

Digitaliseringen af den danske offentlige sektor: hvor er vi på vej hen?

Temanummer: Den danske offentlige forvaltning i forandring

Den danske offentlige sektor har gennemgået en række storstilede digitaliseringsreformer over de sidste årtier. Disse har på afgørende vis været med til at forandre sektoren indefra såvel som udadtil: fra at være et primært internt anliggende mellem ministerier, styrelser, forvaltninger og kommuner er digitale platforme i stigende grad blevet en grundlæggende præmis for mødet med borgere. I denne artikel beskriver vi, hvordan digitaliseringsreformer har udviklet sig siden starten af 1990'erne, og viser, hvordan disse strategier har været med til at

præge interaktionen med borgere i velfærdsstatens frontlinje. På baggrund af disse beskrivelser reflekterer vi over nogle af de indbyggede dilemmaer, der skabes i bestræbelserne på at digitalisere den offentlige sektor. Vi diskuterer i øvrigt, hvordan digitalisering forholder sig til eksisterende styringsparadigmer. Samlet set leverer artiklen dermed et bidrag til den eksisterende forvaltnings- og velfærdstatsforskning. Vi viser, hvordan det omfattende og komplekse arbejde med digitalisering har sat dybe spor i den danske velfærdsstat.

Digitalisering som et politisk projekt

Brugen af digitale teknologier er på mange blevet et afgørende vilkår for offentlige sektorer i både Danmark og resten af verden (Dunleavy o.a., 2006; Henman, 2010; Meijer o.a., 2018). Danmark bliver i denne sammenhæng set som en international frontløber (Schou og Hjelholt, 2018c). I takt med en hastig teknologisk udvikling har den danske offentlige sektor gennemgået en række transformationer internt såvel som udadtil. Nye platforme og infrastrukturer er gradvist blevet introduceret, lovmæssigt bestemt og taget i brug. Resultatet har været, at Danmark i dag er et land, hvor langt de fleste danskere bruger digitale løsninger – både i deres hverdag og i kommunikationen med den offentlige sektor. På trods af disse storstilede ændringer, som trækker tråde flere årtier tilbage, har der inden for forvaltnings- og velfærdsforskningen været en tendens til at nedtone betydningen af disse forandringer (Andersen o.a., 2017; Hood og Margetts, 2010; Margetts, 2009). Digitalisering er ofte blevet set primært som en effektiviseringsøvelse, der skal være med til at optimere arbejdsgange, sikre højere kvalitet og bedre sammenhæng i leveringen af velfærdsydelser (Dunleavy o.a., 2006; Margetts og Dunleavy, 2013). De politiske dimensioner ved disse forandringer er derfor ofte også blevet overset eller underspillet (Hall, 2008; Henman, 2012; Jæger og Pors, 2017).

Formålet med denne artikel er at se nærmere på digitaliseringen af den danske offentlige sektor som et politisk projekt. Hvad er det for nogle forandringer, der er sket over de sidste mange årtier? Og hvordan har disse været med til at præge forholdet mellem den offentlige forvaltning og borgeren? Med ud-

JANNICK SCHOU

adjunkt, Digital Design,
IT-Universitetet,
janh@itu.dk

MORTEN HJELHOLT

lektor, Digital Design,
IT-Universitetet,
mohje@itu.dk

gangspunkt i vores egen forskning på netop dette område (Schou 2018; Schou og Hjelholt 2018a, 2018b, 2018c) såvel som det arbejde, en række andre danske forskere har lavet over de sidste mange år (Andersen o.a., 2017; Busch og Henriksen, 2018; Ejersbo og Greve 2014, 2017; Greve 2007; Jæger og Löfgren 2010; Jæger og Pors 2017; Pors 2015), vil vi forsøge at give et overblik over de vigtigste forandringer, der er fundet sted i digitaliseringen af den offentlige forvaltning. Vi vil koble denne diskussion til den bredere internationale forvaltningsforskning og forsøge at pege på nogle af de dilemmaer, som opstår i arbejdet med at digitalisere den danske offentlige sektor. Fokus for artiklen er særligt på digitaliseringsreformer, og hvordan disse har været med til at ændre den danske forvaltning, herunder forholdet til og interaktionen med borgere. Vi ser derfor ikke i udpræget grad på nogle af de forandringer, der i øjeblikket sker som følge af automatisering og ændringer på arbejdsmarkedet (herom se bl.a. Greve, 2017). Vores ønske med denne overblikartikel er at bidrage til den fortløbende dialog om den offentlige sektor, dets forandringer og dilemmaer i en stadigt mere digitaliseret tidsalder.



Fokus for artiklen er særligt på digitaliseringsreformer, og hvordan disse har været med til at ændre den danske forvaltning, herunder forholdet og interaktionen med borgere

Artiklen er bygget op på følgende måde: Vi starter med at kigge nærmere på den rolle, digitalisering og teknologisk forandring har spillet i den danske såvel som internationale forvaltningsforskning. Vores argument er, at teknologi alt for ofte enten er blevet glemt eller overvurderet. I modsætning til dette vil vi argumentere for en mere empirisk funderet tilgang, hvis fokus ikke er på at formulere normative visioner for, hvad digitalisering *kan* og *skal*, men derimod på, hvad digitalisering rent faktisk gør. Dette forsøger vi selv at gøre i artiklens tredje hovedafsnit. Her ser vi på, hvordan digitaliseringsreformer er blevet (forsøgt) rullet ud i den danske offentlige sektor siden begyndelsen af 1980'erne, herunder hvordan dette i dag sætter nye betingelser for interaktionen med borgere. Vi viser, hvordan de politiske ambitioner har forandret sig på afgørende punkter over tid, og hvorfor det sted, vi er landet i dag, blot er sidste skridt på en meget længere rejse. På baggrund af disse beskrivelser vil vi i artiklens næstsidste afsnit se nærmere på nogle af de dilemmaer og udfordringer, som disse udviklinger også er med til at skabe i dag. Hvad er det egentlig for nogle politiske og strategiske udfordringer, den danske offentlige sektor står over for i forhold til digitalisering? I artiklens afsluttende konklusion samler vi op på disse forskellige tråde. Vi vender tilbage til forvaltningsforskningen og argumenterer for, at digitalisering skal ses som en videreudvikling af tidligere styringsformer snarere end et fuldstændigt nybrud. Vi konkluderer, at det stadig er overilet – og empirisk tvivlsomt – at lægge tidligere styringsparadigmer i graven. Digitalisering har måske revolutionære potentialer, men indtil videre har forandringerne mest af alt akkumuleret inkrementelt over tid.

