

Digitalisering i Næstved Kommune

Digitaliseringsprincipper
ven eller fjende?

Semesterprojekt i Digital Leder
Vejleder: Mika Yasuoka Jensen
Anne-Sofie Sørensen Luther 69209
Sarah Elisabeth Kall Lindqvist 68874
William Dyrnesli Kristensen 68842

Abstract

The purpose of this project is to examine the approach to digitalisation in a Danish municipality called Næstved. The municipality has chosen not to have a digital strategy and instead use digitalisation principles, which is why this project examines what those digitalisation principles can do in terms of supporting the digitalisation in Næstved municipality, that the municipality believes digital strategies cannot. The project is centered around the IT and Digitalisation department and its team leader, as they are responsible for implementing the digitalisation principles.

To get a better understanding of what strategies are and when they fail, strategies, strategic planning and plans by Mintzberg (1987; 1994; 2000) is included. George et al. (2019), and Correani et al. (2020) is included for the purpose of getting a better understanding of how to make a strategy and how to implement one. As it is also important to understand how to use principles in theory and not just how the municipality uses them in practise, Rozanski and Woods (2005) is included. Lastly, as part of using the digitalisation principles is part of a larger digital transformation process Mergel et al. (2019) is used.

For the empirical data collection several interviews have been conducted primarily using a semi-structured qualitative method, and to process the data, a codebook method has been used following DeCuir-Gunby et al. (2011). From the codebook, two theory driven codes were created: *strategies* and *digital transformation* and two data driven codes: *digital principles* and *the department of IT and Digitalisation*. These four codes will be the focal point of the analysis.

With the discussion we aim to examine the IT and Digitalisation department and discuss three things: their role in relation to the digital transformation, how the digitalisation principles are used in practise and compared to the theory, and lastly discuss their role when it comes to strategies, and how Næstved municipality could potentially involve some strategic planning.

In conclusion, digitalisation principles can, in collaboration with the Joint Digital Government Strategy, replace a municipally situated digital strategy. However, if the IT and Digitalisation department wants the digitalisation principles to be more situated in the different departments of the municipality, then they will have to do some planning to support this vision as it will not happen organically.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
1.1. Problemfelt	4
1.2. Problemformulering	5
2. Teori.....	7
2.1. Socialkonstruktivisme.....	7
2.2. Hvad strategi er og hvad de kan	Error! Bookmark not defined.
2.2.1. Hvad er en strategi	10
2.2.1. Hvordan laver man en strategi?	11
2.2.2. Hvordan implementerer man en strategi.....	13
2.3. Planer (vs strategi).....	14
2.4. Hvad er et princip	Error! Bookmark not defined.
2.5. Digital transformation	16
2.5.1. Digitization	17
2.5.2. Digitalization	17
2.5.3. Digital transformation	17
2.5.4. Output, outcome og impact	18
2.5.5. Eksternt og internt pres	18
2.5.6. Propositioner	19
3. Metode	21
3.1. Interviewmetode.....	21
3.1.1. Kvalitativ interviewmetode	21
3.1.2. Interviewpersoner	23
3.1.3. Interview spørgsmål og tilgang.....	25
3.2. Codebook.....	27
3.2.1. Teori-drevne koder	28
3.2.2. Rådata-drevne koder	28
3.2.3. Samlede codebook	29
4. Næstved som case	33

4.1. Næstved Kommune	33
4.2. Fra strategi til principper.....	35
4.2.1. Digitaliseringsprincipper	36
4.2.2. Digitale temaer	37
4.3. Governance for IT og Digitalisering.....	37
4.4. ITDIG.....	39
4.4.1. IT og Digitaliseringsambassadør (IDA)	39
4.5. Min Sag – et digitaliseringsprojekt	40
5. Analyse	42
5.1. Socialkonstruktivistisk analysestrategi	42
5.2. Digital transformation i Næstved Kommune.....	42
5.2.1. Fra eksternt til internt pres.....	43
5.2.2. Output, Outcome og Impact.....	44
5.2.3. Fra teori til praksis	45
5.3. Strategi	46
5.3.1. Hvorfor har Næstved Kommune fravalgt strategi.....	46
5.3.2. Hvordan kunne de se strategier fungere i Næstved kommune	48
5.3.3. Hvad er forhold mellem teori og praksis?	50
5.4. Principper	50
5.4.1. Hvordan har de lavet dem?	50
5.4.2. Hvordan er digitaliseringsprincipperne tiltænkt at skulle anvendes, og hvordan bruges digitaliseringsprincipperne i praksis?	51
5.4.3. Tidløshed og fremtiden for digitaliseringsprincipperne.....	54
5.4.4. Forhold mellem teori og virkelighed	56
5.5. ITDIGs rolle	56
5.5.1. ITDIG i dag.....	56
5.5.2. Hvordan ser ITDIG ud i fremtiden?	58
5.5.3. Ansvaret for digitalisering i en digital transformation	59
5.5.4. Fra teori til praksis	60
6. Diskussion	61
6.1. Næstved Kommunes digitale transformation: ITDIGs rolle nu og i fremtiden	61

6.2. Digitaliseringsprincipper – ven eller fjende?	63
6.3. Har digitaliseringsstrategier en plads i den evigt foranderlige kommune?	65
7. Konklusion.....	67
8. Perspektivering	68
9. Produkt: En anbefaling til IT og Digitalisering i Næstved Kommune	70
9.1. Klarlæg principperne	71
9.1.1. Forslag 1.....	71
9.1.2. Forslag 2.....	73
9.2. Lav en plan for, hvordan principperne forankres i fagcentrene.....	75
9.3. Lav en arbejdsproces, der understøtter at fagcentrene anvender principperne	76

1. Indledning

1.1. Problemfelt

Projektet tager sit udgangspunkt i et projektsamarbejde med Næstved Kommune. Næstved Kommunes digitaliseringsafdeling, IT og Digitalisering, har valgt ikke at formulere en digitaliseringsstrategi til kommunens arbejde med digitalisering. I stedet er det valgt, at kommunen skal arbejde ud fra det de kalder digitaliseringsprincipper, som skal anvendes i de digitaliseringsprojekter, som må opstå i kommunen. Principperne er lavet for at sikre en fælles retning for dialog om digitalisering i fagcentrene og mellem fagcentre og IT-ambassadører (Bilag 1). Principperne indeholder en værdi for den måde, der ønskes at drive digitalisering på, og kan samtidig anvendes som et værktøj til at sikre, at alle dele af digitalisering bliver overvejet, når digitaliseringsprojekter startes (Bilag 1).

En strategi for digitalisering i kommunen er i første omgang fravalgt, fordi de ikke ønsker at iværksætte et arbejde med at lave og definere en strategi, for at risikere, at denne strategi ikke opnås eller bliver forældet på baggrund af en forandring i den omverden og det miljø, som kommunen befinder sig i, herunder teknologiens udvikling.

Næstved Kommune er ikke den eneste kommune, der i dag arbejder ud fra en form for principper for digitalisering frem for en strategi, og det er derfor ikke et enestående eksempel på alternativer til digitaliseringsstrategier i Danmark (Kommunernes Landsforening, n.d.). Der danner sig et billede af, at det er svært at opretholde gældende digitaliseringsstrategier i landets kommuner, derfor er det interessant at undersøge om Næstved Kommunes tilgang med digitaliseringsprincipper kan erstatte digitaliseringsstrategier placeret i kommunerne.

For at kunne forstå, hvorfor Næstved Kommune har fravalgt at arbejde ud fra digitaliseringsstrategier, mener vi, det er vigtigt at forstå, hvad det er, der er fravalgt. Derfor har vi valgt at basere projektets teoretiske grundlag på forståelsen af strategisk planlægning. Vi har taget udgangspunkt i Mintzberg (1987; 1994; 2000), som igennem en årrække har arbejdet med at forstå og beskrive strategier og strategisk planlægning. Det er én ting at lave og have en strategi, men hvis en organisation vil sikre sig, at strategien kan følges, og at strategien bliver ved med at bidrage til en positiv udvikling i organisationen, er strategisk planlægning essentielt (Mintzberg, 2000). George, Walker & Monster (2019) beskriver, at strategisk planlægning kan bidrage til at øge effektivitet i organisationer, der overlader den strategiske planlægning til aktører med den rette kunnen og med

de rette ressourcer. Strategisk planlægning har en række fordele, men det kræver også, at der skabes en sammenhæng mellem den udformede strategi og de områder i organisationen, hvor strategien skal implementeres (Correani, De Massis, Pertruzzelli og Natalicchio, 2020). Samlet set kan strategier og strategisk planlægning give fordele til organisationer, men der er også en række faldgruber som kan gøre, at strategier ikke virker for organisationer.

Uanset om en organisation arbejder ud fra principper, strategier eller strategisk planlægning, så er vi interesserede i, hvordan den digitale transformation kan understøttes af den valgte tilgang. Digital transformation i Næstved Kommune kan være et projekt i sig selv, dog er det svært at komme uden om dele af den digitale transformation, da digitaliseringsprincipperne er en del af denne. Derfor har vi afgrænset os til at anvende nogle konkrete begreber og koncepter om digitalisering og digital transformation, som vi ser defineret hos Mergel, Edelman og Haugs (2019). Da projektet ikke handler om hele kommunens digitale transformation, men om principperne og IT og Digitaliseringsafdelingens rolle heri, vil vores brug af digital transformation afgrænses til dette.

Vi ser et behov for at undersøge, hvordan Næstveds Kommunes tilgang til digitalisering ved anvendelse af digitaliseringsprincipper, kan være med til at understøtte digitalisering i kommunen. Herunder om digitaliseringsprincipper kan benyttes som et alternativ til digitaliseringsstrategier, for at mindske arbejdsbyrden forbundet med det gentagende arbejde relateret til strategisk udvikling og planlægning. Dette leder til vores problemformulering:

1.2. Problemformulering

Hvad kan digitaliseringsprincipper understøtte i digitaliseringen af Næstved Kommune, som kommunen mener digitaliseringsstrategier ikke kan?

Arbejdsspørgsmål:

- Hvad er en strategi?
- Hvad er et princip?
- Hvilken betydning har digitaliseringsprincipperne for den måde ambassadørerne arbejder med projektlederne?
- Hvordan ser digitaliseringsprincipperne ud i den organisatoriske placering i Næstved Kommune?

Luther,
Kristensen & Lindqvist
Forår 2023

- Hvordan understøtter digitaliseringsprincipperne at få digitaliseringen forankret i centrene i Næstved Kommune?

2. Teori

Formålet med teoriafsnittet er at danne en teoretisk forståelse for de grundlæggende begreber, der anvendes i projektet. For at få en forståelse af Næstved Kommunes brug af principper, samt hvordan digitaliseringsstrategier i almindelighed kan udformes og anvendes, benyttes litteratur til at definere og forklare principper og strategier generelt. For at vi senere kan formulere et produkt, hvori strategisk planlægning indgår, forklares planer også. Afslutningsvis skabes der en forståelse for den digitale transformation, da alle de ovenstående elementer kan anses som en del af denne, og alle elementerne spiller en rolle for at forstå Næstveds Kommunes arbejde med deres digitale transformation. Afsnittet vil tage afsæt i socialkonstruktivistisk videnskabsteori, da denne har været den videnskabsteoretisk linse, som vi har anvendt.

2.1. Socialkonstruktivisme

Vi vil i det følgende afsnit redegøre for opgavens videnskabsteoretiske ståsted. Vi har valgt at tage udgangspunkt i Bransholm Pedersens kapitel 6: Socialkonstruktivisme i *"Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: en indføring"* (2021), da dette kapitel giver en forståelig og dybdegående indgang til denne videnskabsteori, og er skrevet på baggrund af en lang række kilder, der alle beskriver socialkonstruktivismen. Vi har valgt at beskæftige os med socialkonstruktivismen, da den giver os mulighed for at undersøge forskellige tilgange eller "perspektiver" på strategier, digitalisering og digitale transformationer i kommuner.

Ifølge socialkonstruktivisme er forskningens opgave at undersøge, hvilke interesser, argumenter og antagelser om "det sande", der ligger bag de herskende eller forskellige positioner. Derudover kan socialkonstruktivismen også bruges til at bidrage med viden om de konsekvenser, og de forskellige verdenssyn vi kan have (Bransholm Pedersen, 2021). Der findes ikke objektiv viden, og derfor vil beslutninger om, hvordan der skal handles på baggrund af forskning ikke blive truffet på et objektivt videnskabeligt grundlag, men vil i stedet blive truffet på baggrund af politik, interessevaretagelse og beslutningstagernes forskellige perspektiver (Bransholm Pedersen, 2021).

Vores viden om virkeligheden forstås som en virkelighedsopfattelse, der er konstrueret gennem interaktion med andre, opdragelse, uddannelse og møder med opfattelser, der ses som normer og kultur, i det samfund vi lever i. Derfor må vi også forstå, at sandhed ikke opdages gennem forskning, men snarere er med til at blive konstrueret gennem videnskabelig forskning. Der findes

heller ikke én sandhed, og hvad der opfattes som sandhed afhænger af perspektivet, hvorfra problemstillingen betragtes fra. Derfor siger socialkonstruktivismen, at sandheden er perspektivisk (Bransholm Pedersen, 2021). Forskning, der trækker på den socialkonstruktivistiske videnskabsteori, har derfor til opgave at identificere magt, interesser og forforståelse hos involverede aktører på det undersøgte område og dermed også de perspektiver, der findes på området.

”Den ”virkelighed”, der er skabt, reproduceres af mennesker, ved at de handler på baggrund af deres fortolkninger og viden om ”virkeligheden”, og gradvist bliver de opfattelser, der er skabt mellem mennesker, til ”sandheder” [...] og i hverdagslivet bliver de omdannet til strukturelle rammer for vores handlinger.” (Bransholm Pedersen, 2021:190-191)

Det er vigtigt at have for øje, at når der i socialkonstruktivismen tales om konstruerede virkeligheder, forståelser og begreber, så er det ikke noget, individet alene kan konstruere. Her har både samfundets institutioner og de omgivelser, som individet bevæger sig i, en stor betydning. Samfundets institutioner spiller en rolle for individets konstruerede virkelighed, og selvom institutionerne kan se ud til at stå som objektive strukturer i samfundet, så er de i konstant forandring gennem individets handlinger (Bransholm Pedersen, 2021). Individets konstruktion af sin virkelighed er også påvirket af de mennesker, de omgiver sig med, og de forskellige opfattelser disse kommer med. Hvis en institutions position eller en opfattelse fremstår naturlig i samfundet, kan det være svært for individet at se alternativer til den, og derfor kan den virke determinerende (Bransholm Pedersen, 2021).

Socialkonstruktivistiske analyser søger at undersøge og skabe opmærksomhed på, hvordan individer og grupper deltager i skabelse af det, der opfattes som sandheder. Dette indebærer at undersøge, hvordan et fænomen er konstrueret, og hvilke magtforhold der har haft betydning for fastholdelsen af denne opfattelse (Bransholm Pedersen, 2021). Yderligere er tilblivelsen af det, som opfattes som det ”virkelige” uadskilleligt for de sociale processer, som er med til at skabe dette virkelighedssyn.

Opsummerende kan det siges, at socialkonstruktivismens epistemologi siger, at der ikke kan opnås en objektiv sandhed, om det der undersøges. De sociale og fysiske perspektiver vil altid ses ud fra bestemte perspektiver alt efter, hvilken herskende diskurs der findes på området (Bransholm Pedersen, 2021). Socialkonstruktivismens ontologi er, at der ikke findes én sandhed, men derimod

findes en række konstruerede sandheder, som giver mening alt efter, hvilke perspektiver, værdigrundlag samt sociale og historiske kontekster, der spiller en rolle på området. Yderligere er det vigtigt at forstå, at alle kan være med til at definere socialkonstruktivismen, da socialkonstruktivistiske idéer udspringer fra en dialogisk proces, som alle kan bidrage til (Bransholm Pedersen, 2021).

Vores opgave vil tage udgangspunkt i forståelsen om, at der findes konstruerede sandheder om, hvordan der kan skabes sikker digital transformation i virksomheder, for eksempel gennem anvendelse af digitaliseringsstrategier. Dette er ikke nødvendigvis rigtigt for alle, men fordi det er den herskende og mest udbredte tilgang til at sikre opnåelse af digitale mål i en organisation, fremstår den som en sandhed om, hvordan digital transformation bedst implementeres og sikres. Vores projekt tager udgangspunkt i forståelsen af, hvad digitaliseringsstrategier er, og hvordan de bidrager i en organisation, men vi undersøger, hvordan en organisation har ”konstrueret” deres egen tilgang og sandhed om digital transformation og strategier hos dem. Interessant er, hvordan litteraturen beskriver strategier, og dermed litteraturens perspektiv, samt hvordan vores samarbejdspartner beskriver deres perspektiv på strategier og digital transformation. Vi vil i projektet prøve at komme frem til, hvilke antagelser der ligger bag Næstveds Kommunes tilgang til digitalisering og komme med forslag til, og bud på, hvilke konsekvenser dette kan have, samt hvilke muligheder de har, for at arbejde videre med den digitale transformation. Dette kan vi gøre både ved at bruge deres eget perspektiv, men også ved at inddrage de andre perspektiver, som vi kender fra litteraturen.

2.2. Strategier samt deres muligheder og anvendelse

For at få en forståelse for, hvordan digitaliseringsprincipper adskiller sig fra strategier og digitaliseringsstrategier, vil vi i det følgende afsnit beskrive strategier og digitaliseringsstrategier. Dette er også for at forklare forståelsen af, hvordan digitaliseringsprincipperne kan understøtte den digitale transformation i modsætning til strategier. Den valgte teori er fundet på baggrund af forskellige litteratursøgninger. Først har vi valgt at inddrage Mintzberg (1987; 1994; 2000) til at forklare strategier, strategisk planlægning, og planer, og er valgt på baggrund af en general konsensus fra undervisere om, at Mintzberg er en grundsten i forskning om strategisk planlægning. Da vi ser Mintzberg som en vigtig stemme inden for strategisk planlægning, har vi valgt at lede efter nyere forskningsartikler, som bedriver forskning inden for nutidig strategisk planlægning og citerer Mintzberg. Her fandt vi ”Does Strategic Planning Improve Organizational Performance?” af

George et al. (2019), som også er stærkt citeret. Ved at søge litteratur omhandlende digitaliseringsstrategier og digital transformation, har vi fundet artiklen ”Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experiences of Three Digital Transformation Projects” af Correani et al. (2020). Afslutningsvist ledte vi også efter litteratur, der kunne forklare, hvorfor og hvordan strategier fejler, hvor vi igen kan trække på Mintzberg. Sammenlagt mener vi, at den valgte teori om strategi og strategisk planlægning kan skabe et samlet billede om, hvad strategier er, hvad de kan og hvor de kommer til kort.

2.2.1. Definition af en strategi

For at definere hvad en strategi er, har vi valgt at benytte os af Mintzbergs bog (2000) ”The rise and fall of strategic planning”. Bogen er bl.a. baseret på Mintzbergs forsknings artikler ”The fall and rise of strategic planning” (1994), samt ”The strategic concept 1 – 5 ps for strategy” (1987), hvorfor disse også vil blive benyttet. Ifølge Mintzberg (1987;2000) er der forskellige måder at se en strategi på.

”Strategy is a plan – some sort of consciously intended course of action, a guideline (or a set of guidelines) to deal with a situation. (...) By this definition, strategies have two essential characteristics: they are made in advance of the action to which they apply, and they are developed consciously and purposefully. (They may, in addition, be stated explicitly, sometimes in formal documents known as “plans”, although it need not be taken here as a necessary condition for “strategy as a plan.”) (Mintzberg, 1987:11).

Mintzberg er kendt for sine 5 p’er, hvor strategi kan blive defineret som følgende:

- 1) A plan - en retning fra et startsted til et slutsted, eller en handling i fremtiden
- 2) A ploy – et kneb som kan benyttes til at overgå en konkurrent
- 3) A pattern - et mønster som er konsekvent i dets udførsel/adfærd over tid
- 4) A position – en måde at matche en organisation med dens ydre miljø
- 5) A perspective – et perspektiv som bliver delt mellem medlemmerne af organisationen, ikke kun i organisationen, men også på den måde medlemmernes verdenssyn er

(Mintzberg, 2000; Mintzberg, 1987).

De fem p’er skal ikke nødvendigvis ses individuelt. De kommer til at overlappe i visse tilfælde og kan ikke nødvendigvis stå alene. Hver definition tilføjer vigtige elementer til forståelsen af

strategier samtidig med, at de opfordrer os til at adressere de fundamentale spørgermål, som opstår omkring organisationen, når vi vælger at udvikle strategier (Mintzberg, 1987:20).

