisering. Og det er ikke, fordi politikerne er dumme eller ikke gider sætte sig ind i det. Det er, fordi de synes, at andre hensyn til millimeterretfærdighed og særinteresser er vigtigere«.

Bjarne Corydon, Politiken, februar 2024

Politikerleden øges når kompleksiteten, uoverskueligheden og magtesløsheden øges hos borgerne, hvorfor politikere bør interessere sig lidt mere for cocktailen af digitalisering og kompleksitet. Nogle gange kan politikerne virke selvoptagede og selvhøjtidelige, uden hensyntagen til politikerstandens værdighed. Det er som om, nogle politikere er stolte af at kritisere politikerne og nogle af politikkerne, ønsker at se sig selv i opposition til politikerstanden og den politiske proces. Det er som om ikke engang politikkerne er stolte af at være politikere, hvilket undergraver tilliden til det politiske system.

Digitaliseringen er blevet en undskyldning for politikerne til at fralægge sig ansvaret. Man har nok et mindre medansvar, men det er systemet, der har skylden. Digitalisering bliver således en falsk, men meget bekvem syndebuk, så man kan fralægge sig ansvaret for fremmedgørelsen.

Vi har stor tiltro til folkestyret og politikerne, hvorfor det er os magtpåbyggende at være kritiske overfor de dynamikker, der kan undergrave tilliden til vores nødvendige og højt respekterede politikere.

Man kan få den tanke, at nogle få populistiske politikere egentlig godter sig når systemet spiller fallit. De behøver ikke at være løsningsorienteret men kan blot triumferende fremføre mere eller mindre sand kritik af krumme agurker, IT-problemer eller over at en ud af 10.000 borgere har fået en dårlig behandling i en kommune.

Når f.eks. Christiansborg politikkerne er blevet tilstrækkeligt forarget over en uheldigfejl i en kommune, en manglende velfærd i en ”fattig” kommune eller en utilstrækkelig faglighed på et bosted, så øges kravene til registrering, kontrol og tilsyn med et væld af paragraffer og digitale registreringssystemer.

Men problemet med manglende ledelse, manglende midler eller manglende faglig kompetence - der hvor de reelle problemer eksisterer - bliver ikke løst, idet det koster penge. Til gengæld spildes der rigtig mange midler i alle de kommuner, hvor der er god ledelse, gode kompetencer og faglighed, med registrering, kontrol, komplekse regler og mistro. Disse transaktionsomkostninger giver ingen velfærd kun frustration. Denne syge dynamik mellem pressen og Christiansborgpolitikkerne producerer kompleksitet, fremmedgørelse, mistro, unødvendige it-systemer og transaktionsomkostninger - det bør bekæmpes.

Vores teknologiske samfund er komplekst, og det bliver stadig mere komplekst. Så man kan sige at kompleksiteten trænger sig på, den er ikke sådan bare lige til at stoppe.

Lad os et øjeblik se på den telefon, du har ved siden af dig. Måske sidder der en Qualcomm Snapdragon 8 CPU i den. Sådan en computerchip har 16 milliarder transistorer. Den kan jo alligevel godt virke relativt nem at bruge, selvom teknologien inde i den er kompleks og uforståelig for den menneskelige hjerne.

Hvorfor kan samfund og forvaltningssystemer ikke bare også have 16 milliarder regler, og stadig være nem at bruge og forstå meningen med?

Det er i orden at der til hver målgruppe i befolkningen og til hver opgave, er en del regler man skal sætte sig ind i og leve op til. Det vigtige er at den enkelte borger, i den enkelte situation kan overskue og forstå reglerne. Vi behøver ikke at forstå telefonens indretning, men det er nødvendigt at forstå, hvad vi skal leve op til og det er nødvendigt at det er meningsfuldt, hvordan samfundets midler forvaltes, hvis vi skal bakke op om det.

Vi må leve med at reglerne nogle gange kan være omfattende, men de skal være forståelige!