For meget eller for lidt: teknologi og forvaltning

Både den danske og internationale forvaltningsforskning har på mange måder været sløv til at tage digitalisering og teknologisk forandring til sig. Som Christopher Hood og Helen Margetts bemærkede i 2010, har studiet af digitalisering og informationsteknologi til stadighed været »ghettoiseret inden for offentlig forvaltning, både i teorien og i praksis« (Hood og Margetts, 2010). Det er på trods af, at computere og digitale teknologier har været anvendt i offentlige forvaltninger siden 1950'erne og i øvrigt er blevet allestedsnærværende i dag. Det er langt fra første gang, at Margetts fremfører en sådan kritik (Margetts, 2009), og på dansk jord har Lotte Bøgh Andersen, Carsten Greve, Kurt Klaudi Klausen og Jacob Torfing (Andersen o.a., 2017) bemærket noget lignende i deres fælles bog *Offentlige styringsparadigmer*, fra 2017.

Der er dog, navnlig i de sidste ti år, opstået en stadigt større opmærksomhed på, hvordan digitalisering er med til at forandre offentlige sektorer og forvaltninger. En af de mest fremtrædende retninger har været udviklingen af *Digital Era Governance* (DEG), særligt af Patrick Dunleavy og Helen Margetts (Dunleavy o.a., 2006; Margetts, 2009; Margetts og Dunleavy 2013; se også Meijer o.a., 2018). DEG er et eksplicit forsøg på at indfange forholdet mellem brugen af ny teknologi og offentlig styring. Begrebet blev i første omgang lanceret som en efterfølger til og kritik af New Public Management (NPM). Hvor NPM (ifølge Margetts og Dunleavy) havde fragmenteret den offentlige sektor, så vil anvendelsen af nye digitale platforme kunne sikre en *reintegrering* af samme. Nye teknologier skal (og kan) skabe mere sammenhæng og effektivitet, argumenterede de for, og datadrevne løsninger skal gøre det muligt at skabe information i realtid om performance og tendenser. Denne øgede sammenhæng, kvalitet og informationsstrøm skal ifølge DEG ske gennem en systematisk digitalisering af eksisterende løsninger og arbejdsgange samt udarbejdelsen af serviceydelser der tager udgangspunkt i den enkelte borgers behov. Som Andersen m.fl. opsummerer, så er »[p]ointen hos Margetts og Dunleavy [...], at digitalisering grundlæggende forandrer måden, samfundet er fungerer på. Det gælder især måden vi kommunikerer på i relationen mellem politikere, forvaltning og borgere« (Andersen o.a., 2017, 75). DEG fremstår derfor både som en måde at begrebsliggøre digitaliseringen af offentlige forvaltninger på og som et normativt bud på, hvordan dette *burde* finde sted.

DEG er dog langt fra det eneste bud, og der findes i dag en række alternative forsøg på at indkredse, hvordan digitalisering kan og skal forstås (Fountain 2001; Henman 2010; Pollitt 2016, 2011; West 2005). Christopher Pollitt (2016) har således i en direkte kritik af DEG manet til mere besindighed. NPM er, ifølge ham, langt fra dødt, og forestillingen om en fuldstændig transformation fra NPM til DEG er alt for simpel. Dette er også en kritik, der samles op i den nyeste udgave af Pollitt og Bouckaerts (2017) *Public Management Reform*. På baggrund af deres omfattende historisk-komparative analyse konkluderer de, at DEG egner sig meget dårligt til sådanne analyser. DEG er ifølge dem mere et forsøg på at fange en trend end at udspecificere klare empiriske mo-

deller. Pointen er ikke, at digitalisering er uden betydning; den er snarere, som Andersen m.fl. fremhæver, at »Margetts og Dunleavy overdriver betydningen af digitaliseringens konsekvenser, og at det derfor vil være misvisende at udråbe DEG som et nyt selvstændigt styringsparadigme« (Andersen o.a., 2017, 87). I en dansk kontekst har Ejersbo og Greve (2014, 2017) foreslået en lignende kritik. De argumenterer for, at en mere rammende betegnelse (end DEG) er »den neweberianske stat i den digitale tidsalder«. I tråd med Pollitt og Bouckaert argumenterer de således for en kombinationsmodel, hvor DEG-lignende tendenser kobles med den neweberianske stats logik (Greve og Ejersbo, 2016).

Vi er på mange måder enige i kritikken af DEG. Der er i vores øjne ikke noget empirisk belæg for, at NPM skulle være dødt og DEG dens nye, fuldstændige afløser. Men problemet er i vores øjne ikke blot, at DEG overdriver betydningen af digitalisering, der er også tale om et for abstrakt og normativt udgangspunkt. Der tages sjældent højde for de ændringer, der faktisk sker som følge af digitaliseringsreformer, og hvordan disse relaterer sig til specifikke historisk-institutionelle forhold. Som Jæger og Pors (2017, 162) meget rammende har bemærket:

»Hverken politisk praksis eller store dele af teorierne om digitalisering [såsom DEG] beskæftiger sig med (utilsigtede politiske) konsekvenser af digitalisering, men forholder sig positivt og normativt til digitalisering som løsning på en række af de styrings- og ledelsesmæssige problemer, som NPM har affødt. Denne politiske og teoretiske udvikling kalder på mindre normative og mere undersøgende tilgange, der kan kaste lys over sammenhænge mellem teknologi, politisk styring og ledelse og give redskaber til at forklare, hvordan nye digitale løsninger virker i både det interne og det eksterne organisatoriske arbejde.«

Sat en smule på spidsen har forskningen meget ofte overtaget den teknologiske »hype« lidt for ukritisk. I stedet for at undersøge, hvad der sker, når offentlige forvaltninger og institutioner rent faktisk digitaliseres, har den produceret en række ret abstrakte forestillinger om, hvordan disse kunne og burde gøres digitale. Med denne artikel vil vi gerne bidrage til den både danske og internationale dialog om, hvordan digitalisering har udviklet sig som offentligt styrings- og reformredskab. Hvis vi gerne vil forstå betydningen af dette område, er vi nødt til at se på de konkrete processer, forandringer og udfordringer, som indgår i implementeringen og styringen af digitaliseringsreformer. Det er dette, vi vil gøre i artiklens følgende afsnit.