Mintzberg (2000) beskriver strategi som et af de ord vi definerer på én måde, men bruger på en anden. Uanset hvad, så når virksomheder udvikler planer for fremtiden samtidig med at de også udvikler arbejdsmønstre baseret på tidligere erfaringer, har vi med strategier at gøre (Mintzberg, 2000:24). Der findes ifølge Mintzberg to former for strategi: intenderet strategi og realiseret strategi. En strategi i den virkelige verden skal helst være en blanding af de to. Perfekt realisering af en intenderet strategi vil for det meste ikke være muligt, eftersom man ikke kan forudse præcist, hvor realistisk ens intenderede strategi er at gennemføre (Mintzberg, 2000). For at lave en god strategi skal der tænkes fremad samtidig med, det er godt at have planlagt nogle alternativer til, hvordan man kan justere på et senere tidspunkt.

Ligeledes findes der forskellige måder at se strategier på, når det kommer til gennemførelse. Tilsigtede strategier er intentioner, som bliver fuldt ud realiseret og strategier, som slet ikke bliver realiseret, kan kaldes ikke-realiserede strategier. Der findes dog også en tredje form for strategier, som er emergente strategier. Emergente strategier er tilfælde, hvor det realiserede mønster ikke er den udtalte hensigt (Mintzberg, 2000). Dette kan ses, når en virksomhed har en strategi eller plan, men hvor omstændighederne gør, at virksomheden handler anderledes end strategien dikterer, og at det realiserede mønster derved ikke er det samme, som var intenderet. Det vil sige, at organisationen gør noget andet, end der var planlagt, fordi de lærer, hvad der virker i praksis (Mintzberg, 2000). Dette understøtter også, at det kun er 10% af strategier, som bliver realiseret. Derudover findes der også paraply-strategier, som ofte ses i organisationer, hvor strategien overordnet er defineret, mens detaljerne forventes at udvikles i takt med udførelsen (Mintzberg, 2000).

Fælles for strategier er ifølge Mintzberg (1987), at der opstår en del forvirring omkring strategibegrebet, men ved at bruge de fem p'er og definitioner, kan vi måske opnå en bedre forståelse for ikke kun strategi, men også at forstå og navigere i den proces, som strategierne former (Mintzberg, 1987).

2.2.2. Udmøntning af en strategi

George et al. (2019) undersøger i deres artikel "*Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis*" om, og i så fald, hvordan strategisk planlægning er med til at

forbedre organisationers ydeevne. Derudover kommer de også ind på elementer, som hører under, hvordan organisationer bør tilgå at lave deres strategi. George et al. (2019) starter med at påpege, at generelt set er populariteten ved strategisk planlægning bundet på op på en forståelse og en konsensus om, at der er tale om en succesfuld praksis i private og offentlige organisationer, og at strategisk planlægning har en positiv effekt for performance i organisationer, der gør brug af det.

Ifølge artiklen består strategisk planlægning af flere forskellige elementer såsom analyse af organisationens mandat, mission og værdier, samt analyse af organisationens interne og eksterne miljø. Denne analyse fører til identifikation af strategiske problemer og afslutningsvis formulering af strategier, mål og planer, der adresserer problemerne (George et al., 2019). Derudover peger artiklen på to forskellige tilgange til udformningen af den endelige strategi. Den første er *Synoptic Planning* teorien, hvor de strategiske beslutninger skal funderes i en grundig analyse og en systematisk tilgang til beslutningstagning. Den anden er *Goal-setting* teorien, hvor de konkrete mål, strategier og planer skal bruges til at forstå, hvilke mål organisationen vil opnå, og hvordan den vil opnå dem. I denne teori er det vigtigt, at organisationen sætter sig mål, da teorien peger på, at organisationer der sætter sig mål performer bedre end organisationer, der ikke har sat sig mål. Dette skyldes, at ressourcer vil blive fokuseret på at nå de mål, der er defineret igennem organisationens strategiske planlægning (George et al., 2019). Selvom der er tale om to forskellige tilgange til strategisk planlægning og som har forskellige mål for, hvordan organisationen kommer hen til den endelige strategi, så er det fælles for de to tilgange, at de giver organisationerne et grundlag for, hvordan de kan gå til processen bag at skabe en strategi.

“SP[Strategic Planning] can indeed offer a systematic, analytic, and deliberate approach to strategy formulation that also provides clarity within and beyond the organization on what its priorities are and how they should be addressed, as well as helps an organization find a fit with its environment” (George et al., 2019:816-817)

George et al. (2019) kommer også frem til, at det er vigtigt, at det overvejes, hvem i organisationen, der laver strategierne, og om de har de nødvendige evner til at lave og evaluere forskellige strategiske muligheder. Selvom en valgt tilgang til strategisk planlægning trækker på teoretiske aspekter, såsom synoptic planning eller goal-setting teori, vil det ønskede performanceløft i organisationen ikke ske, hvis ikke de rette menneskelige ressourcer er i brug under analyse, identifikation og udformning af strategien. For at skabe en god og brugbar strategisk planlægning er

der derfor behov for, at organisationen fokuserer både på de processer, der hører med til den strategiske planlægning, og på de mennesker, der er involveret heri.

George et al. (2019) anbefaler derfor "policy makers" og ledere til at bruge strategisk planlægning og at gøre processerne heri formelle og omfattende, for at forbedre den organisatoriske performance. Det er ikke nok bare at have en plan, strategisk planlægning skal inkludere en informeret proces, hvor interne og eksterne miljøer analyseres, klare strategier og mål, samt forskellige handlingsforløb defineres, og hvor situationer nøje overvejes inden endelige beslutninger tages.

2.2.3. Implementering af en strategi

Correani et al. (2020) peger i deres artikel "*Implementing a Digital Strategy: Learning from the experience of three Digital transformation projects*" på, at en stor grund til, at digitale strategier fejler, når de skal tages i brug i praksis er, at der ikke er skabt en sammenhæng mellem udformningen af strategien og implementeringen af strategien. De mener at mellem 66-84 pct. af digitale transformationsprojekter fejler, fordi der ikke skabes konsistens mellem formulering af strategien og dens implementering (Correani et al., 2020). Ifølge artiklen, består formulering af strategier af at definere en guidende politik for, hvordan teknologier kan udnyttes til at opnå langtidssigtede mål. Derfor skal strategien også identificere de elementer af virksomhedens forretningsmodel, som skal modificeres for at strategien kan nå i mål (Correani et al., 2020). Fordi implementering af en strategi ikke automatisk er sket, når den er udformet og formuleret, er det også vigtigt at holde for øje, hvordan implementering af strategier kan ske.

Ifølge Correani et al. (2020) handler implementering af strategier om, hvordan virksomheden oversætter den digitale strategi til en konkret plan med konkrete handlinger, for at komme i mål. En effektiv implementering af en digital strategi, bør starte med at definere scope for den digitale transformation, som virksomheden skal igennem (Correani et al., 2020). Yderligere er det også vigtigt for virksomheden at definere jobroller, strategiske partnere, samt processer og procedurer for løbende at kunne indsamle viden om den igangværende implementering og dertilhørende digitale transformation. Den viden der opnås herfra, skal anvendes til at udføre og understøtte de aktiviteter, opgaver og services, som leverer værdi til kunderne, og som er en del af den samlede strategi.

Correani et al. (2020) pege på en række forskellige elementer, for eksempel mennesker samt processer og procedure. Vigtigst er mennesker, da digital transformation sker gennem revision og

forandring af virksomhedens drift og forretningsmodeller. Når aktiviteter og processer ændres, er der muligvis behov for nye roller eller forandring i eksisterende roller. Dette kan medføre behov for nye ledere, men det medfører også behov for, at medarbejderne skal have nye kompetencer, for at kunne deltage i den digitale transformation og for at kunne udnytte de muligheder, som de nye teknologier giver (Correani et al., 2020). Processer og procedurer kan under en digital transformation og under implementering af en digital strategi ændre sig drastisk, hvilket kræver omstillingsparathed hos organisationen. Derfor mener Correani et al. (2020) er det fordelagtigt for virksomheder, hvis de er agile og lean, således de har mulighed for at ændre og tilpasse sig løbende i takt med de forandringer, der må opstå.

2.3. Planer kontra strategi

Afsnittet vil her give en kort introduktion til, hvordan planer kan forstås i forhold til strategier, og om de to begreber kan adskilles. Til dette har vi valgt at inddrage Mintzberg (1994), da han, som tidligere nævnt, er en markant forsker på området, og samtidig giver det mening at bruge den samme forskers definition til at adskille strategier og planer.

Hvis en strategi er helheden, så er planlægningen og planen den analytiske måde, hvorpå vi opnår den strategi. Planer er helt grundlæggende at bryde et mål eller den intenderede strategi ned i mindre bidder, og formalisere disse bidder så de kan blive automatiseret eller implementeret næsten automatisk. En del af denne proces er også at kunne formulere de forventede konsekvenser, eller resultater, som de bidder eller skridt må have (Mintzberg, 1994).

En del af det som Mintzberg gerne vil gøre op med i sin artikel ”The fall and rise of strategic planning” (1994), som er en opsamlende artikel om hans bog omhandlende samme problematikker, er den strategiske planlægning. I stedet for at se strategi og planer som én ting, skal man se dem som separate ting og anerkende, at det en plan, selve planlægningen, og planlæggerne i virkeligheden gør, er det analytiske arbejde – som til tider kan bane vejen for nye strategier (Mintzberg, 1994).

Det at tænke strategisk, er at have et indblik i hele virksomheden, men det skal ikke være for specifikt, og skal samtidig understøtte virksomhedens vision. Udformningen af strategier skal være på et mere ikke-kategoriserbart plan, det skal åbne for uformel læring, som skal hjælpe til at producere nye perspektiver og nye kombinationer. Herefter er det qua planer disse strategier skal eksekveres. Skemaer, budgetter osv. skal som samlede programmer hjælpe til at få realiseret

strategierne og få dem formuleret og kommunikeret til de individuelle medarbejdere, så de kan hjælpe til at få virksomhedens strategier realiseret (Mintzberg, 1994). Hvor planer skal være konkrete og ofte baseret på analyser af data, skal strategier i stedet ses som *"broad visions not precisely articulated, to adapt to a changing environment."* (Mintzberg, 1994:112).

2.4. Definition af principper

I det følgende afsnit vil vi introducere principper, hvordan de formuleres, samt hvilke fordele det kan give at arbejde ud fra principper. Afsnittet vil derfor være delt i to; i første del forklarer vi, hvad principper er, og hvordan de udarbejdes, og i anden del forklarer vi, hvilke fordele principper kan give, for organisationen, der bruger dem. Vi har valgt at anvende Rozanski & Woods (2005), da de klart og simpelt definerer, hvad et princip skal og kan bruges til. Rozanski & Woods (2005) tager udgangspunkt i software arkitektur i deres bog, men de giver en generel brugbar definition af principper, som vi har valgt, vil danne grundlag for vores forståelse af principper generelt og dermed også digitaliseringsprincipper specifikt.

2.4.1. Hvad er et princip

"An architectural principle is a fundamental statement of belief, approach, or intent that guides the definition of an architecture. It may refer to current circumstances or to a desired future state." (Rozanski & Woods, 2005:100)

Principper kan bruges til at beskrive, hvordan en nuværende tilstand er, eller hvordan man ønsker ens produkts tilstand, skal se ud i fremtiden. Principperne giver derfor alle stakeholders noget fælles at arbejde selvstændigt ud fra (Rozanski & Woods, 2005).

En af de vigtige ting principper kan belyse, er aktørers udgangspunkter og holdninger.

Udarbejdelsen af principper i samarbejde med vigtige stakeholders kan derfor hjælpe med at gøre implicitte ting eksplicite. Dette er især sandt, når man starter et projekt op, fordi motivation for de forskellige deltagende aktører ofte er uklare i opstartsfasen. Derfor kan principper belyse konflikter mellem stakeholders tidligt i processen (Rozanski & Woods, 2005).

Rozanski & Woods (2005) giver følgende karaktertræk for gode principper:

- De er konstruktive
- De er begrundede
- De er velformulerede

- De er testbare
- De er væsentlige

Når der udarbejdes egne principper, er det vigtigt at fokus ligger på at komme helt ind til ens grundlæggende overbevisninger. Ved at gøre det, kan det hurtigt afgøre om, der er forskelle i aktørers grundlæggende forståelse af deres forretning. Det er vigtigt at få belyst disse forskelle så tidligt som muligt, da man på den måde, nemmere kan udarbejde principper alle aktører er enige om. Det er betydeligt mere omfattende at gå tilbage og ændre i principper senere i processen, end det er at sikre sig, at alle aktører er helt enige i første omgang (Rozanski & Woods, 2005).

2.4.2. Sporbare beslutninger

En anden fordel ved at arbejde ud fra principper er, at man kan bruge dem til at dokumentere beslutninger og grundlag herfor. For at kunne gøre det effektivt, er det vigtigt altid at have rationale og implikationer associeret med hvert princip. Et rationale er i bund og grund en argumentation for, hvorfor et princip giver mening for den overordnede arkitektur. Ud fra rationalet og dertilhørende princip udspringer implikationer, som Rozanski & Woods (2005) betragter som, hvad der skal til, for at et princip kan efterleves. Ud fra rationale og implikationer kan man så argumentere for de beslutninger, der er taget (Rozanski & Woods, 2005).

Opsamlende kan det siges, at ved at arbejde med principper kan det sikres at alle stakeholders arbejder ud fra samme grundforståelse. Det betyder både, at alle stakeholders kan arbejde mere selvstændigt, og at eventuelle uenigheder mellem stakeholders kan belyses meget tidligt i processen, i udarbejdelsen af principperne. Ligeledes sikrer principperne en høj grad af sporbarhed for vigtige beslutninger, fordi de alle baseres på diverse principper, som der er enighed om i fællesskab (Rozanski & Woods, 2005).

2.5. Digital transformation

Dette afsnit vil give en indføring i forståelsen af digital transformation på baggrund af artiklen ”*Defining digital transformation: Results from expert interviews*” af Mergel et al. (2019). Artiklen bygger på at undersøge, hvad digital transformation er i dag i den offentlige sektor og derigennem at lave en fælles definition af, hvad digital transformation er på baggrund af tidligere forskning og ekspertinterviews. Vi har valgt artiklen, som eneste kilde i afsnittet, da den ikke alene bygger på ekspertinterviews, men også sammenligner tidligere forskning og derigennem opsummerer og laver

nye klare definitioner på forskellen mellem *Digitization*, *Digitalization* og *Digital Transformation*, hvilket vil benyttes til at anskueliggøre de processer, der ses i digitaliseringen i Næstved Kommune.

Mergel et al. (2019) giver en klar definition på, hvad digital transformation er, samt hvordan digital transformation bedst understøttes. Derfor vil vi i dette afsnit først give en definition på digitization, digitalization og digital transformation. Herefter vil vi definere hvad eksternt og intern pres er, samt hvordan de to former for pres påvirker digital transformation. Til sidst vil vi definere *Outcome* og *Impact*, samt gennemgå nogle *Propositions*, der angiver nogle udspil til, hvordan alle de førnævnte begreber spiller sammen og danner grundlaget for digital transformation. Vi kan bruge disse begreber til at beskrive og forstå nuancer inden for IT-verdenen.

2.5.1. Digitization

Mergel et al. (2019), definerer digitization som det at gøre analoge data digitale: *"Digitization: to highlight the transition from analog to digital services with a 1:1 change in the delivery mode and the addition of a technological channel of delivery"* (Mergel et al., 2019:12)

Det betyder at digitization kun ændrer måden, hvorpå en service leveres - fra analog til digital. Dog kan servicen både leveres analogt og digitalt. Digitization betyder at servicen også er tilgængelig digitalt. Et eksempel kunne være at en kommune, der førhen kun kunne vise persondata på rådhuset, nu også kan vise persondata online.

2.5.2. Digitalization

Mergel et al. (2019) definerer digitalization som at ændre på, hvordan en proces udføres ved hjælp af en digital løsning: *"Digitalization: to focus on potential changes in the processes beyond mere digitizing of existing processes and forms"* (Mergel et al., 2019:12)

Det kan være, at man ved at gøre en løsning digital gør en proces kortere og mere effektiv, end den førhen var. Dette gør sig gældende for processer, der er analoge, såvel som processer, der allerede er digitale.

2.5.3. Digital transformation

Mergel et al. (2019) definerer digital transformation, som en digital forandring, der medfører ændring af arbejdskultur, organisation og relation.

” Digital transformation: to emphasize the cultural, organizational, and relational changes that we highlight in the outcomes section in order to differentiate better between different forms of outcomes” (Mergel et al., 2019:12)

Digital transformation er defineret, som noget der omfatter mere end bare digitization og digitalization. Det defineres som det, der ændrer omstændighederne for, hvordan de ansatte i organisationen arbejder og kommunikerer de ansatte iblandt, såvel som, hvordan forholdet mellem de ansatte og organisationen anskues.

2.5.4. Output, outcome og impact

For at måle på effekten af digitization, digitalization og digital transformation bruger Mergel et al. (2019) ”output”, ”outcome” og ”impact”.

Output defineres som kvantiteten og kvaliteten af en servicelevering. Det betyder, at output er målbare og konkrete, ofte i form af services, produkter, processer og evner hos de ansatte. Et eksempel på output fra et digitaliseringsprojekt kunne være, at en kommune kan udstede kørekort hurtigere og mere effektivt end de førhen kunne (Mergel et al., 2019).

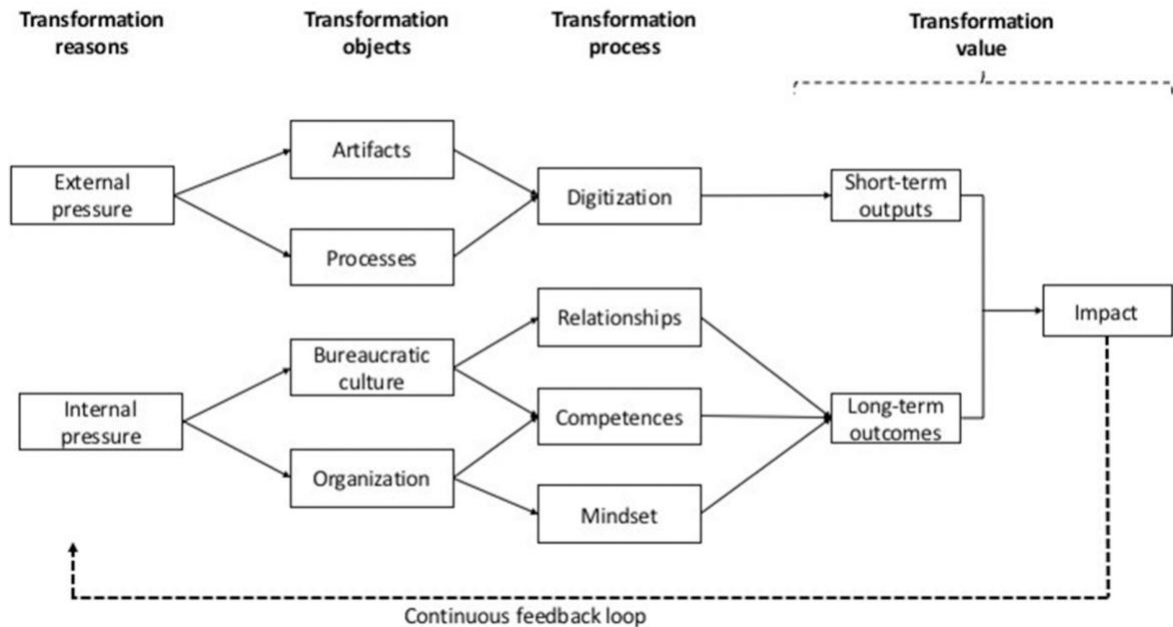
Outcome defineres, som effekten der følger en handling eller implementering af en ny proces eller et nyt produkt. Det kan være i form af ændringer i organisationens forhold med andre organisationer eller forandringer i processer. Et eksempel på outcome kunne være at en organisation som følge af et digitaliseringsprojekt, har et bedre forhold med eksterne virksomheder, fordi de kan levere effektiviserede services, der er lettere tilgængelige (Mergel et al., 2019).

Impact defineres som et helhedsbillede af organisatoriske forandringer samt forandringernes samspil med omverdenen. For offentlige institutioner kan det være en forbedring af intern/ekstern kommunikation, der resulterer i et bedre image udadtil og/eller en forbedret arbejdsplads for de ansatte. Det kan også tage form af en øget evne til at efterleve demokratiske principper, eksempelvis en øget evne til at inkludere alle slags borgere, der måtte være i en kommune (Mergel et al., 2019).

2.5.5. Eksternt og internt pres

Digital transformation kan tage mange former og opstå på mange forskellige måder. Mergel et al. (2019) fokuserer i deres artikel især på to former for pres for at skabe digital transformation;

eksternt pres og internt pres. Mergel et al. (2019) har udarbejdet modellen på figur 1 for, hvilke former for forandring de to former for pres genererer.