Det er svært at gøre regler enkle og forståelige og gøre forvaltningen af borgernes behov meningsfuld, når samfundet bliver mere og mere komplekst. Fremmedgørelsen af borgeren har uhyggelige langtidskonsekvenser, derfor er det også så deprimerende at se, hvordan

politikere og embedsapparat har givet op overfor at bekæmpe og afhjælpe den stigende kompleksitet. Apatien, manglen på kreativitet og alvor er nødt til at stoppe. Skeen må tages i den anden hånd! Men hvordan?

Der er en hel del ting, der ikke kan gøres simple. Det er helt sikkert. Men så er det til gengæld desto mere vigtigt, at der investeres i at afhjælpe fremmedgørelses-konsekvenserne. Meget tyder på at der er ting, som gør det nemmere for borgeren at leve med at systemet inden i er komplekst, ligesom mobiltelefonen jo også inden i er kompleks. Vi er nødt til at se på systemet, som om det både har en yderside og en inderside. Vi skal eksportere kompleksiteten til indersiden og holde systemet enkelt på ydersiden. Nogle eksempler på hvordan dette kunne ske er:

- Det skal være muligt at kommunikerer **meningen** med det komplekse system, så borgeren i det mindste kan **forstå** det og forstå nødvendigheden af kompleksiteten.
- Det skal være muligt at kommunikerer **rimeligheden** med det komplekse system, så borgeren kan **acceptere** systemet også selvom om borgeren måtte være uenig.
- Det skal være enkelt og **brugervenligt** at bruge det komplekse system, så borgeren i det mindste kan **magte** at anvende systemet. Hvis nogle borgere ikke kan magte anvendelsen af systemet, skal borgeren have mulighed for at give fuldmagt til en anden eller at en ”borgerrådgiver” kan hjælpe borgeren. Det skal være en borgerret at få hjælp. Rigtig hjælp som er hjælpsom. Dt er ikke noget man skal visiteres til, endsige trygle om.
- Det skal gå ekstra **hurtigt** at få afgørelsen fra det komplekse system, så borgeren kan **komme videre** med sit liv. En ting er at systemet er komplekst og uforståeligt, men det skal ikke samtidig sætte borgerens liv på hold. Det skaber frustration og magtesløshed ikke at vide, om man er købt eller solgt.
- Det skal være muligt for borgeren at vælge **logik og hastighed** frem for sagsbehandler-skøn og sagsbehandlingstid, når systemet er komplekst. Mange borgere kan ikke forstå den enkelte sagsbehandlers måde at skønne på, fordi skøn ikke må sættes under regel og så bliver de mistroiske, ikke mindst når deres tiltro til systemet i forvejen er lav. Når skøn ikke må være regelbundet og systematisk, så kan der i sagens natur ikke være nogen enkel klarhed over eller forklaring på, om man er blevet lige-behandlet.
- Systemerne skal **kende borgeren** og alle tilgængelige borgerinformationer, når systemet er komplekst, enten ved hjemmel eller ved **samtykke** fra borgerens side.
- Det skal være **relevant og situationsbetinget**, dvs. systemet er et komplekst system, der kun skal **eksponere** borgeren for den kompleksitet, der angår borgeren. Hvis kompleksiteten ikke angår borgeren, skal det relevante ikke de facto skjules, som en nål i en høstak. Det stod jo i brevet på side 12 midt på, mellem alt det irrelevante, det uforståelige og det overflødige.

Der er ingen tvivl om at et hurtigt, rimeligt, meningsfyldt, brugervenligt, logisk, situationsbestemt system, der kender borgerens forhold, er nemmere at acceptere også selvom det måtte indeholde ganske meget kompleksitet.

Vi har ikke løst gåden for, hvordan et system gøres mindre fremmedgørende for borgeren, men ovenstående indlysende ”no-brainere” kunne være en start.