En offentlig sektor i forandring: digitalisering som politisk område

Den danske offentlige sektor har siden 1980'erne været præget af en række store moderniseringsprogrammer og -reformer. Disse har på afgørende vis været med til at forandre måden, hvorpå den offentlige forvaltning er organiseret, og herunder kontakten med borgere (Ejersbo og Greve 2014; Petersen

o.a., 2014). I 1983 lancerede Schlüter-regeringen således det første moderniseringsprogram (Ejersbo og Greve, 2014). Dette skete ikke mindst på baggrund af en vedvarende legitimitetskriser i velfærdsstaten og indvarslede en række nye slagord for, hvordan den offentlige sektor skulle ledes: »samfundet skulle moderniseres med afsæt i den enkeltes ansvarsbevidsthed og vilje til at betrygge sin egen og sin families situation« (Petersen o.a., 2013, 115). En smule forsimplet betød dette indtoget af NPM i en dansk variant: »Moderniseringen [...] skulle bygge på kvalitet, effektivitet og produktivitet, som skulle virkeliggøres ved hjælp af selvregulerende mekanismer, konkurrencesystemer og decentralisering« (Petersen o.a., 2013, 116). Siden da har skiftende regeringer lanceret deres egne moderniseringsprogrammer og -reformer (se herom Ejersbo og Greve 2014). VK-regeringen, der kom til magten i 2001, lagde eksempelvis vægt på at forenkle den offentlige sektor og ønskede at sætte borgernes frie valg i centrum. Dette skulle gerne ske samtidig med nedbrydning af organisatoriske siloer og en kontinuerlig effektivisering af arbejdsgange.



Borgeren forventes ikke blot at kunne tage ansvar for sin egen livssituation, men også tage ansvar for fordelingen af ansvar. Moderniseringen af den offentlige sektor er dermed på denne måde gået hånd i hånd med nye forventninger til borgerens rolle

Disse forandringer i den offentlige sektor og forvaltning har også betydet, at der i dag stilles andre krav til borgeren end tidligere. Borgeren er over de sidste mange årtier i stigende grad blevet til en aktiv medspiller og medproducent af offentlige ydelser. Det forventes i dag, at borgeren ikke bare er en passiv modtager af offentlige ydelser, men aktiv og selvstændig. Borgeren skal tage ansvar for sig selv og yde noget til gengæld for offentlige service. Andersen og Pors (2014) har kaldt dette for fremkomsten af en »hyperansvarlig« borgerrolle. Borgeren forventes ikke blot at kunne tage ansvar for sin egen livssituation, men også tage ansvar for fordelingen af ansvar. Moderniseringen af den offentlige sektor er dermed på denne måde gået hånd i hånd med nye forventninger til borgerens rolle.

Digitalisering – eller »anvendelsen af EDB« – var allerede en del af det første moderniseringsprogram, der blev lanceret i 1983. På det tidspunkt hed det sig, at »[r]egeringen agter at øge effektiviteten gennem investeringer i ny teknologi, så arbejdstilrettelæggelsen inden for det offentlige modsvarer de nye krav og muligheder, som ikke mindst den nye edb-teknologi indebærer«. Allerede dengang blev brugen af ny teknologi anset for at være en hjørnesten i en mere effektiv offentlig sektor, og i stil med datidens reformambitioner blev EDB italesat som et vigtigt middel til at øge mål- og resultatstyring. I 1992 stod Finansministeriet (1992) i spidsen for den ambitiøse rapport, *Effektiv edb i staten*, som udråbte 1990'erne som det årti, hvor brugen af ny teknologi for alvor ville slå igennem. På dette tidspunkt begyndte der dog samtidig at ske

en række forandringer på det IT-politiske område. I 1994 lancerede EU den i eftertiden meget kendte og omtalte »Bangemann-rapport«. Denne rapport satte fokus på, hvordan et kommende *informationssamfund* ville vende op og ned på ellers vante forestillinger (Hjelholt og Schou, 2017). En række europæiske lande, herunder Danmark, formulerede deres egne nationale strategier om informationssamfundet i kølvandet på dette. I 1994 blev det IT-politiske område derfor samlet i Forskningsministeriet. De områder, som før havde været spredt ud på en række andre ministerier, blev dermed også lagt sammen. Den senere meget kendte rapport, *Info-samfundet år 2000* (også kendt som Dybkjær-Christensen-rapporten), var det første større strategiske udspil efter denne samling. Rapportens formål var at formulere en strategi for Danmarks kommende indtræden i informationssamfundet, og denne rammesætning påvirkede i høj grad det politiske arbejde på dette tidspunkt.

1990'erne var præget af både store ambitioner og en vis ængstelighed. Ifølge datidens politiske beskrivelser ville den nye informationsteknologi være med til at skabe »en revolution. En global kortslutning af tid, sted, personer og processer« (Forskningsministeriet, 1994, 7). Danmark var ifølge disse beskrivelser »midt i en vidensrevolution, der vil forandre vores måde at arbejde, kommunikere, forbruge og lære på. En forandring, der vil skubbe til de eksisterende magtstrukturer i vores samfund. Demokratiet udfordres, og dets rolle må diskuteres. Her har vi brug for nye politiske rum« (Forskningsministeriet, 1997, 3). På daværende tidspunkt blev informationssamfundet set som en først og fremmest *ekstern* dynamik, der påvirkede og delvist underminerede velfærdssamfundet. Dette var en fortælling om, at de politiske værdier skulle være i højsædet for arbejdet med ny teknologi. Disse værdier var særligt centreret omkring fri information og demokratisk deltagelse, understøttelse af de svageste grupper i samfundet, medindflydelse og en mere effektiv offentlig sektor. I datidens strategier blev det ofte gentaget, at brugen af nye teknologier skulle baseres på lighed og solidaritet. Informationsteknologien skulle ikke »presses ned over hovedet på nogen« (Forskningsministeriet, 1997, 9). Der var derfor også et stort fokus på ikke at skabe et såkaldt A- og B-hold. De effektiviserings- og målstyringsambitioner, der tidligere havde præget arbejdet med IT, forsvandt ikke helt i disse år. De blev dog kraftigt nedtonet til fordel for forestillinger om øget demokrati, deltagelse og en udbygning af velfærdssamfundet.