Figur 1 - Digital transformation (Mergel et al., 2019:10)

Mergel et al. (2019) kommer gennem deres interviews med ledere, der arbejder med digitization, digitalization og digital transformation frem til, at 83 pct. af tiden, kommer presset for en af de tre former for digitalisering fra et eksternt pres. De 83 pct. er fordelt på disse kilder: omgivelser, borgere, virksomheder, politik og teknologisk udvikling. Som man kan se på figur 1 fører eksternt pres til digitization, hvilket fører til kortsigtede outputs.

De resterende 17 pct. af presset er internt pres. Internt pres fører til mere gennemgribende organisatoriske og kulturmæssige forandringer, hvilket, som tidligere nævnt, er faktorer man forbinder med digital transformation. Forandringer medført af digital transformation leder til langsigtede outcomes, der leder videre til impact. Når man skaber impacts kan man skabe, hvad de i artiklen kalder for et "continuous feedback loop". Det betyder, at man skaber forandringer, der skaber flere forandringer. Søger man at skabe organisatoriske og kulturelle forandringer, der varer ved, skal man derfor sørge for at skabe og understøtte internt pres (Mergel et al., 2019).

2.5.6. Propositioner

Mergel et al. (2019) danner ud fra deres interviews og analyse heraf seks propositioner, der relaterer sig til digitization, digitalization og digital transformation. Vi vil i det følgende afsnit gennemgå alle

seks propositioner, da vi i vores analyse vil anvende dem til at identificere, kategorisere og vurdere digital transformation i Næstved Kommune.

Proposition 1: Når eksternt pres påvirker en organisation til at lave digitaliseringsprojekter, fokuserer organisationen på digitization.

Proposition 2: Når internt pres påvirker en organisation til at lave digitaliseringsprojekter, fokuserer organisationen på ændring af kultur og organisatorisk struktur, så de kan forbedre levering af services.

Proposition 3a: En ændring i organisationens bureaukratiske kultur leder til øget fokus på borgernes behov og dermed en forandring i, hvordan organisationen forholder sig til dens stakeholders.

Proposition 3b: For at opnå vedvarende ændringer i en organisations bureaukratiske kultur, kræver det en ændring af de ansattes tankegang og kompetencer.

Proposition 4: Når digitaliseringsprojekter fører til kortsigtede forbedringer af output i form af antallet af services, der tilbydes, følger der ikke nødvendigvis langsigtet forandring. For at opnå langsigtede forandring er organisationen nødt til at investere ressourcer i at forbedre effektiviteten og gennemsigtigheden i deres services, så offentlige digitale serviceydelsers demokratiserende natur bedre kan understøttes.

Proposition 5: Da teknologi er i konstant udvikling, skal digital transformation ansues som en vedvarende proces, der kræver løbende revidering og forbedring. Det er ikke muligt at færdiggøre arbejdet med digital transformation.

3. Metode

I dette afsnit vil vi redegøre for vores valg af metode, samt anvendelsen af dem i udarbejdelsen af interviewguiden og codebook til analysen. Vi tager udgangspunkt i Kvale og Brinkman (2015) ”Interview” samt Schultze og Avital (2011) ”*Designing interviews to generate rich data for information systems research*”. Disse vil vi bruge til at forklare det semistrukturerede interview og derefter tilgangen *Appreciative Interviews*, hvilket vil danne grundlag for vores interviewspørgsmål og tilgang til vores interview. Efterfølgende vil vi anvende DeCuir-Gunby, Marshall & McCulloch (2011) ”*Developing and using a codebook for the analysis of interview data: an example from a professional development research project*” til at redegøre for vores analysetilgang, hvor vi vil lave en codebook med teori- og datadrevne koder.

3.1. Interviewmetode

Dette afsnit vil starte med at give en introduktion til den kvalitative metodetilgang. Dette er for at understøtte vores måde at bedrive forskning på i dette projekt. For at få en forståelse for medarbejdernes oplevelse af principperne i praksis i digitaliseringsprojekter, har vi valgt at benytte os af semistrukturerede interviews. Efterfølgende understøttes disse semistrukturerede interviews af appreciative interviews, som går godt i spænd med disse samtidig med, at det har et videnskabsteoretisk afsæt, som lægger sig op ad socialkonstruktivismen. Afslutningsvis vil vi benytte os af codebook til at opsætte og strukturere vores analyse.

3.1.1. Kvalitativ interviewmetode

Produktionen af viden gennem interview sker gennem en interpersonel situation, det vil sige en dialog mellem to individer, hvor der er et fælles interessegrundlag. Gennem samtalen mellem individerne dannes der en fælles viden og forståelse (Kvale & Brinkmann, 2015).

Semistruktureret interview

“Det semistrukturerede livsverdensinterview søger at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at meningsfortolke de beskrevne fænomener”
(Kvale & Brinkmann, 2015:177)

Formålet ved at benytte os af det semistrukturerede interview er, at få en forståelse for de involverede aktører i et digitaliseringsprojekt, og hvordan de oplever digitaliseringsprincipperne i

praksis. Projektet tager sit afsæt i et samarbejde med Teamleder Borg, som er den aktør, som har iværksat principperne, hvorfor det er interessant at tale med andre aktører for at opnå en sand og varieret forståelse af, hvordan principperne anvendes og opleves på flere niveauer. Da vi gerne vil have mulighed for at kunne følge op på spørgsmål og udforske de interviewedes historier yderligere, har vi valgt at benytte os af semistrukturerede interview.

For at understøtte dette, har vi valgt at inddrage appreciative interview for at kunne skabe et større rum til at udforske visionerne, som de forskellige aktører har omkring principperne og deres inddragelse i digitaliseringsprincipperne.

Appreciative interview

Appreciative interview benyttes som en understøttende tilgang til de spørgsmål, vi stiller i det semistrukturerede interview. Det tager udgangspunkt i en positiv diskurs, som man ofte finder i socialvidenskab, og sætter scenen for et interview, hvor den interviewede reflekterer over positive aspekter, og hvordan man kan bygge videre på dem for at skabe en bedre fremtidig situation (Schultze & Avital, 2011).

Metoden fungerer specielt godt i tilfælde, hvor man gennem fokus på samspillet mellem mennesker, teams og organisationer, ønsker at skabe en positiv forandring. De underlæggende præmisser for appreciative interviews er 1: at der i systemer, hvor mennesker spiller en rolle altid, er positive ting, der kan bygges videre på, og 2: at med udgangspunkt i at fremstille menneskers kompetencer positivt, kan man mere effektivt opnå ønskede scenarier. Målet med appreciative interviews er at skabe fokus på positive oplevelser, og hvordan man kan bygge videre på dem. Som produkt heraf vil man opleve at interviewpersonens beskrivelser bliver mere autentiske (Schultze & Avital, 2011).

Med udgangspunkt i socialkonstruktivistiske idéer om at vores kommunikation med hinanden er, hvad der skaber vores virkelighed, er appreciative interviews altid guidet af et forudbestemt positivt tema.

"The a priori framing of the interview objective and the underlying questions in a positive, hopeful, and generative tone is a crucial non-negotiable entry point to the process." (Schultze & Avital, 2011:6)

Overordnet kan det siges, at appreciative interviews har en positiv indfaldsvinkel, som lægger op til en refleksion hos interviewpersonen, som skiftende er retrospektiv og prospektiv. Appreciative interviews tager dermed interviewpersonen på en rejse, hvor de får mulighed for at reflektere over

deres mest positive oplevelser, og hvilke muligheder der kan være for at bygge videre på dem. Ligeledes er det vigtigt at interviewerens deltager i rejsen på lige fod med interviewpersonen – det er vigtigt at interviewerens deltager i refleksionen. Den positive indfaldsvinkel sikrer også, at interviewpersonen ikke har en følelse af, at de skal retfærdiggøre deres oplevelser, som ofte kan opleves, hvis fokus ligger på negative oplevelser (Schultze & Avital, 2011).

Appreciative interview metoden kan hjælpe os med at få vores interviewpersoner til at fokusere på deres positive oplevelser med principperne og reflektere uden at tilbageholde information.

3.1.2. Interviewpersoner

Vi vil her præsentere de interviewpersoner, som har været en del af projektet. Vi præsenterer dem nu, da de har haft stor betydning for, hvordan vi har formuleret spørgsmålene.

Vi har valgt at interviewe tre personer i Næstved Kommune for at få forskellige syn på, hvordan digitaliseringsprincippernes anvendelse opfattes, samt hvor meget de fylder i de forskellige personers daglige arbejde alt efter, hvad de beskæftiger sig med. For samtidig at have en forståelse for princippernes anvendelse i et digitaliseringsprojekt, har vi valgt at interviewe to af personerne som er en del af det samme digitaliseringsprojekt ”Min Sag”. Dette projekt vil blive gennemgået i afsnit 4.5 under case-gennemgangen. De tre interviewpersoner er følgende:

Borg, Teamleder ITDIG

Lars Borg er teamleder for IT og Digitalisering (herefter ITDIG). Borg er blevet interviewet over fem møder/interviews fra primo marts til medio maj. Borg har arbejdet i Næstved Kommune i otte år, hvor de sidste tre år er som teamleder for ITDIG. Tidligere var han teamleder og teamchef for IT-infrastruktur og support, og Servicedesk og IT. Forinden Næstved Kommune har han været i Egedal Kommune og Ledøje-Smørum Kommune også i IT-instanser. Han har en master i IT fra ITU.

Grunden til at vi har valgt også at interviewe Borg og ikke kun som kontaktperson, er fordi han har iværksat digitaliseringsprincipperne. Derudover har han også nogle klare idéer og forventninger til, hvordan de bliver brugt i fagcentrene, og hvordan fremtiden skal se ud for digitalisering i Næstved Kommune. Fire af interviewene har været brugt til at få en bedre viden om Næstved Kommune, digitaliseringsprincipperne, IT-ambassadørerne, den organisatoriske opbygning med mere. Derudover har ét enkelt interview været en del af de semi-strukturerede interviews d.4/5/23, hvor samme tilgang blev brugt til de to andre interviewpersoner.

Vijayamohan, IT-projektleder

Partheepan Vijayamohan er ansat som digitaliseringskonsulent i Næstved Kommune, hvor han startede som kontorelev for seks år siden og siden har arbejdet sig op til digitaliseringskonsulent. Heri består hans opgaver blandt andet i projektledelse, IT og Digitaliseringsambassadør for forskellige områder som Teknik og Miljø, Ejendomme og Arbejdsmarked. Derudover er Vijayamohan ansvarlig for IoT, AI, ML, process mining og RPA.

Da Vijayamohan har flere hatte på – både som IT og Digitaliseringsambassadør (denne rolle vil blive beskrevet i afsnit 4.4 i casebeskrivelsen) og projektleder, har vi valgt i denne undersøgelse af betegne ham som IT-projektleder, da det har været den rolle han primært har besat i Min Sag. Et andet formål ved at have Vijayamohan med som interviewperson er at, det er ham og hans kollegaer som til dagligt har dialogen med fagcentrene og benytter digitaliseringsprincipperne. Derfor håber vi på at kunne få en bedre idé om, hvordan digitaliseringsprincipperne reelt formidles og benyttes i dialogen i digitaliseringsprojekter. Vijayamohan har været med til et enkelt indledende møde med Borg. Derudover har vi foretaget et semi-struktureret interview med ham d.27/4/2023.

Projektleder, Center for Børn og Unge (CBU)

Vi har valgt at anonymisere den sidste interviewperson, da denne kun har fungeret som informant i et enkelt interview. Alle projektdeltagere, samt de andre interviewpersoner er bekendte med dennes identitet. Vi fik kontakt til projektlederen på Min Sag gennem Vijayamohan, da disse sidder på projektet sammen.

Projektlederen arbejder til dagligt som administrativ medarbejder i CBU. De har arbejdet i CBU i otte år, og deres stilling har ændret sig meget gennem den tid, de har været ansat. Der er få opgaver, som stadig er de samme, men generelt udtrykker projektlederen, at de har fået markant flere opgaver. De betegner deres stilling som en ”blæksprutte” stilling, hvor de har fingeren på pulsen på flere ting, blandt andet budgetter og som projektleder på Min Sag. De har tidligere i CBU haft en IT-konsulent siddende i afdelingen, men da vedkommende stoppede flyttede de konsulentens opgaver over på blandt andet projektlederen og et par andre medarbejdere. Projektlederen har siddet med Min Sag fra starten af, og været primær driver på det fra CBU's side. Det er også projektlederen som kører test på det nye system og giver feedback til IT-projektlederen. Formålet med at have projektlederen med er at vedkommende ikke er leder i CBU, men er administrativ medarbejder samtidig med de har været med til at starte et digitaliseringsprojekt og sidder og tester selve programmet. Håbet er, at de kan give os en indsigt i, hvordan den enkelte

medarbejder arbejder med digitaliseringsprincipperne til dagligt, og hvordan de fylder i deres hverdag. Det semi-strukturerede interview blev foretaget d.4/5/23.

Alle møder med Borg og de tre semi-strukturerede interviews er blevet udført over Teams. Med undtagelse af det første møde med Borg og Vijayamohan, hvor vi benyttede os af at skrive noter til, er alt andet blevet optaget med tilladelse og transskriberet efterfølgende og herefter bearbejdet ved hjælp af codebook, som vi vil komme ind på i afsnit 3.2.

3.1.3. Interview spørgsmål og tilgang

Vi har i udarbejdelsen af vores interviewspørgsmål taget udgangspunkt i, hvilke interviewpersoner vi har, og hvilke ansvarsområder de har haft i forbindelse med den case, vi har valgt til interviewene. Vi har fokuseret på at lave en guide, der sikrer en indføring og forståelse af den enkelte interviewperson og deres involvering i casen og deres daglige arbejde i kommunen. Herfra har vi arbejdet os længere ned i anvendelsen af principperne, som de har oplevet det. Fordi vi har arbejdet inden for det appreciative interview, har vi fokuseret på, både at kigge retrospektivt på deres oplevelser af at arbejde med principper og prospektivt på, hvordan de ser principperne kunne bruges i fremtiden.

Spørgsmålene er blevet formuleret som følger:

1. Hvem er du og hvad er din arbejdsrolle i kommunen?
2. Hvor lang tid har du været i kommunen?
 - a. Hvordan mærkede du overgangen fra strategi til princip?
 - b. Har du arbejdet et andet sted, hvor man arbejdede med strategi? Hvordan var overgangen fra strategi til princip da du startede i Næstved Kommune?
 - c. Hvor ser du forskellene mellem Strategier og Principper?
3. Hvad var din rolle på projektet Min Sag og hvad indebar dette?
4. Hvornår besluttede i jer for, hvilke principper der skulle anvendes i projektet? Hvem var med til at beslutte dette?
5. Hvordan oplevede du den proces, hvor I besluttede jer for principperne?
6. Hvordan oplevede du at principperne understøttede arbejdet i projektet?
 - a. Kan du komme med nogle eksempler, hvor principperne kunne have understøttet arbejdet bedre

7. Kan du give nogle eksempler på, hvordan i anvendte principperne til at inddrage medarbejdere i projektet
 - a. Hvordan kan man fremover gøre mere for at inddrage medarbejde i anvendelse af principperne i projektet
8. Lad os sige, at vi kigger 5 år ud i fremtiden: Hvor ser du din involvering i at inkorporere principperne i projekter i centrene?
 - a. Opfølgning: Hvad med ambassadørerne og deres rolle?
 - i. Hvad med medarbejdere i centrene?
 - ii. Hvad med projektledere?

Da der er tale om semistrukturerede interviews, vil interviewpersonerne ikke alene bliver stillet de ovenstående spørgsmål, men det vil også være nødvendigt at følge op og stille uddybende spørgsmål.

For at illustrere hvordan vi ser de forskellige spørgsmål passe ind i det appreciative interview, har vi opstillet nedenstående tabel, der viser hvordan spørgsmålene relaterer sig til det retrospektive, prospektive, og hvordan det hænger sammen med konkrete oplevelser, reflektiv observation, abstrakt konceptualisering og aktiv eksperimentering.

Tabel 1 - Appreciative interviewspørgsmål

Interview fase	Retrospektive		Prospektive	
Guidende spørgsmål	Hvad er		Hvad der måske kan blive	
Fremkaldelse mode	Konkret oplevelse	Refleksiv observation	Abstrakt konceptualisering	Aktiv eksperimentering
Sondering og resultat	4, 7	5, 6, 7	6a, 7a	8

Da den ene interviewperson, Teamleder Borg, ikke har været involveret lige så direkte i Min Sag-projektet, har vi valgt at stille ham et udsnit af de ovenstående spørgsmål, og tilpasse det hans

funktion og viden. Spørgsmålene er som følger (tallene i parentes foran nogle af spørgsmålene, er for at illustrere, hvilke spørgsmål der går igen fra ovenstående spørgsmål):

1. Hvor meget ved du om min Sag og hvor meget har du været inde over?
2. (4) Hvordan besluttes det, hvilke principper, der skal anvendes i digitaliseringsprojekter?
Hvem er med til at beslutte det?
3. Hvordan tror du ambassadørerne anvender principperne i praksis?
4. (6) Hvordan oplevede du at principperne understøttede arbejdet i projekter?
 - a. Kan du komme med nogle eksempler, hvor principperne kunne have understøttet arbejdet bedre
5. (7) Kan du give nogle eksempler på, hvordan principperne kan bruges til at inddrage medarbejdere i projekter
6. (8) Lad os sige, at vi kigger 5 år ud i fremtiden: Hvor ser du din afdelings involvering i at inkorporere principperne i projekter i centrene?
 - a. Opfølgning: Hvad med ambassadørerne og deres rolle?
 - i. Hvad med medarbejdere i centrene?
 - ii. Hvad med projektledere?

3.2. Codebook

For at analysere vores kvalitative data har vi valgt at benytte os af en codebook. Her tager vi udgangspunkt i artiklen ”*Developing and using a codebook for the analysis of interview data: an example from a professional development research project*” af DeCuir-Gunby et al. (2011).

Artiklen giver en guide til, hvordan codebooks udformes, samt hvilke attributter en codebook har i analysen af kvalitative datasæt. Koder er defineret som ”*tags or labels for assigning units of meaning to the descriptive or inferential information compiled during a study (Miles and Huberman 1994:56)*” (DeCuir-Gunby et al., 2011:137). For at kunne skabe brugbare og meningsfulde kategorier af kode, tillægges forskellige koder til dele af data, det kan være sætninger, fraser eller paragraffer som hører sammen i specifikke kontekster. Koder kan udvikles på tre måder, fra:

- 1) A priori fra allerede eksisterende teorier og koncepter også kendt som teoridrevet
- 2) Rådata, det vil sige de kan opstå på baggrund af den rådata som er indsamlet
- 3) Projektets problemfelt og forskningsspørgsmål, kendt som strukturelt

Generelt for alle tre tilgange er, at det er en iterativ proces; udviklingen af den teoridrevne codebook, kræver som regel at man konstant genbesøger sin teori, hvorimod de to andre kræver, at man konstant genbesøger sin rådata (DeCuir-Gunby et al., 2011). En codebook kan bestå af alle tre kategorier, som hver især belyser forskellige vinkler af forskningen. Den fungerer som et sæt af koder, definitioner og eksempler, som skal hjælpe med at guide analysen af den indsamlede data, hvilket hjælper med at formalisere dataanalysen qua koderne. Ifølge DeCuir-Gunby et al. (2011) bør en codebook bestå af tre elementer: kodenavn/mærke, fuld definition som inddrager inkludering- og ekskluderingskriterier, og et eksempel.

Ved at benytte kodning på rådata er det muligt at undersøge, hvordan dataen understøtter eller modsiger den anvendte teori, samt den nutidige forskning på området. Derudover kan kodning også benyttes til at se på sammenhængen mellem idéer og koncepter.

Der er to niveauer i kodning: åben kodning og aksial. Det første skridt i kodning er den åbne kodning, hvor man bryder dataen op og skitserer koncepter, som kan bestå af blokke af rådata (DeCuir-Gunby et al., 2011). Åben kodning giver mulighed for at undersøge idéer og betydninger som er i rådaten. Det er også i den åbne kodning, at der etableres koder eller koncepter. Når disse koder og koncepter er blevet etableret, kan man gennem den åbne kode begynde at analysere dem gennem det aksiale niveau. Det er på dette højere niveau, at der kan identificeres sammenhænge mellem de forskellige koder (DeCuir-Gunby et al., 2011).