Investering i digitale kvalitetsservices kan sagtens være en mulighed, for afhjælpe udfordringen, men kræver at digitaliseringen bruges rigtigt.

Hvem møder borgeren oftest?

Ud over skat, så møder de mest udsatte borgere oftest kommunen og regionen, fordi det oftest er sociale, arbejdsmarkedsmæssige og helbredsmæssige problemer, de kæmper med. Det er de svageste borgere, der er mest mistroiske over for systemet, og derfor må der lægges betydelig vægt på, hvordan kommuner og regioner har kontakt med borgerne gennem digitale systemer og på, hvordan disse systemer spiller sammen.

Efterhånden som vi bliver flere ældre (og det gør der) og uligheden stiger (og det gør den), så er konsekvensen naturligvis også flere borgere, der føler sig udsatte.

I kommunerne volder forvaltningsskel ofte problemer med et utal af sagsbehandlerskift til følge. Det værste område er nok grænsen mellem kommunen og regionerne eller mellem det sociale og det sundhedsmæssige. Kommunikationen her løber ikke let set fra et borgerperspektiv, og det ser ud som om, de sundhedsmæssige samfundsfunktioner og de sociale samfundsfunktioner næsten ikke hænger sammen. Dette på trods af, at der har været kæmpet med dette problem i årtier.

Denne problemstilling vil i sig selv være et område, som må tillægges særlig vægt i refleksions- og innovationsforummet.

Hvad ønsker vi at opnå med dette initiativ?

Vi ønsker at plante nogle tanker og skabe en slags inception, der gør vores samfund bevidst om, hvad der er ved at ske. Vi ønsker ikke at tabe store dele af befolkningens opbakning bag folkestyret, fordi kompleksiteten fremmedgør dem over for det samfund, der egentlig er deres.

Vi ønsker at bruge digitalisering til at skabe en kvalitetsrelation mellem borger og samfund og ikke bare bruge digitalisering til simpel omkostningsminimering.

Politikerne har – sat lidt på spidsen – primært ønsket digitalisering, når det har kunnet skabe mere eller mindre skjulte besparelser, som så kunne finansiere andre mere eller mindre ideologiske politiske tiltag og mærkesager.

Politikerne har svigtet digitalisering, når det har drejet sig om at skabe visioner om og investeringer i kvalitetsskabende dialog, der kan give en meningsfuld relation til borgerne. Vi ønsker, at politikernes øjne åbnes for de farer, der er ved at bruge digitaliseringen til at komplicere forvaltningen og minimere omkostninger ved den. Det er på tide, at politikerne investerer i at skabe en god relation til borgerne, og en kommunikation, der er enkel og

meningsfuld, og hvor man gør sig umage for ikke bare at levere billig forvaltning, men også for at levere kvalitetsforvaltning, som folk kan forstå og værdsætte.

Politikkerne er ved at tabe store dele af befolkningens opbakning i deres simplistiske anvendelse af digitalisering til at gennemføre besparelser og implementere mere eller mindre groteske kompromiser, hvor alle skal have noget med, og hvor kompleksiteten gør forvaltningen noget nær meningsløs for borgerne.

Der er brug for at få skabt en erkendelse af, at vi er på vej til at ramme muren, hvis vi ikke skifter retning. At det ikke er holdbart. Kan en sådan først etableres, så kan den forstærkes og skabe grobund for et pres for forandring.

Befolkningen er måske nok i et vist omfang fordummet gennem sociale medier, men den er ikke dum. Vi tror, de godt kan gennemskue, hvad politikere og interessegrupper skaber af kompleksitet. Og at det for en dels vedkommende er for at opretholde deres egen position.

Dernæst skal vi selvfølgelig kunne pege på tiltag, som kan bidrage til en mere sund (og demokratisk) udvikling, der kan gavne samfundet bredt. Men vi tror, det er nødvendigt at få skabt en grundlæggende erkendelse af, at det er nu, der er brug for at handle. At tænke nyt. Gå nye veje. At sætte borgeren først på bekostning af systemet.

