

# Verdensmester i offentlig digitalisering

Temanummer: Digitalisering – i verdens mest digitaliserede samfund

*Danmark er i 2018 og 2020 kåret af FN som verdens bedste nation til offentlig digitalisering. Hvordan er Danmark kommet i førertrøjen, når det handler om offentlig digitalisering? Det er et spørgsmål, som jeg er blevet stillet rigtigt mange gange, når myndigheder fra hele verden har besøgt Digitaliseringsstyrelsen. I det følgende giver jeg mit bud på svar på det spørgsmål. En succeshistorie har mange forældre, og rigtigt mange har æren for, at Danmark er med helt i front. Denne fortælling er baseret på min hukommelse, så bær over med udeladelser og forglemmelser – dem er der garanteret et par stykker af!*

Indrømmet – det kom som en overraskelse, da Danmark i 2018 for første gang blev kåret som verdens bedste nation til offentlig digital forvaltning. Vi vidste godt, at Danmark var med i toppen af lande, når det gjaldt digitaliseringen af den offentlige sektor, men at vi blev kåret som de bedste, var alligevel en positiv overraskelse. FN pegede særligt på adgangen til offentlige selvbetjeningsløsninger, det fællesoffentlige samarbejde og borgernes adgang til og brug af nettet som grunden til, at Danmark var helt i front. Førstepladsen blev cementeret endnu engang, da FN to år senere i 2020 gentog deres benchmark-undersøgelse.

Hvad kan sådan en førsteplads bruges til? Den har i hvert fald fået Danmark på verdenskortet. Rigtig mange lande ser i dag misundeligt på Danmark som et land, hvor borgere og virksomheder kan få en hurtig og effektiv service i den offentlige sektor. Og hvor digitaliseringen af den offentlige sektor også har været medvirkende til at drive digitaliseringen frem i den private sektor. Digitalisering gør både administration og produktion mere effektiv, så for velfærdsstaten og virksomhedernes konkurrenceevne er det helt centralt, at vi er med på den digitale transformation. Samtidig ser udlandet også på den danske it-branche, som i samarbejde med de offentlige myndigheder har været med til at bygge de danske it-systemer. Der ligger derfor også store eksportmuligheder for de danske it-virksomheder som følge af førstepladsen.

I Danmark er vi rigtig gode til at samarbejde - både i de offentlige myndigheder og mellem det offentlige og det private. Førstepladsen er først og fremmest et resultat af en mangeårig fællesoffentlig indsats, hvor det offentlige Danmark i fællesskab har grundlagt og bygget en fælles digital infrastruktur, som bruges i hele samfundet. I dag bruger 5 mio. borgere og 450.000 virksomheder NemID. Siden 2010, hvor NemID blev introduceret, er der gennemført 6 mia.



**RIKKE HOUGAARD  
ZEBERG**

Branchedirektør og  
chef for digitalisering i  
DI – tidligere direktør i  
Digitaliseringsstyrelsen

transaktioner. Digital Post bliver brugt af 4,5 mio. borgere, og i 2019 blev der sendt 168 mio. breve fra de offentlige myndigheder via Digital Post. Borger.dk har næsten 5 mio. besøg om måneden, og 91 pct. af brugerne er enten tilfredse eller meget tilfredse med portalen.

Det er meget imponerende tal og er en del af forklaringen på, at Danmark er helt i front, når det kommer til offentlig digitalisering. Ingen steder i verden er der fællesoffentlige digitale løsninger, der som i Danmark bliver brugt på tværs af de kommunale, regionale og statslige myndigheder og samtidig bliver brugt af den private sektor. Det er interessant, hvordan vi i Danmark tager alle vores fællesoffentlige løsninger som en selvfølge, men de er faktisk ret unikke og noget, vi kan være stolte af.

## Den Digitale Taskforce

Danmark har altid været langt fremme, når det kommer til offentlige, digitale løsninger. I Skatteforvaltningen kan der i dag findes it-systemer, som så dagens lys tilbage i 60'erne, så den danske forvaltning var tidligt med på digitaliseringen. Når jeg skal forklare, hvad det er, vi kan i Danmark, starter min fortælling dog altid med etableringen af Den Digitale Taskforce.