3.2.1. Teoridrevne koder

Teoridrevne koder skal genereres på baggrund af den teori, som findes om området og som inddrages i forskningsprojektet (DeCuir-Gunby et al., 2011). I praksis betyder det, at forskningsgruppen vil mødes, ofte over flere gange, og fremlægge forslag til koder, komme med input og perspektiver samt udfordre hinanden på forståelser og formuleringer. Målet er at komme frem til enighed om, hvordan koderne skal formuleres, og hvad de skal indebære (DeCuir-Gunby et al., 2011). Dernæst er det vigtigt at holde koderne, og deres beskrivelse, op imod de faktiske interviews, for at sikre, at koderne er klart defineret og passer til de ting, der kommer frem i interviews. Hvis ikke dette gør sig gældende, kan koderne tilpasses således, at der er et større samspil mellem teoridrevne koder og den faktiske data (DeCuir-Gunby et al., 2011).

3.2.2. Rådata-drevne koder

Rådata-drevne eller datadrevne koder laves ud fra de udførte interviews, og går ud på at identificere gennemgående temaer, som findes, og som ikke dækkes af teoridrevne koder (DeCuir-

Gunby et al., 2011). Det kan ske, at nogle temaer ikke helt passer under en teoridreven kode, men dog lægger sig tæt op ad. Her bør det overvejes, om den teoridrevne kode skal udvides eller omformuleres en smule, eller om der rent faktisk er opstået en ny kode (DeCuir-Gunby et al., 2011).

3.2.3. Samlede codebook

I dette afsnit vil vi præsentere vores samlede codebook samt forklare, hvordan vi kom frem til denne. Codebooken har været under udarbejdelse i en længere periode.

Vi påbegyndte arbejdet med codebook inden vi startede på interviews, men den endelige definition af koderne blev formuleret, da vi havde læst interviewtransskriptioner igennem. Her afholdt vi et møde, hvor vi hver især præsenterede forslag til koder og rationalet bag. Her havde vi følgende koder oppe at vende:

- Principper
- Digital transformation
- Strategi
- Principanvendelse
- IT og Digitaliseringsafdelingens rolle
- Medarbejderne

Vi diskuterede hvordan, teorien kunne understøtte de tre første koder og diskuterede yderligere, hvordan data understøtter koderne. På baggrund af den indsamlede data og teorien, blev følgende koder valgt:

- Digital Transformation, hvor vi har valgt at bruge Mergel et al.'s (2019) definition, fordi vi mener, det er vigtigt at have fokus på de kulturelle og organisatoriske forhold, som har betydning for den digitale transformation, fordi det er vigtigt for at forstå betydningen ved implementering af digitaliseringsprincipper. Denne kode er teoridrevet og har fokus på, hvordan vi ser teorien i sammenhæng med data fra interview.
- Strategi, da det er vigtigt at forstå bevæggrunden for Næstved Kommunes fravalg af strategi, og hvad der har ledt op til deres implementering af digitaliseringsprincipper. Denne kode er teoridrevet, og fokus er at se på, hvordan deres fravalg af digitaliseringsstrategi kan analyseres kontra teorien.

- Principanvendelse, da digitaliseringsprincipperne er centrale for opgaven og for Næstved Kommunes digitale transformation. Fokus er derfor på, hvordan principperne anvendes i praksis, og hvordan de opleves at understøtte digital transformation. Denne kode er datadreven, men vil inddrage teori om strategier og principper, for at forstå digitaliseringsprincippernes anvendelse i Næstved Kommune.
- IT og Digitaliseringsafdelingens rolle, da deres arbejde med implementering og forankring af digitaliseringsprincipperne er det, der driver digitaliseringsprincippernes anvendelse. Derfor er vi nødt til at undersøge, hvordan de selv ser deres rolle nu og i fremtiden, samt hvordan fagcentrene forstår deres rolle nu og i fremtiden. Denne kode er udelukkende datadrevet.

DeCuir-Gunby et al. (2011) opsætter i deres eksempler på kodetabeller, hvor der angives kodens label, en beskrivelse og et eksempel. Dette skal hjælpe til, at der er klarhed om, hvad koden indeholder, så alle kan deltage i kodearbejdet (DeCuir-Gunby et al., 2011). Herunder ses vores koder opstillet i tabel 2.

Tabel 2 - Codebook

Kode	Beskrivelse	Eksempel
Digital transformation	Når de beskriver den forandring der er sket jf. digitaliseringsprincippernes indførsel, og de organisatoriske tiltag som er blevet taget. Herunder hvilke større analoge processer som er blevet digitaliseret, og hvordan medarbejderne inddrages og opfatter forandringen af de services, der leveres til borgerne.	<i>”Så det startede faktisk med, at man nedsatte en arbejdsgruppe i CBU, bestående af ledere og sagsbehandlere og nogle administrative, hvor det var sådan et plenum, hvor man kunne snakke om, at der er de her opgaver, der kunne give mening, at man flyttede. Sådan så sagsbehandlerne kunne få mere tid til kerneopgaven. Og der var det her en af dem. På daværende tidspunkt, der printede vi aktindsigterne, de administrative, og så gennemgik sagsbehandlerne dem, altså fysisk og overstregede.”</i> Projektleder CBU (Bilag 4:3)
Strategi	Når de taler om, hvordan de forstår strategier, hvordan de ser strategierne tidligere har udspillet sig, og hvordan de ser strategier kunne udmønte sig i fremtiden.	<i>”Jeg blev rigtig meget i tvivl om, hvorvidt vi skulle lave en strategi, for jeg var simpelthen så bange for, at når vi skrev det ned, så kom der en ny fælles offentlig digitaliseringsstrategi, og så var den forældet alligevel, og så skulle jeg til at lave arbejdet i forvejen.”</i> Teamleder Borg (Bilag 6:5)

Principanvendelse (datadreven)	Når de taler om, hvordan de anvender og forstår principperne i den praktiske hverdag, og hvordan principperne er tænkt at skulle anvendes.	<i>”Man kan jo sige, at digitaliseringsprincipperne er talepapir, når man som IT- og digitaliseringsambassadør kommer ud i fagområdet.”</i> Teamleder Borg (Bilag 6:7)
ITDIG (datadreven)	Når de taler om, hvilke roller ITDIG har i forhold til at hjælpe og understøtte fagcentrene i digital transformation.	<i>”vores formål er jo ikke at sige nej, (...) vores formål at rådgive dem omkring, hvad de kan gøre. Vi kan aldrig sige nej til nogen, (...), vi kan anbefale, og vi kan rådgive dem. Men vi har ikke beslutningskompetencerne til at sige nej”</i> IT-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:5)

Når det kommer til den endelige kodning, vil det oftest give mest mening at kode ud fra det, som DeCuir-Gunby et al. (2011) kalder ”level of meaning”, hvilket er i stykker, der giver mening. Derfor kan kode både findes på linje-, sætning- eller paragrafniveau alt efter, hvor meget eller hvor lidt, der hører til en kode.

4. Næstved som case

Dette afsnit har til formål at give en introduktion til Næstved Kommune, de involverede i projektet og herefter det specifikke digitaliseringsprojekt der arbejdes med. Først vil der være en oversigt over kommunen, og hvor ITDIG er placeret i organisationen. Herefter hvem som sidder i den specifikke afdeling i ITDIG. Så gennemgås hvilke udfordringer kommunen har haft, og hvordan de er skiftet fra strategi til principper. Afslutningsvis vil ITDIG og deres opgaver blive beskrevet, samt der vil der være en kort introduktion til det digitaliseringsprojekt, som opgaven undersøger problemstillingen på baggrund af.

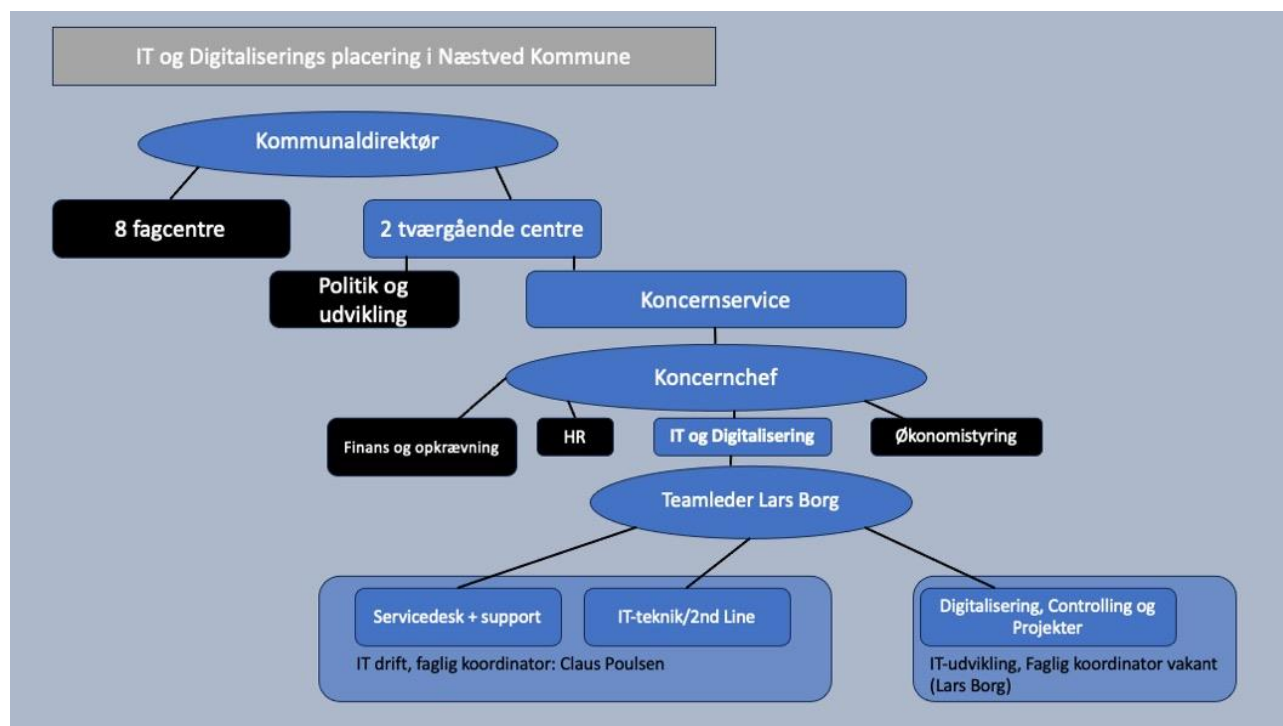
4.1. Næstved Kommune

Næstved Kommune er en kommune i Region Sjælland med omkring 84000 indbyggere.

Kommunens administrative organisering består af 10 centre, hvor otte er fagcentre og to er tværgående centre. Fagcentrene består af: Teknik & Miljø, Dagtilbud & Skole, Børn & Unge, Handicap & Psykiatri, Ejendomme, Børn & Unge, Kultur & Borgerservice, Arbejdsmarked, Politik & Udvikling og Koncernservice, hvor de sidste to er de tværgående (Næstved Kommune, n.d.).

Nedenfor ses en illustrering af ITDIGs placering i Næstved Kommune. De sorte kasser indikerer aktører i kommunen, men som ikke er en del af vejen ned til ITDIG i organisationsoversigten.

Ovalerne indikerer det er en persondrevet position, hvor firkanterne indikerer afdelinger.



Figur 2 - ITDIGs placering i Næstved Kommune, egen model

Dette projekt tager udgangspunkt i IT og Digitalisering som ligger i Koncernservice. Øverst, over alle centrene, sidder kommunaldirektøren. Herefter ses der de 10 centre, hvor to er tværgående, inklusiv Koncernservice. Koncernchefen er Sten Andersen og under ham sidder fire teams, her under ITDIG, hvor Lars Borg er teamleder. Borg har været dette projekts primære kontaktperson og informant. Der sidder 32 medarbejdere i ITDIG som er fordelt over tre fagområder: servicedesk + support, IT-teknik/2nd Line, og Digitalisering, Controlling og Projekter. Claus Poulsen er faglig koordinator for de første to, hvor Lars Borg i øjeblikket er interim faglig koordinator, men sigter efter at ansætte en ny i løbet af efteråret. IT-konsulenterne og IT-ambassadørerne sidder under Digitalisering, Controlling og Projekter.

Projektet tager sit afsæt i Næstved Kommunes måde at føre digitalisering på. Kommunen har fravalgt at have en digitaliseringsstrategi og i stedet anvende digitaliseringsprincipper. Dette har de valgt at gøre, fordi Borg mener, at digitaliseringsstrategier bliver hurtigt forældede og ikke kan følge med teknologien, hvor principperne er tidløse. For at undersøge, hvordan digitaliseringsprincipperne bliver anvendt til dagligt, og hvordan forskellige aktører arbejder med disse i kommunen, har vi interviewet forskellige aktører. Dette giver også et billede af om måden, hvorpå ITDIG gerne vil have digitaliseringsprincipperne bliver anvendt på, stemmer overens med,

hvordan de anvendes ude i organisationen, og hvordan dette understøtter en digital transformation. For at have noget håndgribeligt at sammenligne disse aktører med, har vi valgt at tage udgangspunkt i et digitaliseringsprojekt i kommunen som hedder Min Sag. Dette vil blive gennemgået senere i afsnit 4.5. Følgende personer er blevet interviewet og vil blive omtalt gennem projektet:

- Lars Borg, teamleder for ITDIG, samt faglig koordinator. Fire interviews over perioden fra marts 2023 til medio maj 2023
- Partheepan Vijayamohan IT-konsulent for ITDIG, samt IT- og digitaliseringsambassadør, IT-projektleder på Min Sag. Et interview i april 2023
- Administrativ medarbejder i Center for Børn og Unge (CBU), projektleder på Min Sag. Et interview i april 2023

Interviewpersonerne er alle blevet gennemgået i detaljer i afsnit 3.1.2.

For at give en forståelse for digitaliseringsprincipperne og processen, vil nedenstående afsnit først beskrive, hvordan denne overgang var, og hvad principperne er og skal kunne. Herefter gennemgås ITDIG afdelingen, og hvordan denne arbejder tværgående med resten af organisationen.

4.2. Fra strategi til principper

Lars Borg er teamleder og har siddet i denne position siden februar 2020 efter at have været ansat i ITDIG i flere år. I 2019 udløber Næstved Kommunes digitaliseringsstrategi. Parallelt med strategien udløber ansættelsen Borg og corona rammer Danmark:

”Så sker der rent faktisk også det, at når man så har skrevet strategien, hvis man ikke skriver den åben nok, altså hvis man ikke åbner udsagnene op i strategierne, så bliver det meget hurtigt et dødt papir, som man kan kigge ind i, og så sige, der er vi sgu da fire skridt videre, og det kan vi ikke bruge til noget af det her.” Teamleder Borg (Bilag 6:5-6)

Ovenstående citat af Borg er blandt andet, hvorfor han gentænker digitaliseringsstrategikonceptet, da Næstved Kommune skal forny deres strategi. Et andet rationale han har er, at når man arbejder med teknologi, kan strategien ikke følge med i dennes udvikling. Derfor begynder Borg at se i nye retninger og tager inspiration fra blandt andet Syddjurs Kommune, som har valgt at benytte sig af digitaliseringsprincipper omkring 2019, og sidenhen er flere og flere kommuner begyndt at benytte

sig af disse (Kommunernes Landsforening, n.d.; Bilag 6:12). Dette sker ofte enten i kombination med en digitaliseringsstrategi eller som i Næstved Kommune, hvor de lægger sig op ad de Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier, men ikke laver en separat digitaliseringsstrategi for kommunen selv. Om principperne siger Borg følgende:

”Og min hensigt med at lave nogle principper, i stedet for, var, at det skulle være tidløst. Det havde jeg også med overvejende sandsynlighed læst den formulering i indledningen til digitaliseringsprincipperne, at det her skal være tidløst. Det er noget, vi også skal kunne læse om tre år, så vi kan genkende vores hverdag og vores praksis i.”

Teamleder Borg (Bilag 6:5)

Fokus på at det skal være tidløst har været et omdrejningspunkt fra Borgs side af gennem hele perioden. Derudover har principperne også været en del af den digitale transformation, som kommunen går igennem, hvor de gerne vil have mere ansvar ud i fagcentrene, og at ITDIG mere skal understøtte digitaliseringsprojekter fremfor at lede dem. I overgangen fra strategi til principper har der ikke været nogen organisatoriske forandringer.

4.2.1. Digitaliseringsprincipper

Der er seks digitaliseringsprincipper:

- Værdiskabelse
- Data
- Helhed
- Trygt og sikkert
- Sammenhæng
- Digitale Kompetencer

Disse seks principper skal i samspil med deres governancemodel være:

”en digital rammesætning for den operationelle ledelse af fagligheden, og principperne skal være retningsgivende for den dialog faglighederne skal have internt om digitaliseringen, men også være en del af dialogen med it- og digitaliseringsambassadørerne samt med eventuelle leverandører, borgere, brugere eller samarbejdspartnere” (Bilag 1:2)

Det vil sige, én ting er, at det skal være retningsgivende for de enkelte fagcentre, men det skal også være med til at skabe den digitale transformation gennem dialog mellem ITDIG og fagcentrene.

Derudover er det vigtigt at fremhæve at principperne bygger på kommunens generelle værdier og organisationens ledelsesgrundlag. Måden de bliver anvendt i praksis er, at når et nyt digitaliseringsprojekt opstår, vil principperne blive inddraget ved, at der reflekteres over, hvordan de seks principper ses i netop det projekt. Det fungerer dog ikke som en checkliste, mere som et redskab til at huske at tænke over, hvilken værdi det for eksempel skaber, og hvilke digitale kompetencer, der kan være brug for osv. (Bilag 8).

4.2.2. Digitale temaer

Da samarbejdet med Borg og ITDIG påbegynder, er de ved at lægge sidste hånd på nogle digitaliseringstemaer, som Borg kalder det. Det er dog ifølge Borg, det samme som en vision. De temaer kan findes i Bilag 2, men er overordnet følgende: bæredygtighed, arbejdskraftudfordringen og effektivitet. I nedenstående citat forklarer Borg, hvad de tre temaer skal betyde i den daglige arbejdsgang i kommunen og for deres fælles forståelse af kommunens værdier.

”Men vi har nu tre overskrifter, som oven på digitaliseringsprincipperne, nu skal være temaer for, hvordan vi nu kommer til at arbejde med digitaliseringen i praksis og det ene og det andet. Det er sådan, at når vi tænker på effektivitet, skal vi også tænke ind i digitaliseringen ind i principperne. Når vi tænker på bæredygtighed, hvordan kan vi digitalisere på det område. Når vi tænker på arbejdskraftudfordringen, hvordan kan vi digitalisere på det område. Og det er sådan nogle temaer, som i princippet er generelle temaer på (...) ikke bare det kommunale, men også det regionale (...), som vi alle sammen kigger ind i, (...) og de temaer kan kigge ind i noget digitalisering. Hvordan kan vi så hjælpe jer med at blive bæredygtige? Hvordan kan vi hjælpe jer med at blive mere effektive? Hvordan kan vi hjælpe jer med arbejdskraftudfordring?” Teamleder Borg (Bilag 6:6)

Som temaerne er opstillet i Bilag 2 forklarer de alle først, hvad udfordringerne er, og hvorfor de er vigtige. Herefter forklares Næstved Kommunes vision for at løse de, og afslutningsvis, hvordan de regner med at løse disse gennem forskellige former for digitaliseringsredskaber og handlinger.

4.3. Governance for IT og Digitalisering

Da denne opgave tager afsæt i ITDIG og deres rolle, har fokus været på governance for IT og Digitalisering (Bilag 3). Governance i centret består af direktionen, strategisk chefforum, ITDIG og

fagcentrene (virksomheder). Nedenfor ses den organisatoriske opsætning i figur 3 visualiseret på baggrund af data fra Bilag 3 s.4:



Figur 3 - IT governance - egen model

Direktionen har blandt andet til opgave at godkende governancen for ITDIG og selve digitaliseringsprincipperne. Derudover er det, også dem som fastsætter de specifikke fokusområder på IT- og digitaliseringsområdet. For en udtømmende liste se Bilag 3 s.4. **Strategisk Chefforum** ”har det overordnede ansvar for en række tværgående digitaliseringsindsatser og indstiller initiativer til den tværgående digitaliseringsindsatser til direktionen” (Bilag 3:4). Yderligere er det også dem, som behandler ansøgninger til digitaliseringspuljen, når det drejer sig om tværgående projekter eller bevillinger på over 100.000 kr. **Fagcentrene** har systemejerskabet og er ansvarlige for at drive udviklingen indenfor deres egne fagområder på baggrund af digitaliseringsprincipperne og de aftalte digitaliseringsindsatser. Derudover er det også fagcentrenes opgave at styre de lokale indsatser og holde øje med de lokale behov. Det være indenfor digitaliseringsindsatser og digitaliseringsunderstøttelse. Hvis det er nødvendigt, inddrager fagcentrene IT- og digitaliseringsambassadørerne, som vil blive beskrevet i næste afsnit.

Den bindende enhed i denne organisatoriske opsætning som er i kontakt med alle løbende, er ITDIG. Derfor gennemgås deres opsætning nedenfor inklusiv deres arbejdsområder.