Vi ønsker, gennem analyser af konsekvenser af den stigende kompleksitet, at åbne politikerens øjne for, at det ikke går at fortsætte som hidtil.

Hvad er de samfundsmæssige omkostninger af den stigende kompleksitet, hvilke omkostninger har det både økonomisk og i forhold til opbakningen til folkestyret?

Hvad er velfærdstab og væksttab, når virksomheder og borgere giver op og vender samfundet ryggen, fordi det er blevet unødigt komplekst?

Vi ønsker at skabe indblik og få beskrevet de mekanismer, som skaber kompleksitet.

Med det som grundlag ønsker vi at se på tilgangen til digitaliseringen og udfordre den. Hvad er målet? Hvad ønsker vi at opnå? Hvad er prioriteringen? Med hvilke metoder og tiltag digitaliserer vi? Alt sammen med det formål at sætte borgeren først og dernæst samfundets behov for effektivitet og et sundt bureaukrati.

Vi kan i Dansk IT ikke løse problemet på egen hånd, men vi kan eksponere misbrugen af digitaliseringen til kompleksitetsskabelse, fremmedgørelse og simplistiske besparelser, hvor muligheder pga. manglende visioner forpasses, og hvor meningsskabelse, fællesskabsværdi, kvalitetsdialog og enkel og hurtig forvaltning overses. Herigennem kan vi forhåbentlig skabe en bærebølge for ideudvikling og innovation og sætte en diskurs for et samfund, hvor der kommunikeres og forvaltes på borgernes præmis og ikke på systemets, og hvor systemet ikke bruger uforholdsmæssige ressourcer på at beskytte sig selv.

Hvad forestiller vi os?

Vi ønsker at samle 25-30 “tænkere”. Hermed mener vi mennesker, som er frigjort af bånd, som binder dem i, hvad de kan tænke højt og foreslå. Mennesker, som kan tænke på tværs. Tænke anderledes. Sætte tingene på hovedet. Som kan skære tingene ud. Men som også kan tænke løsninger og ideer, som ikke er tænkt før.

Vi har startet vores dialog hos tidligere stadsdirektør i Aarhus kommune **Niels Højberg**, som i dag er forsker på Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse på institut for Statskundskab på Aarhus Universitet, og som netop har afsluttet en omfattende ressortanalyse for Københavns kommune som uafhængig ekspert.

Dernæst har vi fortsat dialogen hos **Lisbeth Knudsen**, strategidirektør på Altinget og Mandag Morgen, der om nogen er levende optaget af, hvad der sker i samfundet og den rolle, som digitaliseringen spiller. Lisbeth er til daglig en meget aktiv bidrager til debatten gennem medierne, samfundsanalyser, foredrag og etablering af fora.

Endelig har vi rakt ud til og haft møder med nedenstående i vores indledende fase:

- **Peter Loft**, som er tidligere departementschef for Skat og i dag advokat hos Bachmann & Partners. Peter Loft er en af de længstsidende departementschefer.
- **Morten Østergaard**, tidligere skatteminister, minister for forskning, innovation og videregående uddannelse og leder af det Radikale Venstre, i dag VP hos cBrain med ansvar for Government & Climate Solutions internationalt.
- **Betina Hagerup**, formand for Statens it-råd, medlem af en række bestyrelser, tidligere direktør i Erhvervsstyrelsen.
- **Pernille Kræmmergaard**, fhv professor i Ledelse og digitalisering på AUC, stifter af Digitaliseringsinstituttet, indehaver af DI2X, forfatter til en lang række bøger inden for digitalisering og ledelse.

I løbet af marts har vi kontaktet kandidater til den kreds, som skal udgøre Refleksions- og Innovationsforummet, og har her mødt stor interesse og opbakning.