Mod slutningen af 1990'erne begyndte disse politiske initiativer og ambitioner dog at løbe ind i en række styringsproblemer. Ikke blot manglede der koordination på tværs af landet, der opstod også en række offentlige skandaler, hvor større IT-infrastrukturer fejlede spektakulært (Jæger og Pors, 2017; Schou og Hjelholt, 2018c). Offentlige systemer såsom »AMANDA« blev forsidestof, og der opstod et behov for nye styringsmetoder. Da der i 2001 skete et regeringskifte, hvor VK-regeringen overtog magten, betød dette også en omorganisering af det IT-politiske område. Der blev nedsat et nyt koordinerende udvalg (»Den Digitale Taskforce«), hvis formål var »at udvikle en fællesoffentlig digitaliseringsstrategi, som i modsætning til de tidligere nationale it-strategier


udelukkende beskæftigede sig med digitalisering af den offentlige sektor« (Jæger og Pors, 2017, 157). Den Digitale Taskforce bestod af en række ministerier, KL, Amtsrådsforeningen samt Københavns og Frederiksberg Kommuner. Taskforcen skulle ved hjælp af en mere netværksbaseret styringsmodel koordinere indsatsen langt mere systematisk og rigtigt end tidligere. Formanden var fra Finansministeriet og Taskforcen betød dermed også, at det nu var dette ministerie snarere end Forskningsministeriet, som primært tog hånd om digitalisering. Fra 2011 blev dette cementeret, idet Digitaliseringsstyrelsen (under ledelse af Finansministeriet) overtog det formelle ansvar for den digitaliseringspolitiske agenda. Styrelsen har siden da stået bag en række politiske og strategiske initiativer sammen med KL og Danske Regioner. Som Jæger og Pors har understreget, så har disse styringsforandringer også betydet et væsentligt skift i den politiske kurs. Med oprettelsen af *Den Digitale Taskforce* forsvandt mange af de tidligere politiske visioner om demokrati, deltagelse og fri information nemlig (Schou og Hjelholt, 2017, 2018c). I stedet kom der et klart fokus på den offentlige sektor, og digitalisering skulle være med til at skabe en mere fleksibel og innovativ forvaltning. Digitale teknologier skulle danne grundlag for vidtrækkende besparelser og optimering, og de skulle gøre det muligt at nedbryde organisatoriske siloer i den offentlige sektor. I takt med at digitale teknologier blev stadigt mere almindelige i samfundet, opstod der et politisk fokus på at bruge dem til effektivisering og optimering af den offentlige sektor.

De reformambitioner, der blev lanceret i starten af 00'erne, har på mange måder hængt ved siden da. Der er dog visse udviklinger, som er værd at holde sig for øje. Mens der med Den Digitale Taskforce (og senere Digitaliseringsstyrelsen) skete en centralisering af den politiske styring, så er der sket en gradvis decentralisering og funktionel differentiering af digitaliseringsdagsordenen over tid. Mange ministerier og kommuner har i dag særskilte strategier og ambitioner for, hvad digitalisering skal kunne for netop dem og deres områder. Derudover er der over de sidste år kommet et øget fokus på brugen af »data« igennem hele den offentlige sektor. Data skal ikke blot være tilgængelig og kunne bruges på tværs af forskellige myndigheder, den skal også gøre det muligt at skabe realtidsviden om borgere og bestemte grupper. Dette skal gøre det muligt at lave skræddersyede indsatsen for borgere eller monitorere eksempelvis boligsociale områder gennem samkørsel af data (KL 2015). Som en del af Sammenhængsreformen blev det i 2018 annonceret, at »Regeringen vil udarbejde en strategi for brug af data på tværs af den offentlige sektor, så vi – inden for klare rammer – bliver bedre til at anvende data til at give borgere og virksomheder en mere sammenhængende og målrettet service« (Regeringen 2018, 18). Det er ligeledes annonceret, at der vil blive oprettet et Dataetisk råd, der skal tage hånd om dataetiske spørgsmål.

Den digitaliseringspolitiske agenda er altså stadig i fuld bevægelse, og der opstår til stadighed nye områder og potentialer, som skal indarbejdes og tænkes politisk.

Forandringer i den borgerrettede kontakt

Årtiers fokus på digitalisering som et redskab med potentialer for ministerier, styrelser, kommuner og regioner har også haft vigtige implikationer for måden, hvorpå »systemet« kan (og skal) kommunikere med borgeren (Hjelholt og Schou, 2017). En af de forandringer, der måske har haft størst betydning, både for borgere og flere offentlige forvaltninger, har været udbredelsen af offentlige selvbetjeningsløsninger på tværs af en række serviceområder. I tråd med den udvikling der har præget en række andre styringsreformer i den offentlige sektor, er digitalisering også i stigende grad blevet baseret på et billede af borgeren som aktiv, samskabende og medvirkende. Borgeren forventes således at tage aktivt del i digitaliseringen af den offentlige sektor, idet de skal anvende en række nye platforme til at kommunikere med offentlige institutioner: »I dag er internettet blevet den primære indgang til den offentlige administration for langt de fleste. Borgere og virksomheder har fået en digital postkasse. Der er indført digital selvbetjening på over 100 sagsbehandlingsområder« (Regeringen o.a., 2016, 6). Særligt indførslen af NemID og Digital Post, som i november 2014 blev gjort obligatorisk ved lov (Folketinget 2012), har betydet, at borgere i dag forventes at kunne betjene sig selv digitalt. Hvor der før var papir, breve og besøg i diverse kommunale og offentlige myndigheder, er der nu hjemmesider og digitale løsninger. Borgeren skal kunne søge efter information på nettet, sende ansøgninger om enkeltydelser og læse og modtage post fra det offentlige online. Selvom det kan virke som en helt »naturlig« udvikling i forholdet mellem borger og stat, så er obligatorisk selvbetjening også et politisk projekt. Det handler både om økonomiske gevinster, bedre, mere enkel service og aktivering af den enkelte borger. Obligatorisk selvbetjening skal gøre den enkelte borger mere aktiv, selvhjulpne og selvstændig (Schou og Hjelholt 2018a): »Der er både livskvalitet og god samfundsøkonomi i at udbrede digitale velfærds løsninger, der giver frihed og gør den enkelte mere selvhjulpne« (Regeringen o.a., 2016, 29).