4.4. ITDIG

Afdelingen består af 32 medarbejdere, hvor der udover Borg sidder tre IT-konsulenter i Digitalisering, Controlling og Projekter. Digitaliseringsprojekter kan opstå på flere måder i kommunen. Det ene er fra de Fællesoffentlige eller Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier eksempelvis indføring af MITID osv. I disse tilfælde vil det være ITDIG som sidder som projektejer og med implementeringen. Digitaliseringsprojekter kan også opstå i fagcentrene. Det vil sige, hvis et fagcenter, enten en centerleder eller almen medarbejder, oplever et behov for at digitalisere en proces. I dette tilfælde vil ITDIG ofte blive involveret og understøtte projektet. Derudover så er ITDIGs opgaver blandt andet at sikre tværgående koordinering samtidig med, at de understøtter projekter, skal de også sørge for at holde et vist pres på fagcentrene jf. digitaliseringsindsatserne og -principperne. Ydermere så skal de også identificere nye muligheder indenfor digitalisering. Her udtaler Borg blandt andet om RPA (robotic process automation) teknologien:

”Men RPA blev nævnt på kommunaløkonomisk forum, og så kommer der en hel masse kommunaldirektører og økonomifolk hjem og siger, at RPA er noget, vi skal have. Og så afleverede man den til digitaliseringsafdelingen, så sagde man, at nu skal I gå i gang med at lave noget RPA-projekter” Teamleder Borg (Bilag 7:7)

De tre IT-konsulenter har alle hver især deres tekniske områder, som de er eksperter på. En af arbejdsopgaverne som IT-konsulent er, at være det ITDIG kalder for IT- og digitaliseringsambassadører (IDA herfra).

4.4.1. IT- og digitaliseringsambassadør (IDA)

IDA'erne er organisatorisk placeret i Center for Koncernservice. Der er én IDA per direktørområde og det dertilhørende fagcenter. IDA'erne har flere funktioner, en udtømmende liste kan findes i Bilag 3 s.8, men deres funktion består blandt andet i:

- Understøttelse af udvikling indenfor digitalisering og opretholde et pres på fagcentrene for at kontinuerligt udvikle og anvende nye digitale muligheder
- Være den specifikke kontaktperson for de respektive fagcentre, når det kommer til spørgsmål omkring digitalisering og muligheder
- Gennem dialog bistå og rådgive omkring specifikke digitaliseringstiltag, systemindkøb osv.

Det er dog vigtigt at understrege at IDA'erne ikke har beslutningsret og kun kan rådgive og vejlede. Det er også IDA'ernes rolle at skabe tryghed og muligheder for fagcentrene og understøtte fagcentrenes faglige kompetencer gennem digitaliseringsprincipperne (Bilag 3).

4.5. Min Sag – et digitaliseringsprojekt

For at få en forståelse for selve problemstillingen i projektet, har vi valgt at inddrage et af de digitaliseringsprojekter, som Næstved Kommune i øjeblikket har gang i. Dette er for at undersøge, hvordan forskellige aktører er involveret i et digitaliseringsprojekt samtidig med at få et indblik i, hvordan de forskellige aktører anvender digitaliseringsprincipperne alt efter, hvor de er i projektet, og hvad deres rolle er. Dette afsnit vil kort rammesætte projektet Min Sag, som er startet som et projekt i Center for Børn & Unge (CBU herfra), men efterfølgende vil blive implementeret i flere fagcentre, da det har været en effektiv digitalisering af nogle tidskrævende analoge processer, som ikke kun foregår i CBU.

Projektet startede for to år siden, da en administrativ medarbejder i CBU tilfældigt talte med en IT-konsulent om, at den måde hvorpå sagsbehandlerne og de administrative medarbejdere i CBU behandlede aktindsigter. Det var et stort papirarbejde, hvor det tog mange timer for de ansatte at overstrege og finde de rigtige informationer i aktindsigterne. Dette tog både tid fra sagsbehandlerne, som derved havde mindre tid til borgerne, og tid fra de administrative medarbejdere. Den IT-konsulent som medarbejderen talte med, var ikke IDA for det pågældende center. Medarbejderen fortæller herunder, hvordan projektet startede:

"Jamen det startede med, at et stigende sagstal i forhold til børn og unge, gav jo pres på sagsbehandlerne eller rådgiverne. Så det startede faktisk med, at man nedsatte en arbejdsgruppe i CBU, bestående af ledere og sagsbehandlere og nogle administrative, hvor det var sådan et plenum, hvor man kunne snakke om, at der er de her opgaver, der kunne give mening, at man flyttede. Sådan så sagsbehandlerne kunne få mere tid til kerneopgaven (...) på derværende tidspunkt, der printede vi aktindsigterne, de administrative, og så gennemgik sagsbehandlerne dem, altså fysisk og overstregede (...) Men da de ligesom havde besluttet, at det vil vi gerne gå videre med, det vil vi gerne undersøge, vi vil gerne sætte ressourcer af til det hos de administrative, så inddragede vi jo vores, på det tidspunkt var det IT-konsultanten (...) og så undersøgte de [ITDIG], hvad andre kommuner måske brugte (...) og så tog de ligesom teten på det. De fik

arrangeret et møde med dem som har InsideTools, og så startede vi ligesom der.”

Projektleder CBU (Bilag 4:4)

Den administrative medarbejder gik derfor fra at have en idé til at blive projektleder på den faglige gren. IT-konsulenten sidder som IT-projektleder, og så har ITDIG også den respektive IDA involveret i Min Sag. IT-konsulenterne har derfor ofte flere hatte på i forhold til digitaliseringsprojekter. Det har gennem hele projektet været projektlederen for CBU, der har været testansvarlig og meldt tilbage til IT-projektlederen med feedback og spørgsmål. IT-projektlederen beskriver sin rolle i Min Sag som følger:

”Og min rolle blev ligesom som projektleder på det, og vi prøvede at komme frem til, kan det egentlig gøre med den her ekstern leverandør, når vi ikke kunne selv [lave et program som InsideTools] (...) Jo, jeg sidder både i styregruppen for det her, jeg sidder som projektleder, overordnet projektleder for hele min sag, og jeg sidder også som IDA på den, fordi de tekniske center, som vi skal starte på nu her om lidt, er jo mit område. (...) Og arbejdsmarkedsområdet er også mit område, hvor jeg er IDA for dem. Så jeg har alle tre kasketter på.” IT-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:6-7)

Min Sag er unikt som digitaliseringsprojekt fordi, den digitale løsning som de i sidste ende er kommet frem til, var så god, at direktionen gik ind og krævede, at de andre fagcentre også skulle implementere den. Det er ikke alle projekter som foregår sådan, men her ses det, hvordan IT-konsulenterne både understøtter selve projektet, rådgiver og holder den tværgående kontakt, samtidig med at skubbe til fagcentrene i forhold til implementeringer af nye digitaliseringsmuligheder.

5. Analyse

I dette afsnit vil vi først gennemgå vores analysestrategi, der bygger på den socialkonstruktivistiske videnskabsteori. Dette vil føre til en analyse af den digitale transformation i Næstved Kommune, interviewpersonernes forståelse af strategier, princippernes opståen, anvendelse og fremtid, samt ITDIGs rolle i Næstved Kommune i dag og i fremtiden.

5.1. Socialkonstruktivistisk analysestrategi

I det følgende afsnit vil vi kort præsentere vores tilgang til vores kommende analyse. Først og fremmest kommer vi til at tage udgangspunkt i socialkonstruktivismens interesse og fokus på de sociale processer, der fører til konstruktionen af fælles forståelser (jf. 2.1 Socialkonstruktivisme). Yderligere kommer vi også ind på, hvorfor og hvordan vi har opdelt vores analyse.

Inden for socialkonstruktivismen er det vigtigt, at der er fokus på de processer, der er med til at producere og konstruere vores forståelser af sociale fænomener. Her er det interessant at kigge på både interesser, magtforhold og argumenter, der har været en del af den konstruktion af forståelsen af fænomenet (Bransholm Pedersen, 2012). Derfor vil vi i vores analyse forsøge at slå ned på nogle af de sociale sammenhænge, som vi mener har haft en betydning for vores interviewpersoners konstruktion af forståelser.

Yderligere har vi valgt at opdele vores analyse efter vores codebook koder, for at opretholde en klar distinktion mellem de forskellige koder og deres betydninger. Afsnittene om digital transformation og strategi, er teoridrevne koder, og vil derfor inddrage teorien tæt, for at forstå emnerne i interviewpersonernes perspektiv. Dernæst er afsnittene om principperne og IT og Digitaliseringsafdelingens rolle datadrevne, og har mere fokus på, hvordan interviewpersonerne oplever og forstår disse emner, og vil derfor ikke inddrage samme mængde teori til at analysere og forstå de fremkommende perspektiver her.

5.2. Digital transformation i Næstved Kommune

Digitaliseringsprincipperne i Næstved Kommune er en del af den digitalisering, hvor målet er at skabe ejerskab i fagcentrene, og få det indarbejdet i medarbejdernes DNA. De skal tænke digitalisering i kommunen generelt (jf. 2.5.2 Digitalization), men dette starter med digitization i form af at omdanne analoge processer til digitale (Mergel et al., 2019). Denne del af analysen vil se

på, hvordan presset ligger nu – primær eksternt, og hvordan det kan blive mere internaliseret. Til at se på dette anvendes Mergel et al.'s (2019) forskning om digital transformation i offentlige organisationer. Derudover vil der til sidst være et fokus på, hvordan det ser ud i teori og i praksis.

5.2.1. Fra eksternt til internt pres

I og med Næstved Kommune følger de Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier, vil der altid være tiltag som ses som proposition 1: hvor eksterne pres dikterer digitizations (jf. 2.5.6 Propositioner) eksempelvis overgangen fra NemID til MitID. Selvom ITDIG mange gange vil være en del af organisationen (Næstved Kommune) og en del af det interne pres, så vil de nogle gange også ses som værende et eksternt pres, fordi fagcentrene har deres egne organisationsstrukturer, hvor de til tider vil blive påduttet tiltag fra ITDIGs side. Her er projektet Min Sag også unikt, da det starter fra et internt pres i CBU, men da det senere hen viser sig, at den måde de behandler aktindsigterne også kan benyttes i andre fagcentre, bliver det påbudt fra direktionens side at benytte det system, på trods af at visse fagcentre tidligere har sagt nej.

Ifølge Mergel et al. (2019) vil der derfor være større tilslutning i CBU, da de har siddet på digitaliseringsprojektet fra start af, og det har været med til at forandre deres måde at se den arbejdsproces på. De har samtidig også kunne slaviske se, den ændring som har været i deres egen afdeling, og hvordan sagsbehandlerne får mere tid til borgerne ifølge proposition 3a (jf. 2.5.6 Propositioner).

”Vi er i gang med at digitalisere håndtering af aktindsigter og fjerne den opgave fra sagsbehandlerne. Det er jo også ved over i Center for Arbejdsmarked, der sidder de jo også med akter. Så det er jo også en måde at lære at finde ud af, hvad laver de herovre, som er smart? Eller hvad laver jeg, som også kan give mening for dem?” Projektleder CBU (Bilag 4:3)

Projektlederen sidder til dagligt som administrativ medarbejder, og førhen var det sagsbehandlerne som primært analogt censurerede dokumenterne. I Min Sag ses der både en forandring i at have digitaliseret en proces som førhen var analog, men der ses også en forandring i organisationen i og med at arbejdsopgaven lægges hen på den administrative medarbejder fremfor sagsbehandleren. Dette understøtter proposition 3a og 3b (jf. 2.5.6 Propositioner). Dette ses i nedenstående citat:

”Så det startede faktisk med, at man nedsatte en arbejdsgruppe i CBU, bestående af ledere og sagsbehandlere og nogle administrative, hvor det var sådan et plenum, hvor

man kunne snakke om, at der er de her opgaver, der kunne give mening, at man flyttede. Sådan så sagsbehandlerne kunne få mere tid til kerneopgaven. Og der var det her en af dem. På derværende tidspunkt, der printede vi aktindsigterne, de administrative, og så gennemgik sagsbehandlerne dem, altså fysisk og overstregede.” Projektleder CBU (Bilag 4:3)

Ved at have fokus på CBUs stakeholders (borgerne) og skabe en forandring i, hvordan selve organisationen forholder sig til dens borgere, får de en bedre digitalisering (Mergel et al., 2019). Derudover kommer både initiativet og presset internt fra i organisationen – en arbejdsgruppe i CBU. I dette tilfælde har ITDIG understøttet processen, men selve presset er kommet fra CBU, hvorfor CBU vil kunne have en forbedring af den servicelevering som de står for (Mergel et al., 2019).

Ifølge IT-projektlederen på Min Sag så havde de som sagt foreslået den samme digitalisering hos andre fagcentre:

”vi kom så frem til, at med en aktindsigt bliver lavet på tværs af kommunen, så skal vi ikke gøre det til en, se om der er andre der har lyst til det (...) det tekniske center sagde, nej, vi har lavet en løsning, der fungerer fint, og det gider vi ikke bruge tid og penge på, men så var det Arbejdsmarkedet, de ville også gerne. Men da vi så tog det op til vores direktion, der sagde direktionen og vores nuværende kommunaldirektør, at det bare simpelthen noget der skal bruges over hele linjen, også til de tekniske centre. Så det blev ligesom vedtaget, at det skulle være en koncernløsning.” IT-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:7)

Her fungerer IT-projektlederen, som også er IDA for det tekniske center og for Arbejdsmarkedet centeret, som et eksternt pres. Der kan derfor være en risiko for, at det vil tage det tekniske center længere tid at acceptere den løsning, da de har haft modstand mod forandringen til at starte med.

5.2.2. Output, Outcome og Impact

I ovenstående eksempel, hvor det tekniske center til at starte med ikke er ombord på den digitalization som sker ved, at de får implementeret et nyt system, kan der være risiko for, at der til at starte med ikke er et lige så stort output ifølge proposition 4 (jf. 2.5.6 Propositioner). Det kan dog være, at der gennem de digitale netværksmøder, hvor der deles erfaringer og resultater på tværs af centrene, kan skabes en større begejstring eller adaption af det nye aktindsigtssystem. Hvis vi

derimod ser på CBU, vil der, fordi det er startet fra et internt pres og har ændret deres bureaukratiske kultur, organisationen og forholdet til borgerne, samt de administratives kompetencer, være en større sandsynlighed for, at der ses nogle long-term outcomes (Mergel et al., 2019).

"Jeg tror, man vil fortsætte med de her netværksmøder. Måske vil de blive oftere, fordi der sker hele tiden nye ting og flere ting." Projektleder CBU (Bilag 4:11)

Denne opbakning til både digitization og digitalization fra CBU er vigtig, da det i sidste ende vil være den højere impact, som kan hjælpe til den kontinuerlige digitale transformation ifølge proposition 2 og 5 (jf. 2.6.5 Propositioner).

5.2.3. Fra teori til praksis

De to ovenstående afsnit har set på forholdet mellem teorien om digital transformation og Næstved Kommune. Én ting er, hvad teorien siger, en anden ting er, hvordan det udspiller sig i praksis. Dette afsnit vil kort opsummere denne sammenhæng.

Teamleder Borg reflekterer i nedenstående først og fremmest over, hvad digitalisering egentlig er:

"Måske er det blevet lidt nemmere til at hjælpe med processer og manuelle, altså stoppe manuelle processer og automatisere dem og alt muligt andet. Så at få den her dialog med ledelsen og lederne og så sige, hvor er det egentlig, I er på vej hen. Hvordan tænker I, kan optimere jeres drifts? Hvordan kan I optimere jeres arbejdsgange?"

Teamleder Borg (Bilag 4:8)

Disse tanker som Borg gør sig, er ifølge teorien essentielle i forhold til en vedvarende digital transformation. Der ses dog også et miks af de to begreber digitization og digitalization, og hvad disse begreber egentlig skal kunne ifølge Mergel et al. (2019). For processerne og hvordan de automatiseres, bør nok mest ses som en form for digitization, hvor digitalization handler om, hvordan arbejdsgangene ændres. Her er det blandt andet vigtigt at eksempelvis have en dialog med det tekniske center om, hvordan deres arbejdsproces med aktindsigter ændrer sig ved implementeringen af det nye system. Derudover bør der være en dialog i hele organisationen om, hvordan det så påvirker organisationen, og de infrastrukturer som ses især på tværs af centrene.

Borg kommer også ind på, hvordan organisationen bør tage ansvar for digitaliseringen. Det er værd at bide mærke i, at måden hvorpå Borg benytter digitalisering i nedenstående citat, også kan ses

som en del af den digitale transformation, men at der generelt ses et problem i, at have svært ved at differentiere mellem begreber på dansk, hvilket også påvirker måden at anskue den digitale transformation på.

”Hvis organisationen ikke begynder selv at tage ansvar for den udvikling, de er i gang med, og det er måske især digitalisering, altså begrebet digitalisering, hvis de ikke selv begynder at tage fat i den og begynder at folde den ud hos sig selv, så tror jeg, at dem som ikke gør det, de ikke har nogen fremtid foran sig. Hvis man kun har øje for sin egen drift og ikke for sin egen udvikling, hvor digitalisering jo er en del af det, så har man rigtig svært ved at være leder i fremtiden, det uanset om man er i det private eller det offentlige.” Teamleder Borg (Bilag 5:9)

Hvis det udelukkende er digitaliseringen af processer, som der tages højde for, så kan der være risiko for, at organisationen har en langsommere udvikling, eller at visse fagcentre og afdelinger falder bagud. Her er Næstved Kommune godt med, og er bevidste omkring proposition 3b og 4 (Mergel et al., 2019), hvor at det kræver en ændring i de ansattes tankegang og kompetencer. Det kunne eksempelvis være at holde udviklingen for øje og ikke kun driften, samtidig med at risikoen ved udelukkende at have fokus på kortsigtede forbedringer, såsom i driften, vil resultere i kortsigtede outputs.

5.3. Strategi

Vi vil i det følgende afsnit analysere de dele af vores interview, hvor interviewpersonerne taler om strategi. I vores interview er der primært fokus på baggrunden til at fravælge strategier, og de ulemper strategier medbringer for ITDIG. Yderligere kommer vi også ind på de fordele, der ses ved strategier, som bliver påpeget i interviewene.

5.3.1. Hvorfor har Næstved Kommune fravalgt strategi

”[Borg taler om hvorfor de ikke har strategi] Hvorfor har du ikke en strategi? Jamen det har jeg ikke, fordi det tror jeg ikke på, og det er meget i kortsigtedhed. Hvordan ved I så, hvilke mål I arbejder efter? Ja, der er vi fandme godt nok udfordret, men det er jo nogle andre, der skal have ansvaret for de mål.” Teamleder Borg (Bilag 5:10)

Det er måske et lidt skarpt citat at begynde afsnittet med, men det danner et godt billede af, den overordnede holdning til strategier, som vi har set hos Borg. Først ser han strategier som noget, der

er utroligt kortsigtet og derfor ikke som noget, der bringer værdi til organisationen. Yderligere mener han også, at det ikke er ITDIG, der bør have ansvaret for ”målene” eller strategierne, da det er fagcentrene, der skal drive en digitalisering, der passer sammen med deres faglige udvikling og behov.

Vi ved fra afsnit 4, at grunden til strategier blev fravalgt på digitaliseringsområdet, hænger sammen med Borgs forståelse af og frygt for, at strategien vil blive forældet hurtigt. Dette kan ifølge Borg ske fordi, der kommer nye offentlige digitaliseringsstrategier, eller fordi arbejdet flytter sig et andet sted hen i de konkrete fagcentre eller i den konkrete digitaliseringsopgave (Bilag 6:5,5-6). Borg var i perioden op til, at han fik ansvar for Næstveds Kommunes digitalisering, ved at tage et kursus om digitalisering på IT Universitetet, hvor han blev præsenteret for digitaliseringsstrategiers udfordringer, hvilket har haft en betydning for hans tilgang til digitaliseringen i kommunen (Bilag 6).

”Jeg blev rigtig meget i tvivl om, hvorvidt vi skulle lave en strategi, for jeg var simpelthen så bange for, at når vi skrev det ned, så kom der en ny fælles offentlig digitaliseringsstrategi, og så var den forældet alligevel, og så skulle jeg til at lave arbejdet i forvejen.” Teamleder Borg (Bilag 6:5)

At Borg er nervøs for, at de strategier han måske ville udforme, vil fejle, er ikke ubegrundet. Vi kan se i teorien, at Minzberg (2000) peger på at kun op imod 10 pct. af strategier realiseres og Correani et al. (2020) peger på, at mellem 66-84 pct. af digitale transformationsprojekter fejler grundet inkonsistens mellem strategien og dens implementering. Her kan vi igen trække på Mintzberg (2000), der argumenterer for, at strategier i praksis skal være en blanding af intenderet og realiseret strategi, fordi det i praksis ikke er muligt at leve helt op til sin strategi og få sin strategi til at passe helt til en foranderlig verden. Derfor giver det også mening, når der i vores interviews peges på de udfordringer de oplever, med at der bliver arbejdet i andre retninger end strategien.