I efteråret 2000 blev der nedsat et tværoffentligt udvalg om Digital Forvaltning under Finansministeriets formandskab. I udvalget deltog en række ministerier, KL, den daværende Amtsrådsforening samt Frederiksberg og Københavns kommuner. Formanden var afdelingschef i Finansministeriet Adam Wolf. Udvalget barslede med en lang række anbefalinger i maj 2001, og i august 2001 blev den Digitale Taskforce så etableret oppe under taget i Finansministeriet. Det var på mange måder en kæmpe nyskabelse.

Taskforcen havde i alt 20 medarbejdere, som var udlånt fra de involverede myndigheder. Myndighederne var de samme, som sad i udvalget om Digital Forvaltning. Jeg selv var udlånt fra Erhvervsministeriet, og ud over de mange udlån, blev der ansat to nye embedsmænd, som kom udefra. Den ene var Lars Frelle-Petersen, og den anden var Adam Lebech. Under Adam Wolfs lederskab var Taskforcen en stor fornyelse i centraladministrationen og meget eksotisk i det traditionsbundende Finansministerium. Vi arbejdede tværoffentligt, projektorienteret og sad i storrum, og det fællesskab grundlagde kimen til det stærke fællesoffentlige samarbejde, vi kender den dag i dag.

Taskforcen blev i løbet af nulserne omdannet til et egentligt center i Finansministeriet – i kølvandet på Kvalitetsreformen blev der etableret to administrationspolitiske centre. Et center som havde fokus på afbureaukratisering og ledelse og et andet center, som udsprang af Taskforcen og som videreførte det fællesoffentlige digitaliseringssamarbejde.

Taskforcen og senere centeret i Finansministeriet havde udelukkende ansvaret for at udarbejde oplæg til strategier og oplæg til konkrete implemente-

ringsprojekter. Når der skulle bygges it-systemer eller implementeres andre initiativer, blev opgaverne primært udført af Økonomistyrelsen under Finansministeriet eller af It- og Telestyrelsen under Videnskabsministeriet. De store it-systemer blev også driftet af de to styrelser.

## De fællesoffentlige digitaliseringsstrategier

Siden 2001 er der blevet udarbejdet fem fællesoffentlige digitaliseringsstrategier, som hvert 4.-5. år har formuleret nye fælles målsætninger for det fællesoffentlige digitaliseringssamarbejde. Det unikke ved strategierne var og er den dag i dag, at det er stat, kommuner og regioner, som i *fællesskab* fastlægger, hvilke initiativer der skal arbejdes på. Initiativerne er samtidig fællesoffentligt finansieret efter en fordelingsnøgle, hvor staten og kommunerne finansierer hver 40 pct, mens regionerne finansierer de sidste 20 pct. Det giver ejerskab og *commitment* til initiativerne.

Samtidig med etableringen af den Digitale Taskforce tilbage i 2001 blev de første fælles beslutninger om digital forvaltning truffet. De offentlige myndigheder skulle kunne kommunikere digitalt med hinanden, og borgere og virksomheder skulle kunne sende e-mails til de offentlige myndigheder. Samtidig blev arbejdet med den første digitale signatur igangsat. Der blev også igangsat en stor gennemgang af alle love og regler med henblik på at opdatere reguleringen de steder, hvor reglerne hindrede digital forvaltning, fx at der skulle sendes fysiske breve eller skrives under med pen og papir. I den næste digitaliseringsstrategi i 2004 blev *virk.dk* og *sundhed.dk* præsenteret, og hele betalingssystemet til borgere og virksomheder blev effektiviseret med etableringen af Nemkonto. I strategien fra 2007 kom der så for alvor fokus på den fælles infrastruktur, hvor systemer som NemId, Nemlogin, Digital Post og *borger.dk* blev aftalt.

## Obligatorisk digital kommunikation

Frem til 2011 var det fællesoffentlige samarbejde noget, der mest foregik på embedsmandsniveau. Der var ikke så meget politisk fokus på strategierne, som blev udarbejdet af embedsmændene fra de forskellige offentlige myndigheder. I 2011 blev der imidlertid taget nogle store politiske beslutninger, som virkelig rykkede Danmark frem på den digitale dagsorden. Som led i udmøntningen af den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2011-15 vedtog Folketinget i juni 2012 Lov om Offentlig Digital Post. Loven indebar, at det nu var obligatorisk for borgere og virksomheder at have en digital postkasse til brug for at modtage digital post fra det offentlige.