Det samlede forum består af følgende personer som du finder her:

<https://www.dit.dk/danmark30/medlemmer>

Arbejdsform

Vi gennemfører tre samlinger, som afvikles som workshops:

- 18. juni
- 23. september
- 1. december.

Kalenderinvitationer er udsendt.

Workshops kommer til at foregå i Københavnsområdet og bliver tidsmæssigt placeret fra kl. 15:00-21:00. Den første foregår hos cBrain på Kalkbrænderiløbskaj 2 i Nordhavn.

For hver workshop vil der blive udpeget og forberedt et eller flere temaer.

Temaerne introduceres kort af facilitatorerne eventuelt suppleret med et kort oplæg.

Med afsæt gennemføres workshops i mindre fora kombineret med plenumsamlinger.

I plenum foretages afslutningsvis opsamlinger.

Dansk IT's opgave i form af styregruppen bag Danmark 3.0 og arbejdsgruppen tilknyttet tænketanken er at facilitere processen. Det vil sige:

- Drive processen
- Finde oplæg og sætte ramme for drøftelserne
- Lave opsummeringer i plenum
- Bearbejde resultater mellem workshops
- Tage individuelle opfølgende interviews og samtaler

Frem til første workshop før sommeren 2025 vil arbejdsgruppen tage fat på opgaven for alvor og sætte gang i det nødvendige forarbejde forud for workshops med tænketankens medlemmer.

Resultat

Dansk IT vil bruge tænketankens arbejde og input til at skrive en rapport, som Dansk IT tager ansvaret for. Deltagerne akkrediteres for deres bidrag, men ansvaret er alene Dansk IT's.

Rapporten skal bruges dels til at skabe en lang række debatarrangementer og offentlig omtale, dels til samtaler med relevante stakeholders, som vi kan se kan påvirke diskursen.

Men også undervejs i arbejdet vil vi gå efter, at debatten bredes ud, så den ikke alene foregår i refleksions- og innovationsforummet.

Medlemmer af tænketanken vil naturligvis blive spurgt undervejs, om de vil stille op til f.eks. arrangementer, debatter mv, som Dansk IT vil arrangere alene og i samarbejde med andre.

Hvem står bag initiativet "Samfundskompleksitet"?

Bag initiativet står Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor og tænketanken Danmark 3.0 (se mere herom på næste side).

Forummet drives af en arbejdsgruppe under udvalget med bistand fra Dansk IT's sekretariat. Arbejdsgruppen består af:

- **Ejvind Jørgensen**, forperson for Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor og forperson for Danmark 3.0 tænketanken under Dansk IT og til daglig CFO i cBrain og tidl. direktør i Rambøll Management.
- **Peter Pietras**, medlem af Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor og styregruppen for Danmark 3.0, forsker og underviser på CPH Business Academy, tidl.

Forvaltningsdirektør i Odense kommune, Universitetsdirektør på CBS samt kontorchef i Finansministeriet og Erhvervsministeriet.

- **Signe Rønn Sørensen**, medlem af Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor, forvaltningschef i Aarhus kommune i Sundhed og Omsorg med ansvar for Digitalisering, Velfærdsteknologi og Hjælpemidler, tidl. kontorchef i Styrelsen for it & læring.
- **Kristian Lolk-Hansen**, medlem af Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor, underdirektør, Udbetaling Danmark, tidl. afd. chef ATP og filialchef Jyske Bank.
- **Willy Kofoed**, næstforperson i Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor, kontorchef i Fødevareministeriet, tidl. Kontorchef i Styrelsen for videregående uddannelser.
- **Lars Kirdan**, SAS Institute, Direktør for forretningsudvikling, medlem af Dansk IT, idemand og driver bag Tænk tanken Offentlig Topledelse
- **Stig Drejer**, medlem af Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor, Selvstændig, Master Expert, Nordea, Group Information Manager, IKEA, Senior Director Maersk Line, Kaptajn, A.P. Moeller Maersk.
- **Hinnerk Frech**, næstforperson i Dansk IT's ungeråd, fuldmægtig, Transportministeriet, tidl. politisk konsulent for Dansk IT's udvalg for den offentlige sektor.