”Så sker der rent faktisk også det, at når man så har skrevet strategien, hvis man ikke skriver den åben nok, altså hvis man ikke åbner udsagnene op i strategierne, så bliver det meget hurtigt et dødt papir, som man kan kigge ind i, og så sige, der er vi sgu da fire skridt videre, og det kan vi ikke bruge til noget af det her.” Teamleder Borg (Bilag 6:5-6)

De har derfor oplevet, på et tidspunkt i deres arbejde, at strategier lige pludselig ikke hænger sammen med det faktisk udførte arbejde, og at de pludselig står, og har måtte arbejde i en anden retning, end den strategien har udstukket. I dette projekt står vi også med en organisation, der på sin vis har et fælles mål om at levere god service til borgerne i kommunen, men på samme tid har fagcentrene hver deres mål og beslutningskraft til at bestemme, hvilke projekter og opgaver de vil arbejde med. Derfor er det også svært for en afdeling som ITDIG at lave en dækkende digitaliseringsstrategi, som kan ramme alle centrenes behov og mål. Vi kan vende tilbage til det første citat, som sætter spørgsmålstejn ved, hvem det er, der skal have ansvar for ”målene” for arbejdet, hvor Borg peger på, at det må ud i hvert enkelt center, da de har kendskab til fagligheden og de udfordringer og arbejdsprocesser, som rører sig her. George et al. (2019) peger også på, at det skal overvejes hvem i organisationen, der har ansvaret for at lave strategierne, fordi de skal have de nødvendige kompetencer til at lave og evaluere de forskellige strategiske muligheder, som findes. Hvis ikke det er de rette mennesker, der arbejder på analysen, identifikationen og udformningen af strategien, vil der ikke kunne skabes en brugbar strategi. Derfor er det forståeligt, at der peges på, at noget af ansvaret for en mulig digitaliseringsstrategi skal flyttes ud i fagcentrene i stedet for alene at ligge hos ITDIG.

“Hvis vi havde skrevet en strategi, så skulle vi jo ud og skrive en strategi på hvert enkelt fagområde, på digitalisering. Og så skal I sådan set tænke i en strategi ude hos jer selv på, hvad er det så for en 3-4-projekt, der vi vil have gennemført inden for det næste måned, 6 måneder, år, to år? (...) Og det har man bare meget bedre til i sin egen faglighed ” Teamleder Borg (Bilag 7:8)

Borg kommer selv med et forslag eller et syn på, hvordan han mener, at strategier ville kunne passe ind i organisationen, specifikt i hvert enkelt center, da der er stor forskel på, hvilke opgaver fagligheden løser, og derfor også på de forskellige behov de må have. Vi ved fra Correani et al. (2020) at implementering af strategier handler om, hvordan virksomheden oversætter den digitale strategi til konkrete planer og konkrete mål, hvilket vil være noget, der skulle ske i fagcentret.

5.3.2. Fremtidsperspektiv: har Næstved Kommune behov for en digitaliseringsstrategi?

Vi har i foregående afsnit fokuseret på de grunde, der ligger bag fravalget af strategier i Næstved Kommune. Som det kunne ses, var det kun Borg, der blev citeret i det afsnit. Det skyldes, at han er

den, der taler for fravalget af digitaliseringsstrategier og også er ham, der har beslutningsgrundlaget herfor:

”Jeg ville ønske, vi havde bibeholdt en strategi. (...) Fordi strategi gør, at vi kan hægte nogle opgaver op på det, og vi kan ligesom måle og sige, har vi de målsætninger, vi har lavet for i år, eller for det her kvartal, eller for den her periode, er det opnået? Hvor er I på vej hen? Det er også nemmere italesæt overfor nogle ledelser at sige, at vi er på vej derhenne, og derfor skal vi nå de her ting” IT-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:4)

Strategier handler netop om at sætte en retning for, hvordan en situation skal håndteres (Mintzberg, 1987). Vijayamohan ses ikke som lige så stor en modstander af digitaliseringsstrategier som Borg, og ønsker derimod, at de kunne have noget mere defineret at hænge deres arbejde op på og måle arbejdet op imod. Han nævner selv, at digitaliseringsstrategier kan bruges til at vise ledelsen, hvor de er på vej hen, men det kan ifølge Mintzberg (2000; 1987) også bruges til at skabe et samlet perspektiv for organisationen, og være med til at ændre ”verdenssynet” på digitalisering på centerniveau. Vijayamohan ser dog også en fordel i at arbejde med principper, som den overordnede rettesnor:

”Så en kombination af en strategi og principper, fordi hvis man arbejder kun uden for strategier, så kan det jo ligesom gå i alle mulige retninger. Så principperne skal sætte rammerne, strategierne skal være ligesom nogle milepæle, man kan hægte nogle ting op på, når man opnåede det, men også kunne sætte frem og sige, der skal vi hen.” IT-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:4-5)

Her bliver der peget på et behov for nogle konkrete mål inden for digitalisering, som ITDIG kan hægte deres arbejde op på og opstarte projekter efter. Dette kan også ses som et behov for en bedre oversættelse af strategi til konkrete planer og mål (Correani et al., 2020). Der er ikke en digitaliseringsstrategi i Næstved Kommune, så det handler nok i højere grad om, at der er behov for en konkretisering af det, som ITDIG gerne vil opnå med digitalisering i kommunen. På denne måde kan medarbejderne se, om de er på rette vej, og det vil måske i højere grad blive lettere for IDA’er at presse på over for ledere og medarbejde med projekter og tiltag, der kan sikre digitalisering i kommunen.

5.3.3. Hvad er forhold mellem teori og praksis?

I dette analyseafsnit om strategi har vi primært behandlet, hvorfor strategier er fravalgt i Næstved Kommune, hvilket bygger på en frygt for, at de formulerede strategier bliver overflødige eller ikke bliver fulgt. Samtidig ser vi også et ønske om at have noget mere konkret at hænge digitaliseringsopgaver op på og kunne tage med ud i organisationen.

Teorien viser os, at der er stor risiko for, at strategier ikke opfyldes, så på denne måde er deres frygt ikke ubegrundet (Mintzberg, 2000; Correani et al., 2020). Samtidig viser teorien også, at det er fordelagtigt at binde strategiformulering op på de rigtige mennesker, der har den rigtige viden og de rigtige kompetencer, så strategien forankres i de behov og muligheder, der findes i organisationen, hvor strategien skal implementeres (George & Walker, 2019). Strategiers succes afhænger også af deres implementering, hvor der skal være fokus på at sætte konkrete planer og mål for, hvordan strategien kan udmønte sig som opgaver i organisationen (Correani et al., 2020).

Det er forståelige bekymringer, de sidder med i kommunen, når det kommer til strategier, der ikke overholdes eller passer på fagområderne. Samtidig kan vi se, at teorierne peger på, at nogle af disse bekymringer og ønsker, som bliver luftet, kan mitigeres gennem konkrete og velbegrundede valg, som de allerede selv er opmærksomme på. Dette kan være gennem valg af mennesker til at formulere strategierne, ordentlig implementering af strategier i fagcentre og at sætte konkrete planer og mål for, hvordan strategien kan føres ud i praksis.

5.4. Principper

I det følgende afsnit, vil vi kigge ind i, hvordan Næstveds Kommunes digitaliseringsprincipper er lavet, hvordan de er intenderet at blive brugt, og om dette efterleves, samt til sidst hvordan disse principper ses som tidløse.

5.4.1. Hvordan har de lavet dem?

Vi har i tidligere afsnit 5.3 Strategi set på, hvorfor Næstved Kommune fravalgte strategier og i stedet valgte at arbejde ud fra principper. Interessant er her, at Borg peger på, at der ligger meget arbejde i at lave en strategi: *”Fordi når man laver en strategi, skal man jo også have en interessentanalyse, og man skal have alt muligt andet. Og det var jeg simpelthen ikke klar til.”* Teamleder Borg (Bilag 6:5). Samtidig peger Borg også på, at de har søgt inspiration andre steder fra:

"En del af vores digitaliseringsprincipper er også kigget ind i, hvad de havde i Syddjurs, hvad de havde i Svendborg, i Kalundborg og alt muligt andet. Så det er ikke noget, som undertegnede har opfundet. I sidder ikke med The Inventor." Teamleder Borg (Bilag 6:12)

Principperne bliver her opstillet som noget, der var lettere at lave end en strategi, fordi der ikke på samme måde var behov for at lave interressentanalyse eller lignende. I stedet bliver principperne til som et alternativ til strategi, noget som ikke kræver samme type af forarbejde, som en strategi opfattes at kræve:

"Og så spurgte jeg opad i systemet, kunne I tænke jer, at vi prøver, i stedet for at lave nogle overskrifter for, hvordan digitalisering skal være i almindeligheder, (...). Altså det her med, at vi skal også huske data, vi skal også huske sikkerhed, vi skal også huske det ene og det andet, som jo i princippet også bare kunne stå i en strategi, men mere, at der så kommer nogle udsagn under de her principper, som man så kan kigge sin egen praksis ind i." Teamleder Borg (Bilag 6:5)

Det tyder på, at principperne ikke er opstået alene på et kontor et sted, men at der igennem inspiration fra andres tilgange og gennem sociale processer internt i kommunen er blevet enighed om, at en anden tilgang kunne være fordelagtig at afprøve. Samtidig ved vi også, at en af grundene til at fravælge digitaliseringsstrategier, var det store arbejde med interressentanalyse, som ligger før udarbejdelsen af denne. Rozanski & Woods (2005) peger dog på, at der også for principper er behov for et forarbejde, hvor aktører hjælper med at finde frem til kernen. Vi kan se, at der har været en involvering af andre i organisationen, til at træffe beslutninger omkring anvendelse af principper, men det står mere uklart hen, hvorvidt der har været flere aktører med til at klarlægge indholdet.

5.4.2. Hvordan er digitaliseringsprincipperne tiltænkt at skulle anvendes, og hvordan anvendes de i praksis?

I ovenstående afsnit har vi kort set på det, der har ledt op til udformning og valg om implementering af digitaliseringsprincipper i Næstved Kommune. I dette afsnit vil vi kigge på, hvordan interviewpersonerne beskriver deres anvendelse af principperne, og hvordan dette stemmer overens med Borgs beskrivelse af, hvordan han mener principperne skal anvendes:

"Digitaliseringsprincipperne er den værdi, som vi gerne vil omfavne" IT-projektleder
Vijayamohan (Bilag 8:15)

"[Digitaliseringsprincipperne er] noget, som vi alle sammen kan kigge ind i. Jeg skal have et nyt system, jeg skal huske digitale kompetencer, jeg skal huske at kigge på data, osv. Så man hele tiden har det sådan en driver ind i sin egen praksis." Teamleder Borg
(Bilag 6:6)

Digitaliseringsprincipperne beskriver og holder overordnet set digitaliseringsopgaver og digitaliseringsprojekter op på nogle værdier, som Næstved Kommune finder vigtige at have med i sådanne opgaver og projekter. Principperne kan derfor ses som en overordnet beskrivelse af digitaliseringsværdier, og som et redskab til at huske at tænke de vigtigste elementer i digitalisering ind i projekterne. Ud over at være vigtige for at sætte en ramme for værdi og for at hjælpe med at huske vigtige elementer i digitalisering, så fungerer principperne også som et redskab ud fra hvilket, der kan tales digitalisering i fagcentrene.

"Man kan jo sige, at digitaliseringsprincipperne er talepapir, når man som IT- og digitaliseringsambassadør kommer ud i fagområdet." Teamleder Borg (Bilag 6:7)

Principperne skal derfor også give ambassadørerne mulighed for at facilitere samtaler med ledere og medarbejdere i fagcentrene, så de i deres arbejde med deres forskellige projekter og opgaver bliver opmærksomme på, hvilke elementer der findes inden for digitalisering, og så de får talt langt de fleste elementer af digitalisering igennem.

Yderligere peger Borg på, at principperne også kan ses som et forarbejde eller talepapir, som kan bruges til at lave strategier efter:

"Så der er principperne sådan set ikke ret meget forskellige fra strategien. Det som principperne måske ligger i forhold til strategien, hvis man sådan kigger udviklingsmæssigt, så kan man sige, at principperne måske mere er arbejdsblad på, hvordan du kan gøre det her, før man begynder at lave en strategi." Teamleder Borg
(Bilag 7:11)

Dette hænger også godt sammen med, at Borg har talt om, at han mener strategier ville kunne fungere, hvis de blev skrevet til det enkelte center, da der er stor forskel på de enkelte fagcentre og deres behov, at en fælles digitaliseringsstrategi ikke vil bringe nok værdi med sig (Bilag 7).

Når principperne skal bruges i praksis, det vil sige, når der skal tales om digitaliseringsprojekter i fagcentrene, så mener Borg, at dette skal ske med udgangspunkt i principperne, så der kan tales om, hvordan der sikres data, hvordan sikkerheden skal være, hvordan indkøb af løsninger skal være, hvordan digitale kompetencer skal udvikles og så videre (Bilag 7). Igen bliver principperne en form for rammeværk eller talepapir, som IT-ambassadørerne kan tage udgangspunkt i, når de hjælper fagcentre med digitaliseringsprojekter.

”Jeg tror egentlig, principperne måske mest er i gang, når de sidder ude i fagligheden selv og kigger ind på nogle af de ting, de gerne vil digitalisere. Også at det i princippet er sådan en, ikke en stykliste, men mere sådan en checkliste på, hvad er det egentlig, vi skal have øje for.” Teamleder Borg (Bilag 7:3)

I praksis mener Vijayamohan ikke, at de taler direkte om princip 1 eller princip 5, da der ikke er tale om en direkte brug af digitaliseringsprincipperne og det dokument, der beskriver dem, når ambassadørerne sidder i fagcentrene.

”principperne bliver jo heller ikke italesæt på den måde, vi siger nu arbejder vi med det her princip” IT-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:4)

Det samme siger Projektlederen fra CBU:

”igen har vi jo ikke hos os dykket ned i de her principper, men vi har jo haft snakke om, at det her skal jo give mening for ikke kun for os, altså medarbejdere på administrativ sagsbehandling, men skal også give mening for borgeren. For borgeren skal jo ikke være dårligere stillet af det her” Projektleder CBU (Bilag 4:5)

Digitaliseringsprincipperne bliver set som et værktøj, som IDA'erne anvender til at italesætte digitalisering og dets elementer og få fagcentrene til at overveje de forskellige muligheder, de har i digitaliseringsprojekterne. Projektlederen fra CBU mener ikke, at det ville have givet mere værdi til arbejdet med Min Sag, hvis de mere aktivt havde brugt digitaliseringsprincipperne eller havde involveret projektlederen fra CBU mere i ”udvælgelsen” af principper. Projektlederen fra CBU mener, at principperne peger i samme retning som de overordnede visioner og værdier, som Næstved Kommune arbejder inden for, og derfor har de alligevel princippernes værdier i baghovedet, når de overvejer deres muligheder for at digitalisere.

Vijayamohan siger også, at han anvender principperne til at skabe en dialog, der kan bruges til at træffe beslutninger om digitalisering, og det ikke er på baggrund af principperne, at sådanne beslutninger tages. På den måde kan principperne anvendes som en liste af emner, som skal gennemgås for et digitaliseringsprojekt:

”Principperne er brede, men de er også brede af den årsag, at der skal være mulighed for at ikke tage beslutninger ud fra principperne, men tage beslutninger ud fra dialog på baggrund af principperne.(...) Principperne er skabt for at skabe en dialog, mere end som en checklist, som de skal have, og forholde sig til, at det er mere et dialogværktøj for os.” IT-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:6)

5.4.3. Tidløshed og fremtiden for digitaliseringsprincipperne

”Min hensigt med at lave nogle principper, i stedet for, var, at det skulle være tidløst. (...)Det er noget, vi også skal kunne læse om tre år, så vi kan genkende vores hverdag og vores praksis i.” Teamleder Borg (Bilag 6:5)

”Jeg tror, og det er en af de ting, der har været meningen med at lave nogle digitaliseringsprincipper, det har været, at vi har lavet noget, der er tidløst. (..)jeg kunne godt se principperne stadig eksistere om fem år, (...) vi skal måske have skrevet noget ind om kunstig intelligens Hvordan kan vi understøtte det, hvis man tager kunstig intelligens bare som begreb og kigger på vores digitaliseringsprincipper, kan vi jo godt sætte en hel masse prikker på: hvad med vores kompetence hos medarbejderne og det ene og det andet” Teamleder Borg (Bilag 5:9-10)

Tanken bag principperne har helt tydeligt været at lave noget, som mere eller mindre altid kan bruges og vil passe til de digitaliseringsprojekter, som fagcentrene må igangsætte. Som vi så i afsnit 5.3 Strategi, så har der været en stor frygt for at bruge tid og ressourcer på at lave en strategi, som af den ene eller anden grund pludselig ville blive ubrugelig, fordi der kunne ske store ændringer, eller fagcentrene ville have brug for at gå i en anden retning i deres interne digitalisering. ITDIG er dog også bevidste om, at der sker forandringer i verden og den digitale snitflade, som kan få betydning for digitaliseringsprincippernes anvendelse:

”De principper er tidsløse, men de skal udvikle sig (...) på samme måde som alt muligt andet skal udvikle sig. Der er kunstig intelligens på banen.” Teamleder Borg (Bilag 5:10)

Et spørgsmål om digitaliseringsprincippernes tidløshed rejser sig dog, for hvis de skal genbesøges og omskrives eller udvides grundet forandring i omverdenen, vil de så kunne anses som tidsløse? Eller er det tale om en naturlig udvikling i den generelle digitalisering, som er nødvendig at indskrive i principperne?

Når det kommer til fremtiden for anvendelsen af digitaliseringsprincipperne og digitaliseringen generelt i kommunen, så positionerer Næstved Kommunes sig ifølge Borg godt, da de allerede er begyndt at arbejde på, at flytte ansvaret for digitalisering over i fagcentrene ved hjælp af principperne:

”[på]offentlig digitaliseringskonferencer, som var for 14 dage siden, der bliver det sagt meget, meget tydeligt, at vi er for længst kommet forbi tiden, hvor det er IT, der har ansvaret for digitaliseringen og infrastruktur ude i organisationerne. Det er organisationerne selv, der skal have det. Og det er jo i princippet det, som vi har startet op med for nogle år siden, når vores digitaliseringsprincipper bliver sagt. Her hjælper vi jer med at komme med nogle udsagn på, når I skal tænke i jeres egen strategi på digitaliseringsområdet fra jeres fagområde.” Teamleder Borg (Bilag 6:7)

På længere sigt er der håb om, at principperne kan blive endnu mere forankret i fagcentrene, og at de måske i fagcentrene kan virke som et talepapir, som de selvstændigt anvender, når de skal i gang med digitaliseringsprojekter:

”Jeg håber også, at det bliver mere forankret ude i organisationen med principperne”
It-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:12)

”det ikke kan hjælpe noget, at jeg står med ansvaret for hele digitaliseringsudviklingen i Næstved Kommune, det er fagcheferne selv tager, og det har vi jo skrevet ind i vores governance og i vores principper” Teamleder Borg (Bilag 5:10)

Der er dog stadig tale om, at digitaliseringsprincipperne er noget, der bliver anvendt og inddraget i arbejdet på et højere ledelses- og projektledelsesniveau, og ikke noget den enkelte medarbejder skal medtage i deres daglige arbejde:

”Så om den enkelte medarbejder, altså om fru Jensen, der sidder og laver løn, om hun kender de digitaliseringsprincipper, det skal jeg ikke kunne sige. Jeg er faktisk også lidt usikker på, om jeg synes det er vigtigt.” Teamleder Borg (Bilag 6:9)

Så selvom principperne skal forankres i fagcentrene så er målet stadig, at der er tale om et rammeværk anvendt på ledelsesniveau, for at sikre de rigtige aspekter og elementer tænkes ind i digitaliseringen og digitaliseringsprojekterne.

5.4.4. Forhold mellem teori og virkelighed

Rozanski & Woods (2005) peger på, at anvendelse af principper giver mulighed for at dokumentere beslutninger og grundlag for disse beslutninger. Dette må kræve, at beslutninger truffet på baggrund af principper dokumenteres grundigt, hvilket må indebære dokumentation af de samtaler, som haves omkring anvendelse af principperne. Som vi så, så bliver principperne anvendt som ”talepapir” eller ”checkliste” samtidig med, at det er noget, der ligger i baghovedet på IDA’erne, og som ikke fysisk findes frem. Derfor kan det være svært at se digitaliseringsprincipperne blive anvendt til at skabe sporbarhed i beslutninger.