 **Hvor der før var papir, breve og besøg i diverse kommunale og offentlige myndigheder, er der nu hjemmesider og digitale løsninger**

Disse ændringer har haft stor betydning for flere af de velfærdsprofessioner, der er i direkte kontakt med borgere. Ét eksempel er kommunale borgerservicecentre (Bhatti o.a., 2011; Pors 2015; Schou og Hjelholt 2018b). Borgerservicecentre var en vigtig del af strukturreformen i 2007, særligt i forhold til det dagværende ønske om at placere »borgeren i centrum« (Bhatti o.a., 2011). Disse kommunale centre skulle fungere som fælles indgange til den offentlige sektor. Gennem lettere sagsbehandling og administration skulle frontpersonale sørge for, at borgerens problemstillinger blev løst så hurtigt som muligt. Hvis ikke de kunne løse det på stedet, så skulle de hjælpe borgeren videre i systemet. Der var på mange måder tale om klassiske bureaukratiske interaktioner (Pors 2015), hvor frontmedarbejderen stod bag en skranke, og borgeren kom med administrative forespørgsler. I takt med at obligatoriske selvbetje-

ningsløsninger har vundet indpas, så har disse frontmedarbejderes arbejde dog ændret sig kraftigt. Mange af de opgaver, der tidligere blev varetaget i disse centre, skal nu løses via offentlige hjemmesider af borgeren selv. Dette har betydet, at frontmedarbejderens rolle skifter. Disse skal i stigende grad hjælpe borgere med at hjælpe sig selv; de skal gøre borgeren til sin egen »sagsbehandler« (Schou og Hjelholt 2018a, 518). Modsat tidligere interaktioner på tværs af en administration skranke sker disse vejledningssituationer ofte i åbne computermiljøer. Her skal frontmedarbejdere cirkulere, kigge borgerne over skulderen og hjælpe dem til at blive digitale (se kapitel 5, Hjelholt og Schou 2017). De skal på denne måde være med til at aktivere borgerens digitale potentialer og kompetencer.

Dette er blot ét eksempel på, hvordan digitalisering ændrer ved velfærdsprofessionerne. Der findes i dag en række studier af, hvordan velfærdsteknologi og digital selvbetjening er med til at forandre forholdene for velfærdsprofessionerne i en række andre felter (Bo Andersen o.a., 2018; La Cour o.a., 2017; Dahler o.a., 2018; Høybye-Mortensen og Ejbye-Ernst, 2018; Nickelsen, 2015). Det er svært at sige noget endegyldigt om, hvordan digitalisering og implementeringen af ny teknologier påvirker disse; men det står dog på mange måder klart, at ny teknologi *er* med til at ændre måden, hvorpå borgere og velfærdsprofessionelle interagerer. Ofte flyttes fokus fra forholdet mellem den enkelte borgers *behov* og den velfærdsprofessionelles *professionelle kompetencer* til et fokus på teknologien i sig selv. Frontpersonale bliver dem, der i sidste ende skal gøre borgeren i stand til at bruge teknologien, også selvom dette til tider ikke lader sig gøre. I stedet for blot at effektivisere eksisterende arbejdsgange forandrer digitalisering grundlæggende ved præmisserne for velfærdsarbejde og ledelse af borgere.

Dilemmaer og problemstillinger i arbejdet med digitalisering

Vi har nu forsøgt at skitsere nogle af de forandringer, der er sket som følge af vidtrækkende digitaliseringsreformer i den danske offentlige sektor. Vi har vist, hvordan digitalisering har udviklet sig som politisk område, og peget på nogle af de ændringer, dette skaber for velfærdsprofessionelle. Det står på mange måder klart, at digitaliseringen af den danske offentlige sektor er et fortløbende politisk eksperiment. Da det ikke altid er klart, hvad digitalisering faktisk gør ved den offentlige forvaltning, er der løbende brug for politisk justering. I dette afsnit vil vi kigge på nogle af de dilemmaer og udfordringer, som digitalisering har været med til at skabe – særligt i en dansk kontekst. Vi vil her koncentrere os om tre sådanne dilemmaer, nemlig 1) forholdet mellem økonomiske gevinster og faktiske forbedringer, 2) eksklusion og nationale ambitioner og 3) teknologiske forhåbninger og egentlige forandringer. Disse tre dilemmaer er sandelig ikke de eneste, som præger digitaliseringen af den offentlige sektor. Vi kunne således også havde fremhævet en række andre problemstillinger, såsom forholdet mellem »varme« og »kolde« hænder, velfærdsprofessionelles kompetencer samt etiske spørgsmål omkring privatliv og overvågning. Når vi har valgt netop disse tre dilemmaer, skyldes det, at de

berører kernen af nationale digitaliseringsambitioner. Det er derudover vigtigt at påpege, at disse dilemmaer ikke nødvendigvis er særegent danske (for internationale diskussioner se Chadwick 2006 eller Hughes 2018). Det er dog vores argument, at disse kommer til udtryk på specifikke måder i netop denne kontekst.

Økonomiske gevinster og forbedringer

Digitalisering er til stadighed blevet set som et vigtigt effektiviseringsprojekt, der handler om at skabe bedre og mere velfærd for færre penge. Dette skal ske dels ved at automatisere rutineopgaver og dels ved at lette kommunikationen – både internt i den offentlige sektor og til borgere. Under behandlingen af Loven om Digital Post, der skulle gøre kommunikation med den offentlige sektor til udgangspunktet for alle, sagde daværende finansminister Bjarne Corydon således direkte, at: »Digitaliseringen af kommunikationen mellem borgerne og den offentlige sektor handler jo først og fremmest om at spare penge, men samtidig jo også om at give en god og mere fleksibel service, end tilfældet har været hidtil. Derfor er digitaliseringen af den offentlige sektor for mig en bunden opgave.« Det forbliver imidlertid mere usikkert, hvorvidt implementeringen af store offentlige systemer rent faktisk giver de gevinster, der loves. I 2016 kunne Rigsrevisionen således berette, at de store besparelser, der var forventet ved implementeringen af Digital Post, virkede usandsynlige: »Rigsrevisionens gennemgang viser, at de statslige bevillinger kun er blevet reduceret med ca. 48 mio. kr. i 2015, hvilket svarer til ca. 1/5 af det beregnede potentiale på 244 mio. kr. på statens område« (Rigsrevisionen 2016, 2). Problemet i denne henseende angår ikke kun de måder, hvorpå effektiviseringspotentialer udregnes; det handler også om, hvordan man efterfølgende måler effekten af nye teknologier. Teknologier ændrer nemlig ikke blot ved en enkelt del af forvaltningens organisering og ledelse – den er med til at påvirke alle dele af organisationen. Ofte opstår der uventede arbejdspraksisser, komplikationer eller brugsmønstre, som er svære at beregne på forhånd. Et af de dilemmaer, der opstår, er således mellem den nærmest uendelige tro på digitaliseringens effektiviseringspotentialer og så dens faktiske besparelser. Det viser sig ofte svært at nå de målsætninger, der sættes. Dette dilemma åbner for en række vigtige politiske såvel som styringsmæssige diskussioner. Bør der fra politisk hold tænkes i nye måder at udregne og opgøre de økonomiske gevinster ved nye platforme på? Bør der inddrages andre faktorer som succeskriterier?