Danmark 3.0 tænketanken

Danmark 3.0 tænketanken blev etableret i 2009 af Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor og var inspireret af artiklen "Hvad sker der når nørderne kommer til magten", som Berlingske bragte 2. juledag den 26. december 2009.

Bagmænd og initiativtagere til tænketanken var Peter Pietras, Per Tejs Knudsen og Ejvind Jørgensen. I dag består styregruppen for Danmark 3.0 tænketanken af Peter Pietras, Jens Hornemann og Ejvind Jørgensen (forperson). Alle medlemmer af Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor.

Det første projekt, der blev iværksat, var **D-lands projektet**, hvor der blev formet et innovationsforum med 24 deltagere. Arbejdet resulterede i rapporten "**Hvornår springer Danmark ud som D-land?**", som udkom i 2011.

Tankesættet var at samfundet var under hastig forandring fra et industrisamfund til et digitalt samfund med store muligheder, men også udfordringer til følge. Vi så hvordan det ville påvirke kultur, demokrati, uddannelse, arbejdslivet, lovgivning, samfundets og virksomhedernes værdikæder etc, og fandt det helt afgørende at få udformet en samfundsstrategi for det digitale samfund.

I årene efter blev der udgivet interviews, artikler og kronikker og afviklet en lang række debatarrangementer med deltagelse af politikere, ministre, erhvervsfolk, ledende embedsmænd, samfundsdebattører, forskere m.fl.

Konferencen "OffDig" blev etableret i 2011 og fik i de første år navnet "OffDig 201x – Danmark på vej mod d-land" og trak over 1.000 deltagere. I dag er OffDig konferencen den største digitaliseringskonference i Danmark målrettet den offentlige sektor med mere end 1.700 deltagere.

I 2015 blev der taget et nyt initiativ med 27 deltagere, som beskæftigede sig med emnet ledelse i d-land. **Hvad er ledelse i en digital kontekst?** Det resulterede i bogen "**Ledelse i d-land**" fra 2017. Bogen blev genudgivet med 3 nye kapitler i 2023 med titlen "**Ledelse på tærsklen til det digitale samfund**". Arbejdet har efterfølgende dannet baggrund for en lang række foredrag, masterclass indlæg, podcasts, rundbordssamtaler med offentlige topledere.

Seneste initiativ fra Danmark 3.0 tænketanken er fra 2025 og omfatter etablering af refleksions- og innovationsforummet her, som skal drøfte og debattere konsekvensen af den stigende kompleksitet i det danske samfund og komme med ideer til hvordan kompleksiteten håndteres klogt herunder sikre at borgerne sættes for systemet, når der digitaliseres.

----- oo -----

I regi af Dansk IT har Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor udgivet en længere række publikationer hvor af kan nævnes:

- Anbefalinger til en ligeværdig digital fremtid
- Anbefalinger til lovgivning i det digitale samfund
- Domænefællesskaber – forslag til hvordan digitaliseringsstrategiens ambition om øget offentligt samarbejde kan omsættes i praksis
- Statens udbudspraksis på digitaliseringsområdet - hvordan øges værdien af digitale investeringer?
- Indkøb i et strategisk og forretningsmæssigt perspektiv
- Mere plads til reel vurdering, skøn og sund fornuft i tilbudsvurderingen
- Kodeks for det gode udbud: 20 principper for og anbefalinger til offentlige myndigheders indkøb af digitaliseringsydelser

”Borgerne skal kunne se staten over skulderen”

Debatindlæg af Ejvind Jørgensen, forperson for Dansk IT's policyudvalg for offentlig sektor, Jyllands-Posten, 30. juli 2020



dansk.it

Vermundsgade 38A, st. tv.
2100 København Ø