5.5. ITDIGs rolle

Dette afsnit vil tage afsæt i, hvordan ITDIGs rolle ser ud i dag, og hvordan ITDIG ser deres rolle i fremtiden. Herefter vil der være en analyse af, hvem der har ansvaret for digitalisering, og hvordan det ser ud i forhold til en digital transformation. Afslutningsvis vil der drages en kort opsummering på, hvordan det ser ud i teorien, og hvordan det udspiller sig i praksis.

5.5.1. ITDIG i dag

På baggrund af interviewet med projektlederen fra CBU og interviewene med Vijayamohan og Borg er der lidt forskellige holdninger til, hvad ITDIGs rolle egentlig er, og hvor deres spidskompetencer ligger. Både ITDIG og projektlederen er enige om at ITDIGs rolle er at være IT-specialister:

”Og den enkelte IT- og digitaliseringsambassadør har i princippet to ben at stå på (...) Den ene del er at være digitaliseringsambassadør. Det her med, at man er udsendt og kan finde ud af at oversætte IT-sprog ud i organisationen, og også tilbage igen, at et center har en ambassadør at vende tilbage til, og så sige, at vi har den her udfordring, vi har det her projekt (...). Men det andet ben (...) det handler lige så meget om nogle ambassadører, der er interesseret sig mere for Chatbots, eller har været involveret i et tidligere projekt, i et andet job (...), så får de i princippet det prædikat, at det er dig, man ringer til, hvis der er nogen, der kommer og spørger om Chatbots.” Teamleder Borg (Bilag 6:3)

Sådan som det er nu, så er der en forventning til ITDIGs IDA'er, at de er to ting: kontaktpersoner til de specifikke fagcentre og specialister. Ifølge IT-projektlederen så har de forskellige områder de eksperter på (jf. 4.4.1 IT- og digitaliseringsambassadører), det vil sige, det er oftest ikke en viden de sidder med ude i fagcentrene. I fagcentrene kan der sidde nogle, der holder øje med det specifikke centers digitalisering og ser på, hvad der kunne gøres anderledes, men det vil sjældent være tilfældet, at der er nogen som kan implementere RPA teknologi eksempelvis.

Projektlederen fra CBU nævner også, hvordan de ser ITDIG sørge for, at digitaliseringsprincipperne bliver inddraget, da det ikke er noget, de tager ansvar for:

"vi har vores IT-afdeling. Det er jo ligesom dem, der har fokus på vores digitaliseringsprincipper og strategien, som det var førhen. Det er dem, der sikrer og kommer med muligheder til, at nu er der det her, vi kan prøve, eller kunne det her give mening for jer i jeres center. Og så er det dem, der hele tiden har fokus på, hvordan vi sikrer vi så strategien, som det var på det tidspunkt, eller nu digitaliseringsprincipperne. Så det er ikke noget, der ligger sådan i min dagligdag, som jeg tjekker af eller holder øje med, fordi det ved jeg, at de hjælper med." Projektleder CBU (Bilag 4:2)

Så på trods af at projektlederen tidligere har udtalt, at de godt ved hvad principperne er, så er det stadig ikke noget, de ser som deres ansvar at få opfyldt. Her er ITDIGs rolle mere en sparringspartner, der kan belyse muligheder og løsninger.

Digitaliseringsprojekterne kan komme to steder fra: fra nationalplan (de Fællesoffentlige eller Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier) eller fra fagcentrene selv. Derudover kan ITDIG også foreslå nye løsninger til fagcentrene, hvis de ser mulige digitale forbedringer, men de kan kun rådgive og vejlede – de har ingen beslutningstag:

"vores formål er jo ikke at sige nej, (...) vores formål at rådgive dem omkring, hvad de kan gøre. Vi kan aldrig sige nej til nogen, (...), vi kan anbefale, at vi kan rådgive dem. Men vi har ikke beslutningskompetencerne til at sige nej" IT-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:5)

Dette er også på baggrund af, at det er fagcentrene som ved, hvad der er behov for i fagcentrene, og hvad borgerne efterspørger. Det er fagcentrene, som har den faglige viden og dagligdagsskendskab til arbejdsopgaverne.

Det er dog Borgs håb, at fagcentrene selv implementerer digitaliseringsprincipperne eller holder dem for øje, når der initieres et nyt digitaliseringsprojekt. Da vi spurgte Borg om, hvad drømmescenariet var, så svarede han:

”Så på et tidspunkt (...) om en 5-6 år, så kan vi jo håbe, at digitaliseringsprincipperne er en del af deres [fagcentrenes] DNA, i deres ledelse, så det bare kører” Teamleder Borg (Bilag 7:8)

På baggrund af dette, vil næste afsnit handle om fremtiden for ITDIG, som de og CBU ser den.

5.5.2. Hvordan ser ITDIG ud i fremtiden?

Fremtiden for afdelingen kan ses fra to perspektiver: fra fagcentrenes og fra ITDIGs. Der vil være visse opgaver, som måske giver mening at vedholde i ITDIGs afdeling såsom servicedesk og support herunder teknikere og så videre. Men IDA og IT-konsulenternes rolle omkring implementeringen af digitaliseringsprincipperne kunne godt se anderledes ud. Det er håbet fra Borgs side af, at digitaliseringsprincipperne bliver inddraget mere fra fagcentrenes side end fra ITDIGs side. Så når ITDIG skal understøtte et digitaliseringsprojekt, har fagcentrene allerede tænkt over, hvordan de seks principper bliver berørt. Projektlederen fra CBU ser dog fremtiden lidt anderledes:

”Så jeg synes jo, at det er rart at have nogen, der ligesom er specialist i det her. Jeg kan godt jo lære nogle ting og blive bekendt med nogle ting, men det er rart at have nogen, som er specialist. Og det tror jeg ikke, at vi får i det enkelte center. (...) Så jeg tænker, at med tiden vil ambassadørerne blive mere rustet til selv at komme med idéerne. Selv at spotte dem”. Projektleder CBU (Bilag 4:10-11)

Her ses det, at de forventer at ITDIG fortsætter med at være specialisterne på området, men også på sigt vil blive bedre til at foreslå nye digitaliseringstiltag ude i fagcentrene – så de bliver mere involveret, i stedet for mindre, som er ITDIGs håb. Dette er kun ønsket fra én medarbejder, og det kan være svært at sige, om det er sådan generelt ud fra den empiri, vi har indsamlet.

Vijayamohan har også nogle forestillinger om, hvad fremtiden indebærer i rollen som IDA:

*”det er et ønskescenarie for mig, at jeg skulle være mindre involveret.” Interviewer:
Skal den være anderledes, end hvad den er nu? Skal du være mindre involveret eller
mere involveret?*

”Jeg kunne godt tænke mig at være mere involveret.”

Interviewer: Det er sjovt, fordi du siger, at det kunne være fedt, hvis de var mere selvstændige, og de tog noget mere initiativ, men du vil også gerne være mere involveret, og så bliver jeg bare nysgerrig på, hvordan du så ser den involvering

”Så det er et delønskescenarie, at jeg vil ønske, at jeg skulle være mindre involveret, og det andet er mere det realistiske scenarie, at jeg nok vil være mere involveret”

IT-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:12-13)

Der er en splittelse i svaret, og det handler måske også om, at ITDIG ikke har en plan for, hvordan denne forandring eventuelt skal ske. Efter Borg har ytret, at han ønskede, at fagcentrene skulle være mere selvstændige, eller blive bedre til selv at involvere principperne, spurgte vi ind til, hvad proceduren var for at huske digitaliseringsprincipper i digitaliseringsprojekter. Det er der dog ingen procedure for. Vi spurgte også ind til, om der forelægger en plan for, hvordan udviklingen skal ske de næste 5-6 år, det vil sige, hvordan får man opstillet nogle specifikke og konkrete tiltag, som gør at fagcentrene tager mere ejerskab, men det findes heller ikke. Ifølge Mintzberg (1994) og hans tanker om strategisk planlægning, er det essentielt at nedbryde mål i mindre bidder og formalisere disse bidder. Derved kan man få implementeret små ændringer og gøre dem til vaner. En del af denne proces er dog også at kunne skrive ned, hvad det er målet er, og hvordan dette kan opnås. En del af planlægningen kan også benyttes til at analysere, hvordan nye handlinger kan hjælpe med at få tingene på vej. Dette kunne være et redskab til at understøtte ITDIGs fremtid og måske specificere den. Dette vil blive yderligere diskuteret i diskussionsafsnit 6.1.

5.5.3. Ansvar for digitalisering i en digital transformation

Overordnet set er måden, hvorpå digitalisering bliver anvendt på nu i Næstved Kommune et godt startsted. De har den rette tilgang til at digitalisering, og ejerskabsfølelsen skal ud i de forskellige fagcentre og eksekveres af ledelseslaget, men også iværksættes af medarbejdere:

” jeg tror, at det er, at den digitale transformation er på ledelseslaget. Ja. Og jeg kan ikke huske teorierne, og det ene eller andet, men hvis man ikke har ledelseslaget med, så er man i hvert fald fejlet der. Og der kan man sige, skal vi helt ud til den enkelte produktionsmedarbejder? Det er nok ikke sikkert. Men produktionsmedarbejderen skal være opmærksom på, er der en manuel proces her, som virker for automatiseret, og

*spørge sine ledere om det. Og det er den, for alle taler om digitalisering.” Teamleder
Borg (Bilag 6:10)*

Digitaliseringen skal derfor ud i fagcentrene og der skal tages ejerskab, men samtidig skal ITDIG understøtte det, komme med muligheder og løsninger, og stille spørgsmålstejn. Ved at bruge digitaliseringsprincipperne får IDA’er startet samtaler omkring de vigtige aspekter af digitaliseringsprojekterne, men får også eksperterne på de respektive områder, fagcentrene, til orde. Digitalisering er derfor måske et fælles ansvar for hele organisationen, men det er for det meste op til fagcentrene at lede den – for de ved, hvad de har brug for ifølge Borg.

5.5.4. Fra teori til praksis

I dette afsnit har vi primært dækket ITDIGs nuværende rolle, både hvad de indad i afdelingen tænker den er, og hvad projektlederen fra CBU ser deres rolle som. ITDIG står lige nu i en svær position, hvor de skal finde sig selv iblandt nye former for teknologi og udviklingen af kommunen.

Ifølge vores teori om planer af Mintzberg (1994) er disse essentielle, hvis man vil se fremskridt og gennemføre initiativer. Det kan derfor være svært at se, hvordan ITDIG skal opnå deres mål om større autonomi i fagcentrene, når der ingen planer er iværksat for, hvordan det skal ske.

Der kan være flere grunde til det er svært at definere, hvad ITDIG egentlig er og skal kunne. Fagcentrene har mange forskellige behov, nogle er nærmest selvkørende, mens andre har brug for mere understøttelse. Uanset hvad, så er det vigtigt, at de forsætter en dialog med fagcentrene om, hvad der egentlig er muligt, både teknisk og i form af sparring, for at få den bedste digitalisering i kommunen, men også for at udnytte ITDIGs kompetencer på bedst muligvis.

6. Diskussion

Til at starte med vil vi diskutere ITDIGs rolle i den digitale transformation, som er igangværende i kommunen. Til dette inddrages Mergel et al.'s (2019) teori om digital transformation samt resultater fra analysen. Dette er for at underbygge Næstved Kommunes vision, og hvor de vil hen. For at diskutere dette inddrages dele af teorien om digital transformation, der bekræftes eller ses gøre sig gældende for tilgangen til den digitale transformation i Næstved Kommune, og hvordan ITDIG er og skal være involveret i dette.

Efterfølgende vil vi diskutere, hvordan digitaliseringsprincipperne anvendes i ITDIG, og diskutere om disse lever op til den teoretiske forståelse af principper, og hvordan principperne i praksis anvendes sammenlignet med strategiers teoretiske anvendelse. Her vil vi trække på teori af Rozanski & Woods (2005) samt Minzberg (1987) og George et al. (2019).

Afslutningsvis vil vi diskutere hvorvidt digitaliseringsstrategier har en plads i de evigt foranderlige kommuner. Herunder blandt andet hvordan den hurtigt voksende teknologi kan tænkes ind i digitaliseringsstrategier. Dette vil lede op til en anbefaling til Næstved Kommune, om hvordan de kan arbejde videre med deres digitalisering og inddrage planer.

6.1. Næstved Kommunes digitale transformation: ITDIGs rolle nu og i fremtiden

Dette afsnit vil diskutere ITDIGs rolle i Næstved Kommunes digitale transformation, både hvordan den ser ud nu, men også hvordan den eventuelt kan se ud i fremtiden.

Mergel et al. (2019) definerer den digitale transformation som en digital forandring, som medfører en ændring i arbejdskulturen, organisationen og relationen (jf. 2.5.3 Digital transformation). Dette er også, hvordan de ansatte kommunikerer og anskuer de forskellige relationer i organisationen. I øjeblikket er ITDIGs rolle at understøtte digitaliseringsprojekter ved at starte dialoger med fagcentrene gennem digitaliseringsprincipperne. I fremtiden ser projektleder fra CBU gerne at IDA'erne og konsulenterne har en større faglig forståelse for, hvad der sker i fagcentrene, og derved kan være med til at få idéer til digitaliseringsprojekter, fordi de har en højere faglig indsigt i de behov, der er i fagcentrene. Vijayamohan og Borg, derimod, ser gerne, at ITDIG har en mindre involvering i selve fagcentrene, og at det er fagcentrene selv, som tager initiativet til digitaliseringsprojekter. Det kan diskuteres, om en blanding af de to kunne være en løsning; at sigte efter at få digitaliseringen ud i fagcentrene, men uden at miste det tværfaglige samarbejde.

De tekniske egenskaber og ekspertviden omkring eksempelvis AI, IoT og RPA skal

fortsat drives i ITDIG. De skal fokusere på at blive bedre, have en større forståelse for de teknologiske udviklinger, og samtidig kunne kommunikere til fagcentrene, hvilke muligheder der er for digitaliseringer indenfor de temaer (visioner), kommunen har. Herefter kunne det være op til fagcentre at se indad, og se på, hvilke processer de har, som eventuelt ville kunne blive digitized eller være en del af en digitalization. Måske skal disse to begreber primært ligge i fagcentrene, og selve opmærksomheden og styringen af den digitale transformation skal ligge hos ITDIG.

Hvis Næstved Kommune fortsat vælger at fravælge en lokal digitaliseringsstrategi, så vil det også være ITDIGs ansvar at leve op til de Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier, herunder målet om at skabe sammenhængende og fælles arkitektur (Regeringen, KL & Danske Regioner, 2022). Sådan som det ser ud i dag, så har ITDIG ikke beslutningstag i fagcentrene. Det vil sige, fagcentrene kan godt selv vælge at indkøbe systemer til selvinitierede digitaliseringsprojekter. Vijayamohan delte en anekdote, om et center som havde valgt dette:

"Det var før, at digitaliseringsprincipperne kom. (...) Det kunne være meget rart at have haft nogle digitaliseringsprincipperne. Der havde vi noget, der hedder ressourcerservice(?), som er en ekstern virksomhed. Men det blev finansieret af Næstved Kommune. Der var en samtale, hvor jeg anbefalede, at de ikke skulle bruge og indkøbe et system. Fordi vi kunne ikke få data ud igen. Hvis vi opsagde samarbejdet, så kunne vi ikke få data ud. Vi kunne få en zip-fil, hvor data kom ud. Bare som en bunke."

IT-projektleder Vijayamohan (Bilag 8:10)

Selvom dette eksempel er fra før digitaliseringsprincipperne, viser det et eksempel på, at der mangler nogle guidelines for arkitektur internt i Næstved Kommune, som den den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi beskriver i initiativ 27 (Regeringen, KL & Danske regioner, 2022). Det skaber en risiko for, at der kan opstå lige så mange arkitekturtilgange, som der er centre, hvilket går imod den digitaliseringsstrategi, som kommunen skal følge, men fordi centrene måske ikke er opmærksomme på samme niveau omkring Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi, kan det være svært at opretholde. Derfor kan det overvejes i kommunen om indkøb af nye systemer og lignende måske alligevel skal ligge hos ITDIG uanset, så de kan sørge for at centrene lever op til den vision, om at samfundet på et makroplan forsøger at digitalisere systemer nogenlunde ens.

ITDIGs rolle fremadrettet skal måske stræbe efter at være endnu mere ekspertfokuseret, end det er nu. De skal sikre, der er nogle gode og forståelige guidelines til, hvad god digitalisering er – men

også hvad god digitalisering er i de specifikke fagcentre. De skal stadig kunne konsultere og understøtte på tekniske kompetencer, samtidig med det er ITDIG, der skal sørge for at Næstved Kommune lever op til de Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier. Som Borg også argumenterer for, så er teknologi i konstant udvikling, men det betyder også, at den digitale transformation skal være en vedvarende proces, og som kræver en løbende revidering og forbedring (jf. 2.5.6 Propositioner). Dette kan måske opnås ved at ITDIG løbende laver guides, opdateringer osv. i forhold til, hvad der skal holdes for øje i fagcentrene, når de digitaliserer. Yderligere kunne det eventuelt understøttes på de digitaliseringsnetværksmøder, som de i forvejen holder, hvor cheferne ikke er inviteret, for at få digitaliseringen mere ind i afdelingerne og hos de enkelte medarbejdere (jf. 2.5.5. Eksternt og internt pres).

6.2. Digitaliseringsprincipper – ven eller fjende?

Dette afsnit vil diskutere Næstved Kommunes digitaliseringsprincipper ud fra Rozanski & Woods (2005) definition af principper. Yderligere holder vi digitaliseringsprincipperne op imod, hvordan strategier anvendes, og afslutningsvis diskuterer vi de forskelle, vi ser i, hvordan digitaliseringsprincipper og digitaliseringsstrategier anvendes i kommunen.

Når vi taler om Næstved Kommunes digitaliseringsprincipper, bliver vi nødt til at forstå, hvordan de beskriver deres princippers funktion og anvendelse. Digitaliseringsprincipperne skal ses som *”retningsgivende for den dialog faglighederne skal have internt om digitalisering, men også være en del af dialogen med it- og digitaliseringsambassadørerne”* (Bilag 1:2). De skal ikke ses som en facitliste, men i stedet som et praksisgrundlag for digitaliseringen. Rozanski & Woods (2005) angiver en række karaktertræk for principper, hvor karakteristikaene om konstruktivitet, begrundelse og testbarhed er relevant for en diskussion om Næstved Kommunes digitaliseringsprincipper.

Digitaliseringsprincipperne ledsages af en overordnet introduktion, hvor deres eksistens og anvendelse begrundes. Her findes ikke en klar beskrivelse af, hvor og hvornår de skal bruges, men nærmere en forklaring af den værdi, som deres funktion og anvendelse skal bibringe. Der er noget, der ikke stemmer overens i Næstved Kommunes digitaliseringsprincipper i forhold til kravet om konstruktivitet, da det er ikke klart hvornår, hvordan og af hvem de skal anvendes. Der står i digitaliseringsprincipperne, at de skal understøtte dialog i fagcentrene og med IDA’erne, men der står ikke noget om, hvem der har ansvar for, at principperne anvendes (Bilag 1). Vi ved fra vores analyse, at der er forskellig forståelse af, hvem der skal have ansvaret for princippernes

anvendelse, hvor projektlederen fra CBU peger på, at det skal lægges hos ITDIG, mens Borg og Vijayamohan peger på, at anvendelse af principperne skal drives fra fagcentrene, i hvert fald i fremtiden (jf. 5.4.3 Tidløshed og fremtiden for digitaliseringsprincipperne). Hvis der skal sikres en ensretning for hele kommunen i digitaliseringsprincippernes anvendelse, er der behov for en klar definition af, hvornår og hvordan principperne skal anvendes.

I forhold til begrundelse af digitaliseringsprincipperne, kan vi se en forklaring på, hvorfor princippet er vigtigt ved hvert princip. Ud over begrundelsen bliver principperne også udpenslet, hvor "Værdiskabelse" bliver udpenslet til "*Digitaliser kun, hvis du kan beskrive den positive synlige effekt for borger og organisation*" (Bilag 1:3). Først når læseren kommer ned på siden for hvert enkelt princip, bliver det klart hvad meningen med princippet er. Det er forståeligt, at der er forsøgt at skabe en visualisering med "blomsten" på forsiden, men det er ikke klart eller konkret, hvad principperne går ud på eller rummer, hvis der blot tales ud fra overskrifterne.

Afslutningsvist kan det også se svært ud for testbarheden af principperne. Selvom vi kan se aspekter af, at ved korrekt dokumentation af processen, kan det "testes" eller spores tilbage til, om principperne er anvendte eller ej, men da principperne ikke er en facitliste, eller noget der skal gennemgås for hvert projekt, bliver dette karakteristika ikke opfyldt.