Et af de dilemmaer, der opstår, er således mellem den nærmest uendelige tro på digitaliseringens effektiviseringspotentialer og så dens faktiske besparelser. Det viser sig ofte svært at nå de målsætninger, der sættes

Eksklusion og nationale ambitioner

Digitaliseringen af den danske offentlige sektor er som nævnt i stigende grad blevet baseret på obligatoriske selvbetjeningsløsninger (Regeringen o.a.,

2016, 13). Det betyder, at borgere ikke bare kan, men *skal* kunne betjene sig selv gennem selvbetjeningsløsninger. Jo mere udbredt sådanne obligatoriske løsninger bliver, des større bliver problemet dog også for de borgere, der ikke kan, vil eller har mulighed for at anvende dem. Tidligere studier viser, at selvom langt størstedelen af danskerne anvender digitale løsninger, er der forskellige grupper, som bliver hægtet af (Schou og Pors 2018). Allerede udsatte borgere, såsom hjemløse, misbrugere, ensomme, fattige og sygdomsramte, er ofte dem, der ikke kan anvende nye digitale teknologier. Selvom disse grupper kan fritages for digitale selvbetjeningsløsninger og digital kommunikation, sker dette ikke altid i praksis. Udsatte borgere, som er de primære brugere af offentlige systemer, risikerer at modtage digital kommunikation, de ikke kan svare på. I sidste ende kan de dermed miste deres velfærdsydelser (Schou og Pors, 2018) og blive yderligere ekskluderet. Digitale selvbetjeningsløsninger risikerer dermed at blive endnu en barriere for grupper af borgere, som allerede er på kanten af velfærdssystemet. Digital eksklusion reproducerer ikke bare eksisterende former for stratificering, men gør kløfterne endnu dybere. Der opstår dermed et dilemma mellem de store nationale ambitioner, der knyttes til obligatorisk selvbetjening, og så de nye eksklusionsmønstre, dette er med til at skabe. Der arbejdes i øjeblikket, både i de enkelte kommuner og nationalt, med inklusionsinitiativer, som har til formål at øge digital inklusion. Digitaliseringsstyrelsen oprettede i foråret 2015 et *Netværk for digital inklusion*, hvis »formål [er] at understøtte og forbedre indsatsen overfor de målgrupper, der fortsat har behov for hjælp til at kommunikere digitalt med det offentlige« (Digitaliseringsstyrelsen, 2019). Derudover er der i kommunalt regi, og særligt som en del af borgerservicecentre (Pors, 2015), en række indsatser omkring denne problemstilling, såsom *udkørende borgerservice*, der hjælper borgere i deres hverdagsmiljø (Schou og Hjelholt, 2018b). På nuværende tidspunkt fremstår det dog stadig uklart, hvilken effekt disse indsatser har. Igangværende inklusionsinitiativer bygger ofte på en grundantagelse om, at inklusion betyder integration i de standardiserede systemer. Spørgsmålet er imidlertid, om dette er den eneste (og bedste) tilgang. Måske er der brug for en mere differentieret tilgang til interaktionen med borgere, der tillader forskellige kanaler til forskellige behov og grupper. Problemet ved dette er imidlertid, at det udfordrer de økonomiske »stordriftsfordele«, som er ved standardiserede nationale infrastrukturer.

Teknologiske forhåbning og forandringer

Et tredje dilemma, der til stadighed præger den digitaliseringspolitiske dagsorden, er forholdet mellem teknologiske forhåbninger – det vil sige den hype, der knytter sig til nye teknologier – og så de forandringer, der rent faktisk sker i den offentlige sektor. Store private interesseorganisationer og firmaer forsøger til stadighed at sælge forestillingen om, at netop deres teknologi vil være med til at revolutionere den offentlige sektor. Hvad end dette gælder artificial intelligence (AI), machine learning, robotter, big data eller automatisering, så er der meget ofte et stort spænd mellem forhåbningen til teknologien og de faktiske forandringer, der sker i den offentlige forvaltning. Dette handler

ikke nødvendigvis om, at forvaltningen er mindre moden eller innovativ end den private sektor; det handler mere om, at teknologien ofte er langt fra så færdig og leveringsdygtig, som den fremstår og bliver præsenteret. En del af dilemmaet er, at der bruges store summer penge på at udvikle og opdyrke nye innovative løsninger i en endeløs jagt på den næste trend. Der er en risiko for, at de politiske ambitioner bliver drevet af teknologierne snarere end de faktiske behov og udfordringer, som den offentlige sektor står over for. Disse problemstillinger blev senest tydeliggjort i 2018, da KL udgav en kortlægning, der skulle sætte fokus på »velfærdsudvikling gennem ny teknologi«. Rapporten, der var udarbejdet af konsulentfirmaet DareDisrupt, blev efterfølgende stærkt kritiseret for at viderebringe både etisk uforsvarlige og realitetsløse forslag (Andersen 2018). Dét, rapporten solgte, var med andre ord, mere varm luft og vidtløftige idéer end konkrete reformtiltag og velafprøvede løsninger.