Alle borgere over 15 år og alle virksomheder skulle nu modtage breve fra de offentlige myndigheder i den digitale postkasse, som blev stillet til rådighed af e-boks. De borgere, som ikke kunne tilgå posten digitalt, kunne blive fritaget. De regler administreres der stadigvæk efter i dag.

Strategien fra 2011 gør det samtidigt obligatorisk for borgerne at anvende de digitale selvbetjeningsløsninger. De kommende år gennemføres der bølgeplaner, hvor Folketinget i etaper vedtager lovændringer, som kontinuerligt tilføjer nye obligatoriske selvbetjeningsløsninger. Alt fra flytteanmeldelse, SU-ansøgninger, opskrivning til skolestart og jagttegn bliver obligatorisk at gøre via nettet. Og hvor der ikke allerede findes selvbetjeningsløsninger, bliver der udviklet nye løsninger. Også her er det muligt at blive fritaget eller gå i borgerservice for at få hjælp til at udfylde blanketterne. Alle selvbetjeningsløsningerne og den digitale postkasse kan findes på den fællesoffentlige indgang borger.dk, mens virksomhedernes løsninger findes på erhvervslivets portal virk.dk. Det er i denne periode, at Danmark for alvor rykker op i superligaen, når det kommer til den digitale, offentlige forvaltning.

Også i denne periode er der et fantastisk samarbejde mellem myndighederne. Særligt i kommunernes borgerservicecentre bliver der gjort en kæmpe indsats. Det er her, borgerne møder op for at få råd og vejledning, blive fritaget for digital post eller få hjælp til selvbetjeningsløsningerne. Samtidig går Ældresagen ind i arbejdet og flere tusind it-frivillige tilbyder it-kurser til de ældre, hvor de lærer om internettet, digital post og selvbetjening på nettet. Ældresagens og borgerservicecentrenes indsats og commitment er en af de direkte årsager til, at det lykkedes at komme i mål med den obligatoriske digitale kommunikation og er en central del af succeshistorien om den fællesoffentlige digitalisering.

## Digitaliseringsstyrelsen

Digitaliseringsstyrelsen blev etableret i oktober 2011 på baggrund af et ønske fra den daværende regering om at effektivisere og modernisere Finansministeriets koncern. Styrelsen fik ansvaret for den samlede digitaliseringsdagsorden fra politikudvikling over implementering til egentlig drift af udvalgte fællesoffentlige systemer. For første gang blev hele styringskæden samlet, således at der også fulgte et implementeringsansvar med, når nye initiativer blev udviklet. En klar styrke for Digitaliseringsstyrelsen allerede fra starten og en af forudsætningerne for at løfte digitaliseringsdagsordnen til næste niveau.

Styrelsens direktør i etableringsfasen var Charlotte Münter, som kom fra den oprindelige Økonomistyreelse, men i 2012 overtog den daværende vicedirektør Lars Frelle-Petersen, direktørposten. Styrelsen havde på det tidspunkt ca. 130 medarbejdere. Jeg selv blev vicedirektør, hos Lars Frelle i september 2012, og i 2016 blev direktionen udvidet med Marianne Sørensen som vicedirektør. Jeg overtog direktørposten efter Lars Frelle i 2017, og Adam Lebech vendte samtidig tilbage til området som vicedirektør. Ved udgangen af 2020 er styrelsens opgaveområde vokset, således at der nu er ansat ca. 330 medarbejdere, og nye dagsordener som informations- og cybersikkerhed, digitaliseringsklar lovgivning, datasikkerhed, inklusion og it-styring i staten er kommet til.

Styrelsen har fortsat ansvaret for koordinering af de fællesoffentlige digitaliseringsstrategier og andre centrale statslige strategier som it-styring i staten samt cyberstrategien i samarbejde med Forsvarsministeriet. I disse år bliver de nye generationer af den fællesoffentlige infrastruktur også bygget under Digitaliseringsstyrelsens ledelse. Det sker i tæt samarbejde med de øvrige fællesoffentlige parter, de private leverandører og for det nye MitIDs vedkommende også i et partnerskab med den finansielle sektor.