Digitalisering som konkrete forandringer

Vi har i denne artikel forsøgt at give et bredt overblik over udviklingen af digitaliseringsreformer i den danske offentlige sektor. Med fokus på de skiftende politiske ambitioner har vi forsøgt at undersøge, hvordan og på hvilke måder digitalisering har været med til at ændre den danske offentlige sektor. Vi har koblet disse beskrivelser til samtidige politologiske diskussioner, særligt om NPM og dets aftagere, og reflekteret over nogle af de dilemmaer, der er opstået på baggrund af de sidste årtiers politiske kurs. I vores øjne peger artiklen på tre vigtige forhold, der har præget – og til stadighed former – arbejdet med digitaliseringen af den danske offentlige sektor. For det første viser den, hvordan digitaliseringsreformer har været præget af både kontinuitet og forandring. Idealer om, hvad digitalisering skal være har ændret sig gradvist over tid. Fra effektivisering i 1980'erne over demokrati og deltagelse i 1990'erne og tilbage til effektivisering i 2000'erne. Det lader samtidig til, at der har været en tiltagende stiafhængighed fra særligt 2000'erne: siden da har mange af de politiske visioner nemlig været inkrementelle snarere end radikale. Nyere ambitioner om at bruge data i det offentlige er således i høj grad bygget på de idéer, der ellers præger det digitaliseringspolitiske dagsorden. Denne stiafhængighed giver dog også en form for indbygget blindhed. For det andet peger artiklen nemlig på, hvordan der er sket en gradvis afpolitisering af digitalisering over tid. Mens der i 1990'erne var en politisk kamp om dette område, så er der sket en neutralisering af, hvad digitalisering er og skal kunne. Det fremstår i dag selvfølgelig, at nye teknologier skal bruges til økonomiske gevinster. Som denne artikel viser, så har tingene dog været anderledes tidligere – og kan også blive det igen. For det tredje viser artiklen, at de politiske ambitioner, der har været knyttet til digitalisering, har lagt sig op ad andre reformer og styringsparadigmer. I tråd med andre forskere, såsom Pollitt (2016, 2011) samt Ejersbo og Greve (Ejersbo og Greve, 2017; Greve og Ejersbo 2016), er vi derfor også skeptiske over for idéen om, at NPM er uddødt til fordel for eksempelvis DEG. Vi ser i stedet en række kombinationer, hvor tidligere styringslogikker blandes med nye ambitioner. Modsat forestillingen om et mere eller mindre fuldstændigt skift fra NPM til DEG fremstår digitaliseringsre-

formerne i Danmark mere som en blanding af både gamle og nye styringsformer. Særligt siden begyndelsen af 2000'erne har digitalisering været med til at skubbe idéer om effektivisering, markedsliggørelse og optimering, der typisk har været knyttet til NPM. Mange af de ideer om IT, som blev lanceret som en del af moderniseringsprogrammerne i 1980'erne, holder faktisk ved i dag. Et måske lidt overset element i denne udvikling er forholdet til borgeren. Vi har vist, hvordan forestillinger om den aktive og selvstændige borger er blevet intensiveret gennem digitalisering. Digitale selvbetjeningsløsninger har været en måde at generalisere kravet om selvstændighed og aktivitet på tværs af den offentlige sektor på. For mange borgere er dette med til at øge serviceniveauet og kvaliteten, men det ændrer også ved relationen mellem borgere og velfærdsprofessionelle. Billedet fremstår derfor langt mere broget end som så.



Mens der i 1990'erne var en politisk kamp om dette område, så er der sket en neutralisering af, hvad digitalisering er og skal kunne. Det fremstår i dag selvfølgelig, at nye teknologier skal bruges til økonomiske gevinster

Der er intet, der peger på, at digitaliseringsreformer forsvinder i den nærmeste fremtid. Tværtimod synes fremtiden blot at blive mere og mere digital. Forvaltningsforskningen har i denne sammenhæng en vigtig rolle. Den kan ikke blot være med til at pege på ligheder og forskelle mellem forskellige lande, men også hjælpe med at lære fra historien. Dette kræver dog, at vi lægger mere eller mindre abstrakte forestillinger om digitalisering til side og i stedet tager fat på de egentlige forandringer, der finder sted. Der er langt fra selvfølgelig, at digitaliseringsreformer bliver en succes: tværtimod er det vigtigt, at vi bliver ved med at have en dialog om de muligheder og styringsdilemmaer, som sådanne reformambitioner skaber. Kun derigennem kan vi være med til at sikre, at Danmark også fremadrettet bliver ved med at være en digital frontløber.