Et af formålene med at etablere Digitaliseringsstyrelsen, nemlig at samle hele forsyningskæden fra politikudvikling til bygning af it-systemerne og implementeringen, har vist sig at være styrelsens store styrke og har vist sin værdi de seneste 10 år.

I de næsten 10 år, hvor Digitaliseringsstyrelsen har eksisteret, er dagsordenen rykket op på den politiske dagsorden. Området har altid været karakteriseret ved samarbejde og politisk konsensus. I takt med at digitaliseringens betydning og påvirkning af kerneforretningen er steget, er den politiske interesse for området også steget. Teknologibegejstringen og 00'ernes politiske fokus på effektiviseringer er blevet afløst af en mere nuanceret og balanceret tilgang med fokus på effektivitet, service, sikkerhed og inklusion, hvor vi skal sikre, at alle er med. Udviklingen og tiden kalder på, at der er behov for grundige politiske diskussioner, før beslutninger om brug af ny teknologi bliver truffet.

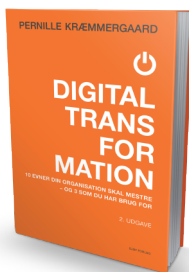
Det har de seneste år materialiseret sig i, at der er nedsat en række råd, som kan rådgive regering og Folketinget, men også styrelsen på området. Det gælder fx Dataetiske Råd, Cybersikkerhedsrådet, styrelsens eget advisory-board og senest advisory-boardet for smittestop-appen, som blev etableret i fbm. udviklingen af appen i foråret 2020.

Denne åbenhed og brugerinddragelse er formentligt kommet for at blive og har allerede vist sin værdi. I disse år, hvor befolkningens tillid til de offentlige myndigheder er under pres og i den grad en forudsætning for den fortsatte digitalisering af den offentlige sektor, er mere åbenhed i form af inddragelse af eksperter og brugere et af de oplagte svar. Spørgsmålet er, om der ikke også skal etableres et bredere råd for den generelle digitaliseringsdagsorden, som fx kan rådgive regeringen og styrelsen i udmøntningen af de fællesoffentlige digitaliseringsstrategier i de kommende år.

Fortællingen om den fællesoffentlige digitalisering er en succeshistorie, som er kendt langt udover Danmarks grænser. Men det er ikke ensbetydende med, at der ikke er udfordringer, eller at alle os, som arbejder med den fællesoffentlige digitaliseringsdagsorden, ikke er meget bevidste om de udfordringer, vi står overfor. En del af statens it-portefølje består af gamle legacy-systemer, som er baseret på forældet teknologi, og dermed ikke længere lever op til nutidens krav. Med strategien for it-styring i staten er der taget et vigtigt skridt i fht. at få lavet mere langsigtede planer for at sikre en it-portefølje, der til stadighed bliver vedligeholdt og opdateret. Men fornyelsen og moderniseringen

er en kæmpe opgave, som fortsat vil fylde meget i myndighederne i årene, der kommer.

De it-kriminelle bliver samtidig dygtigere, og i takt med digitaliseringen bliver vi som samfund også mere sårbare. De store tech-giganter adgang til borgernes data og de offentlige myndigheders brug af ny teknologi har ført til en stigende bevidsthed om individets privatliv og dermed etiske diskussioner om teknologiens grænser. Befolkningens tillid er fundamentet for velfærdsstaten og dermed også den videre digitalisering og brug af nye teknologier. Digitaliseringen rummer kæmpe store potentialer for både den offentlige sektor og for de private virksomheder, som vi må og skal udnytte. Men det skal ske ansvarligt og balanceret. I Danmark har vi de bedste forudsætninger for den videre digitale transformation med vores unikke evne til at samarbejde mellem det offentlige og det private. Lad os gribe den mulighed sammen.



**Digital transformation – 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du har brug for** af Pernille Kræmmergaard gennemgår, hvordan organisationer øger deres digitale modenhed og organiserer sig, så de ubesværet kan anvende teknologierne til både at optimere det bestående og skabe radikalt nyt.

<https://www.djoef-forlag.dk/node/4052>