Referencer

- Andersen, Lotte Bøgh, Carsten Greve, Kurt Klaudi Klausen og Jacob Torfing (2017), *Offentlige Styringsparadigmer: Konkurrence Og Sameksistens*, København: Djøf Forlag.
- Andersen, Niels Åkerstrøm og Justine Grønbæk Pors (2014), *Velfærdsledelse: Mellem Styring Og Potentialisering*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Tania (2018), »Professor: Fremtidsanalyse Fra Kommunerne Taler Til 'Bullshit-Bæltet'« *Version2*.
- Bhatti, Yosef, Asmus Leth Olsen og Lene Holm Pedersen (2011), »Keeping the Lights on: Citizen Service Centers in Municipal Amalgamations«, *Administration in Social Work*, 35(1): 3-19.
- Bo Andersen, Lars, Peter Danholt, og Peter Lauritsen (2018), »Digitization and the Distance between Case Managers and Placed Children in Teledialogue«, *STS Encounters*, 10(2): 37-64.
- Busch, Peter André og Helle Zinner Henriksen (2018), »Digital Discretion: A Systematic Literature Review of ICT and Street-Level Discretion«, *Information Polity*, 23(1): 3-28.
- Chadwick, Andrew (2006), *Internet Politics: States, Citizens, and New Communication Technologies*, Oxford: Oxford University Press.
- La Cour, Anders, Holger Højlund, og Susanne Boch Waldorff, red. (2017), *Når teknologier holder mere, end de lover: kritiske perspektiver på ledelse af velfærd*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Dahler, Anne Marie, Lis Holm Petersen og Pernille Tanggaard Andersen (2018), »Implementing Welfare Technologies On Wash Toilets and Self-Reliant Citizens Technologies«, *STS Encounters*, 10(2.4): 65-94.
- Digitaliseringsstyrelsen (2019), »Netværk for Digital Inklusion«, hentet 11. januar, 2019 (<https://digst.dk/digital-service/digital-inklusion/netvaerk-for-digital-inklusion/>).
- Dunleavy, P., H. Margetts, S. Bastow og J. Tinkler (2006), *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*, Oxford: Oxford University Press.
- Ejersbo, Niels og Carsten Greve (2017), »Digital Era Governance Reform and Accountability: The Case of Denmark«, i T. Christensen og P. Lægreid, *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms in Europe*, London: Routledge, pp. 267-79.
- Ejersbo, Niels og Carsten Greve (2014), *Moderniseringen Af Den Offentlige Sektor*, København: Akademisk Forlag.
- Finansministeriet (1992), *Effektiv EDB i Staten: Rapport Fra Det EDB-Politiske Udvalg Om Statens Brug Af Informationsteknologi i 90'erne*, København: Finansministeriet.
- Folketinget (2012), *Lov Om Offentlig Digital Post*, Folketingstidende C.
- Forskningsministeriet (1997), *Autoriteter Står for Fald: IT Politisk Redegørelse Til Folketinget*, København: Forskningsministeriet.
- Forskningsministeriet (1994), *Info-Samfundet År 2000: Rapport Fra Udvalget Om Informationssamfundet År 2000*, København: Forskningsministeriet.
- Fountain, Jane E. (2001), *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*, Washington: Brookings Institution Press.
- Greve, Bent (2017), *Technology and the Future of Work: The Impact on Labour Markets and Welfare States*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Greve, Carsten (2007), »Public Management Reform in Denmark«, *Public Management Review*, 8(1): 161-69.
- Greve, Carsten og Niels Ejersbo (2016), »Denmark: Towards the Neo-Weberian State in the Digital Era«, i G. Hammerschmid, S. Van de Walle, R. Andrews og P. Bezies Public, *Administration Reforms in Europe: The View from the Top*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 119-28.
- Hall, Patrik (2008), »Throwing Discourses in the Garbage Can: The Case of Swedish ICT Policy«, *Critical Policy Studies*, 2(1): 25-44.
- Henman, Paul (2010), *Governing Electronically: E-Government and the Reconfiguration of Public Administration, Policy and Power*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Henman, Paul (2012), »The Power of E-Government: Technical, Discursive, Human«, *Politik*, 5(13): 5-13.
- Hjelholt, Morten og Jannick Schou (2017), *Den Digitale Borger*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Hood, Christopher og Helen Margetts (2010), »Cyber-Bureaucracy: If Information Technology Is so Central to Public Administration, Why Is It so Ghetto-Ized?«, i J. Pierre og P. W. Ingraham, *Comparative Administration Change: Lessons Learned*, Quebec: McGill-Queen's University Press, pp. 114-35.
- Høybye-Mortensen, Matilde og Peter Ejbye-Ernst (2018), »The Long Road to Data-Driven Decision-Making: How Do Casework Registrations Become Management Information?«, *STS Encounters*, 10(2.2): 7-36.
- Hughes, Owen E. (2018), *Public Management and Administration*, 5. udgave, London: Palgrave Macmillan.
- Jæger, Birgit og Karl Löfgren (2010), »The History of the Future: Changes in Danish E-Government Strategies 1994-2010«, *Information Polity*, 15(4): 253-69.
- Jæger, Birgit og Anja Svejgaard Pors (2017), »Ledelse Af Digitalisering – Fra Projekt Til Præmis.« i P. Aagaard og A. Agger, *Ledelse i politisk styrede organisationer*, København: Hans Reitzels Forlag, pp. 145-70.
- KL. (2015), *Guide til boligsocial monitorering*, København: KL.
- Margetts, Helen (2009), »Public Management Change and E-Government: The Emergence of Digital Era Governance«. i A. Chadwick og P. Howard, red., *Routledge Handbook of Internet Politics*, London: Routledge pp. 114-28.
- Margetts, Helen og Patrick Dunleavy (2013), »The Second Wave of Digital-Era Governance: A Quasi-Paradigm for Government on the Web«, *Philosophical Transactions of the Royal Society*, A 371(20120382): 1-17.
- Meijer, Albert, Manuel Pedro, Rodríguez Bolívar, og J. Ramon Gil-garcia (2018), »From E-Government to Digital Era Governance and Beyond: Lessons from 15 Years of Research into Information and Communications Technology in the Public Sector«, *Journal of Public Administration and Theory*, pp. 1-6.
- Nickelsen, Niels Christian Mossfeldt (2015), »Velfærdsteknologier i den offentlige sektor: et sociomaterielt studie af spiseroboter i handikappleje«, *Public Governance Research*, 1: 60-75.
- Petersen, Jørn Henrik, Klaus Petersen, og Niels Finn Christiansen, red. (2014), *Hvor glider vi hen? Dansk velfærdshistorie, Bind 6, 1993-2014*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Petersen, Jørn Henrik, Klaus Petersen og Niels Finn Christiansen, red. (2013), *Velfærdsstaten i Tidehverv: Dansk velfærdshistorie, Bind 5, 1973-1993*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Pollitt, Christopher (2011), »Mainstreaming Technological Change in the Study of Public Management«, *Public Policy and Administration*, 26(4): 377-97.
- Pollitt, Christopher (2016), »Managerialism Redux?«, *Financial Accountability and Management*, 32(4): 429-47.
- Pollitt, Christopher og Geert Bouckaert (2017), *Public Management Reform: A Comparative Analysis: Into The Age of Austerity*, Oxford: Oxford University Press.
- Pors, Anja Svejgaard (2015), »Becoming Digital – Passages to Service in the Digitized Bureaucracy«, *Journal of Organizational Ethnography*, 4(2): 177-92.
- Regeringen (2018), *Digital service i verdensklasse*, København: Regeringen.

- Regeringen, KL, og Danske Regioner (2016), *Et stærkere og mere trygt digitalt samfund: Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi 2016-2020*, København: Digitaliseringsstyrelsen.
- Rigsrevisionen (2016), *Beretning Til Statsrevisorerne Om Besparelspotentialet Ved Obligatorisk Digital Post På ca. 1 Mia. Kr. Om Året*.
- Schou, Jannick (2018), *Remaking Citizenship: Welfare Reform and Public Sector Digitalization*, København: IT University of Copenhagen (ITU-DS; No. 151).
- Schou, Jannick og Morten Hjelholt (2018a), »Digital Citizenship and Neoliberalization: Governing Digital Citizens in Denmark«, *Citizenship Studies*, 22(5): 507-22.
- Schou, Jannick og Morten Hjelholt (2018b), »Digital State Spaces: State Rescaling and Advanced Digitalization«, *Territory, Politics, Governance*, 1-17.
- Schou, Jannick og Morten Hjelholt (2018c), *Digitalization and Public Sector Transformations*, Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Schou, Jannick og Morten Hjelholt (2017), »Digitalizing the Welfare State: Citizenship Discourses in Danish Digitalization Strategies from 2002 to 2015«, *Critical Policy Studies*.
- Schou, Jannick og Anja Svejgaard Pors (2018), »Digital by Default? A Qualitative Study of Exclusion in Digitalised Welfare«, *Social Policy & Administration*, 1-14.
- West, Darrell M. (2005), *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*, Princeton: Princeton University Press.