Ifølge Mintzberg (1987) og de fem p'er, skal strategier blandt andet indeholde et mønster, som er konsekvent i dets udførsel over tid og en position, som er med til at matche organisationen til det ydre miljø (jf. 2.2.1 Definition af en strategi). Det er svært at se dette gøre sig gældende med digitaliseringsprincipperne. Der er som beskrevet tidligere ikke en fast defineret tilgang til, hvordan og hvornår principperne anvendes, og som det ser ud nu, er det mere et talepapir, som IDA'erne har på rygraden og dermed taler ud fra, når de taler digitalisering med fagcentrene (jf. 5.4.4 Forhold mellem teori og virkelighed). Der kan dermed ikke ses et mønster for princippernes anvendelse og forankring i Næstved Kommunes digitalisering.

Yderligere er det også svært at se en position træde frem i principperne, da principperne, som beskrevet arbejder med, hvad et digitaliseringsprojekt skal indeholde, og hvordan digitaliseringsprojektet positionerer Næstved Kommune mod omverdenen, må bestemmes andre steder fra. Strategier skal gennem mål og planer adressere de problematikker i organisationen, som ønskes løst eller arbejdet med (George et al., 2019; 2.2.1 Definition af en strategi). Yderligere tilføjer George et al. (2019) også, at organisationer som sætter mål, klarer sig bedre end, hvis de ikke gør. Det hænger sammen med, at det er lettere at vide, hvor ressourcer skal fokuseres, hvis der

er klare mål, som skal opfyldes (jf. 2.2.1 Definition af en strategi). Digitaliseringsprincipperne indeholder ikke mål, der skal opfyldes og peger ikke organisationen i retning af, hvilke problemer der skal løses eller hvordan. Igen er principperne først et redskab, der kan inddrages, når der er styr på, hvilke tiltag, man ønsker at igangsætte, for at nå mål eller løse problematikker, og principperne kan være med til at sikre, hvad der skal være indeholdt i de digitale løsninger.

Det kan diskuteres om digitaliseringsprincipperne kan forstås som ”hvad”, mens strategier kan forstås som ”hvordan”. Hvis strategier skal ses som ”hvordan”, så skal digitaliseringsstrategier generelt ses som en forklaring på organisationens vision, og hvordan organisationen kan nå at komme i mål med disse visioner. Digitaliseringsprincipperne i Næstved Kommunes skal så forstås som en guide til, hvad der skal overvejes i forhold til teknologierne og deres implementering i kommunen, når der digitaliseres. De giver dog ikke en retning for, hvad det er man på lang sigt ønsker at opnå med digitalisering i kommunen. Principperne indeholder ikke en vision og indeholder heller ikke værktøjer til, hvordan de vil nå deres visioner. Næstved Kommune arbejder under de Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier, så på den måde er visionen, og hvordan disse visioner skal opnås, defineret andetsteds fra. Digitaliseringsprincipperne kan hjælpe på et mere specifikt projektniveau, om hvad det er, de valgte teknologier og digitaliseringer skal indeholde og kunne. Yderligere skal principperne på samme måde understøtte konkrete digitaliseringsprojekter, der igangsættes som en del af Næstved Kommunes digitaliseringstemaer.

6.3. Har digitaliseringsstrategier en plads i den evigt foranderlige kommune?

Vi har i de to tidligere diskussionsafsnit set på, hvad ITDIGs rolle er i den digitale transformation, samt hvordan digitaliseringsprincipperne bliver anvendt. For at kunne få svaret på den del af problemformuleringen som handler om anvendelsen af digitaliseringsstrategi, bliver vi nødt til at spørge os selv, om der er et behov for selvstændige digitaliseringsstrategier i kommunerne. Sådan som Næstved Kommune ser det lige nu, er de Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier tilstrækkelige i forhold til, hvordan de skal leve op til implementeringer af obligatoriske digitaliseringstiltag såsom MitID eller initiativer om fælles IT-arkitektur. Næstved Kommune mener dog også, at digitaliseringsprincipperne er nok i forhold til at understøtte digitaliseringen lokalt i fagcentrene. Der ses dog lidt en mangel på retningslinjer i visse tilfælde i fagcentrene, hvor fagcentrene måske har for meget selvejerskab. Det kan være svært at sige, om dette gør sig gældende i hele organisationen, da vi udelukkende har baseret dette projekt på et

enkelt digitaliseringsprojekt: Min Sag.

Hvis vi dog skal kunne måle nogle resultater og tale om, hvordan vi får digitaliseringsprincipperne ud i fagcentrene, bør vi se på en form for planlægning, om den skal være strategisk eller ej kan diskuteres. Det er på sin vis ikke nødvendigt for Næstved Kommune at have en strategi eller plan for, hvilke områder der skal digitaliseres eller hvordan, da dette både er indeholdt i de Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier, samt Næstved Kommunes Digitaliseringstemaer, og fordi det er individuelt for hvert enkelt fagcenter, hvilke digitaliseringstiltag der er behov for. Det betyder dog, at ITDIG skal følge de Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier lidt tættere, og ikke kun når det handler om at implementere obligatoriske teknologier.

Hvis ITDIG bedre kan formidle, hvordan de strategier ser ud, og give fagcentrene en forståelse af, hvordan det specifikke center er placeret i de strategier, samt hvordan de kan leve op til det, kan det godt være at digitaliseringsprincipperne er nok til at understøtte digitaliseringsprojekter. Strategierne sætter en retning for, hvor samfundet på makroplan gerne vil hen, og det kan digitaliseringsprincipperne ikke. Så hvis samfundet gerne vil have, at ikke alle kommuner skal have x antal forskellige systemer, som aldrig taler sammen, bliver samfundet nødt til fortsat at have et fælles talepapir, og en fælles forståelse for, hvordan det påvirker Danmark som samfund.

En af de bekymringer som Borg har, er at teknologien udvikler sig for hurtigt i forhold til at få det indkapslet i en strategi (jf. 5.3.1 Hvorfor har Næstved Kommune fravalgt strategi). Dette ses også en smule i den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi, hvor blandt andet kunstig intelligens og dennes evner er nævnt (Regeringen, KL & Regionerne, 2022). Man kan dog diskutere om dette ikke allerede er forældet gennem den rapide udvikling, der er set med eksempelvis OpenAI det seneste år. Her kunne man overveje om visionerne ikke kan forblive de samme, men at man kan ændre det, som den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi kalder ”initiativer”, som i virkeligheden minder meget om planer. Så det i virkeligheden ikke er strategien og visionerne som ændrer sig, men blot midlet. Hvis vi kan se planerne som mere agile og forandringsparate fremfor, at der er et behov for at lave hele strategien om, så ser vi måske ud i en fremtid, hvor vi bruger strategier mindre rigtigt, og samtidig har et værktøj til at fortælle os, *hvordan* vi når i mål.

En af de ting som ITDIG mangler i øjeblikket er måske en plan, eller et mål for, hvordan de får flyttet digitaliseringsprincipper og ansvaret for digitalisering mere ud i fagcentrene; det er svært at

se, hvordan det skal ske uden en reel plan. Derfor vil vores perspektivering lægge op til et perspektiv, hvor Næstved Kommune lægger sig mere op ad den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi generelt og i fagcentrene, men også sørger for at lægge en plan og implementere nogle tiltag for at understøtte denne. Dette vil til slut munde ud i vores produktaflevering til Næstved Kommune jf. afsnit 9.

7. Konklusion

Projektet har haft til formål at undersøge, med afsæt i Næstved Kommune, om digitaliseringsprincipper kan understøtte digitaliseringen i stedet for en digitaliseringsstrategi. Vi har i vores analyse og diskussion behandlet forskellige aspekter af dette spørgsmål, og vil i dette afsnit konkludere på vores resultater.

Vi har i vores teori set, at strategisk planlægning og strategier har sine fordele, men der er også opmærksomhedspunkter og tidskrævende aspekter, når organisationer skal arbejde efter strategier. Vi har set, at Næstved Kommune underbygger deres beslutning om fravalget af en digitaliseringsstrategi med specielt de tidskrævende aspekter af strategisk planlægning.

I stedet for at lave deres egen digitaliseringsstrategi, har Næstved Kommune valgt at arbejde ud fra de Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier, som er retningsgivende for, hvilke områder, der skal digitaliseres på i samfundet. De Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier kan være retningsgivende for kommunernes digitalisering, og kan i visse tilfælde erstatte en kommunalt situeret digitaliseringsstrategi.

Næstved Kommune har valgt at erstatte en kommunalt situeret digitaliseringsstrategi med digitaliseringsprincipper, som skal ses som et talepapir og arbejdsredskab, der understøtter de enkelte digitaliseringsprojekter. Digitaliseringsprincipperne hjælper IDA'erne med at have samtaler med projektledere om hvilke aspekter, der er vigtige at have med i sine overvejelser, når der arbejdes med et digitaliseringsprojekt. Vi ser en problematik i, at der er varierende forståelse af, hvem der skal inddrage principperne, samt hvornår i processen de skal inddrages, og at dette heller ikke er klart defineret i principperne. ITDIG ser på sigt gerne, at projektlederne i fagcentrene selv inddrager digitaliseringsprincipperne i deres digitaliseringsprojekter. Dette bliver dog ikke kommunikeret videre til projektlederne, hvilket gør at projektlederne opfatter digitaliseringsprincipperne, som noget ITDIG fortsat skal have ansvar for.

Næstved Kommune har et solidt grundlag for at digitalisere i kommunen ved at bruge de Fællesoffentlige og Fælleskommunale Digitaliseringsstrategier sammen med deres digitaliseringstemaer og digitaliseringsprincipper. Vi ser dog et problem i manglen på definition af anvendelse af principperne og ligeledes i manglen på en plan, hvis det skal lykkes at få flyttet anvendelsen af principperne ud i fagcentrene.

Det er muligt at have digitaliseringsprincipper frem for en digitaliseringsstrategi i kommuner, når der findes digitaliseringsstrategier, der rammesætter den generelle digitalisering i samfundet. Hvis principperne skal være tidløse, og hvis principperne skal forankres i andre afdelinger end ITDIG, er det nødvendigt at have en plan for, hvad det betyder, at principper er tidløse, og hvordan principperne forankres i fagcentrene. Der er behov for at have en klar vision for, hvordan der skal arbejdes hen imod at få forankret digitaliseringsprincipperne i fagcentrene, hvis dette er målet på sigt.

8. Perspektivering

Vi ved at digitaliseringsprincipper kan fungere som et godt værktøj for digitalisering i Næstved Kommune, men samtidig så vi en række problematikker, som med fordel kan undersøges yderligere. Vi har tre forslag til, hvordan disse kan undersøges:

- 1) Hvordan agile digitaliseringsstrategier i kommunen kan understøtte teknologiudviklingen, og derved mindske risikoen for, at strategierne fejler, eller udløber, før de er blevet implementeret.

Da en af bekymringerne fra Næstved Kommunes side af, har været at digitaliseringsstrategier er for rigide og derved udløber for hurtigt, kunne en undersøgelse af tilgangen til agile strategier give et indblik i, om strategier kan tilpasses en foranderlig verden. Her kunne det give mening på sigt at kigge ind i Jan Pries-Hejes igangværende forskning i modulariseret agile strategier, der gør det muligt at udskifte dele af strategien, når forandringer gør det nødvendigt. Dette kunne især være interessant i forhold til den rapide teknologiudvikling.

- 2) Hvordan digitaliseringsstrategier specifikt for hvert enkelt fagcenter, kan være med til at understøtte fagligheden og den digitalisering, der er behov for her.

Det er fagcentrene selv, der bedst kender deres arbejdsopgaver og arbejdsgange og dermed også dem, der har det bedste grundlag for at vide, hvilke dele af fagligheden, der vil være fordel i at digitalisere. Her kan de tage afsæt i Digitaliseringstemaerne, så Næstved Kommunes vision fortsat bliver holdt for øje samtidig med, at fagligheden selv styrer den digitalisering, der er plads til og behov for. Her kunne det give mening at undersøge, hvordan ITDIG kan understøtte udviklingen af fagspecifikke digitaliseringsstrategier, da de har den største forståelse for teknologiske muligheder, mangler og den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi.

- 3) Hvordan strategisk planlægning kan hjælpe med at forankre og flytte digitaliseringsprincipperne ud i hvert enkelt fagcenter.

Her kunne det undersøges, hvordan organisationen gennem et fokus på mikro-, meso- og makroplan kan understøtte en forandring, der bringer ansvaret for digitalisering ud i fagcentrene. Her kunne fokus lægge på at undersøge, hvad organisationen har behov for, for

Luther,
Kristensen & Lindqvist
Forår 2023

at få en forståelse af digitaliseringsprincipperne, og hvordan ansvaret for anvendelse af principperne bedst gives videre, da dette samlet set kan være med til at understøtte den overordnede digitaliseringsplan i Danmark.

9. Produkt: En anbefaling til IT og Digitalisering i Næstved Kommune

Det følgende afsnit er en tredelt anbefaling til Næstved Kommune, som tager udgangspunkt i aspekter, som vi ser kan forbedres, for at sikre den ønskede anvendelse af digitaliseringsprincipperne. Anbefalingerne er som følger: klarlæg principperne, lav en plan for, hvordan principperne forankres i fagcentrene, og lav en arbejdsproces, der understøtter, at fagcentrene anvender principperne.

9.1. Klarlæg principperne

Det første vi mener, kan være med til at gøre principperne mere anvendelige for ikke-IDA'ere er, at det klarlægges hvad principperne indeholder. Det beskrives i afsnit 6.2 Digitaliseringsprincipper – ven eller fjende?, at det ved at kigge på blomsten, ikke gør det klart, hvad principperne går ud på. Dette bliver først klart, når principperne udfoldes på hver enkelt side i bilag 1. Hvis medarbejdere i fagcentrene skal være med til at få digitaliseringsprincipperne realiseret, skal disse kommunikeres til de individuelle medarbejdere, hvilket blandt andet være gennem skemaer (jf. Mintzberg, 1994; 2.3 Planer kontra strategi). Hvis visionen er, at principperne mere aktivt skal bruges i fagcentrene, mener vi, at der er behov for at skabe et kortere og klarere dokument, der kan tages i brug. Hertil har vi to forslag til, hvordan principperne kan visualiseres i dokumentet, disse vil blive uddybet i Afsnit 9.1.1 og Afsnit 9.1.2.

Yderligere mener vi også, at dokumentet om digitaliseringsprincipperne bør forklare, hvem det er, der har ansvar for at anvende principperne, samt hvordan og hvornår principperne bør anvendes. Herunder bør forklares, at principperne ikke er ultimative og derfor bør overvejes, men ikke nødvendigvis *skal* anvendes i alle digitaliseringsprojekter. I denne forklaring kunne der tages inspiration fra Aarhus Universitet, der anvender en ”følg eller forklar-metode”, hvor det skal kunne forklares, hvorfor et eller flere digitaliseringsprincipper er fravalgt (Aarhus Universitet, n.d).

9.1.1. Forslag 1

Dette forslag tager udgangspunkt i, at vise digitaliseringsprincipperne på mindre plads og tydeligt binde visualiseringerne op på princippet samt dettes forklaring og tilhørende eksempler. Da der er tale om et forslag, har vi ikke medtaget alle principperne.

 Værdiskabelse	Digitaliser kun hvis du kan beskrive den positive synlige effekt for borger og organisation
	Digitale løsninger forandrer vores liv. For at vi vil acceptere denne forandring skal vi opleve, at løsningerne skaber en lettere hverdag uanset om vi er borgere eller medarbejdere. Borgere og organisationen skal opleve, at digitalisering giver konkret værdi i hverdagen. Alle processer i kommunen skal IKKE digitaliseres. Der skal kun digitaliseres der hvor det skaber en synlig effekt. Det kan for eksempel betyde, at Borgere og organisation oplever, at digitalisering giver konkret værdi i hverdagen. Der følges op på den konkrete værdi og den ønskede effekt på de indsatser der foretages. Borgere og medarbejdere inddrages i kvalificeringen af digitaliseringsindsatsen og den værdi om dette skaber. Borgere og medarbejdere inddrages i formulering af krav til de digitale løsninger og den efterfølgende evaluering af løsningens effekt.
(...)	
 Sammenhæng	Vi skaber sammenhængende forløb til fordel for medarbejdere og borgere Vi har et ønske om at skabe den bedste oplevelse i borgernes møde med kommunen. Hvad enten det sker via selvbetjening på mobilen – eller i det fysiske møde med sagsbehandleren, så skal borgeren opleve at kommunikationen og sagsbehandling sker sammenhængende. Ligeledes er det vigtig for medarbejderne, at de kan arbejde effektivt med systemer, som hænger fornuftigt sammen. Det kan for eksempel betyde, at Ved ethvert digitalt møde med kommunen, digitalt eller ej, vil borgerne opleve et sammenhængende forløb.

	Opgaveløsningen i fagsystemerne genanvender data således borgerne og medarbejderne ikke skal genindtastede allerede oplyste data.
	Digitale kompetencer er et fundament for en effektiv organisation
	En kommune er meget afhængig af sine it-systemer. Kun med kompetente medarbejdere kan vi udnytte it-systemernes potentialer til gavn for borgerne. Derfor skal ledere og medarbejdere sikre en løbende tilpasning af kompetenceniveauet i takt med udnyttelse af nye teknologier. Borgerne er i mange forløb myndige og medvirkende i sagsbehandling og servicelevering via digitale systemer. Derfor skal vi også med eksterne interesser sikre deres digitale kompetencer Det kan for eksempel betyde, at Digitale kompetencer indtænkes i enhver relevant rekruttering af nye medarbejdere. Digitale kompetencer er et emne på alle medarbejderudviklingssamtaler. Borgernes digitale kompetenceudvikling direkte kan måles på organisationens service overfor borgerne.

9.1.2. Forslag 2

Det andet forslag er inspireret af Aarhus Universitets opsætning af deres digitaliseringsprincipper (Aarhus Universitet, n.d.), hvor vi har taget udgangspunkt i først at have en liste, der giver en oversigt over principperne, hvorefter principperne med forklaring følger i enkeltstående tabeller. Vi har også her valgt at visualisere et udsnit af principperne i disse tabeller, for at give et indblik i, hvordan dette kunne se ud.

Oversigt over principper:

1. **Værdiskabelse:** Digitaliser kun hvis du kan beskrive den positive synlige effekt for borger og organisation
2. **Data:** Data skal kunne deles
3. **Helhed:** Vi undersøger og udnytter eksisterende systemers funktionalitet, før der købes nyt
4. **Trygt og sikkert:** Vi passer godt på data, og gemmer og arkiverer i henhold til loven
5. **Sammenhæng:** Vi skaber sammenhængende forløb til fordel for medarbejdere og borgere

6. **Digitale kompetencer:** Digitale kompetencer er et fundament for en effektiv organisation

Værdiskabelse

	Digitaliser kun hvis du kan beskrive den positive synlige effekt for borger og organisation
Hvorfor?	Digitale løsninger forandrer vores liv. For at vi vil acceptere denne forandring skal vi opleve, at løsningerne skaber en lettere hverdag uanset om vi er borgere eller medarbejdere. Borgere og organisationen skal opleve, at digitalisering giver konkret værdi i hverdagen. Alle processer i kommunen skal IKKE digitaliseres. Der skal kun digitaliseres, der hvor det skaber en synlig effekt.
Eksempel	Borgere og organisation oplever, at digitalisering giver konkret værdi i hverdagen. Der følges op på den konkrete værdi, og den ønskede effekt på de indsatser der foretages. Borgere og medarbejdere inddrages i kvalificeringen af digitaliseringsindsatsen, og den værdi om dette skaber. Borgere og medarbejdere inddrages i formulering af krav til de digitale løsninger og den efterfølgende evaluering af løsningens effekt.

(...)

Sammenhæng

	Vi skaber sammenhængende forløb til fordel for medarbejdere og borgere
Hvorfor?	Vi har et ønske om at skabe den bedste oplevelse i borgernes møde med kommunen. Hvad enten det sker via selvbetjening på mobilen – eller i det fysiske møde med sagsbehandleren, så skal borgeren opleve at

	kommunikationen og sagsbehandling sker sammenhængende. Ligeledes er det vigtigt for medarbejderne, at de kan arbejde effektivt med systemer, som hænger fornuftigt sammen.
Eksempel	Ved ethvert digitalt møde med kommunen, digitalt eller ej, vil borgerne opleve et sammenhængende forløb. Opgaveløsningen i fagsystemerne genanvender data således borgerne og medarbejderne ikke skal genindtastede allerede oplyste data.

Digitale Kompetencer

	Digitale kompetencer er et fundament for en effektiv organisation
Hvorfor?	En kommune er meget afhængig af sine it-systemer. Kun med kompetente medarbejdere kan vi udnytte it- systemernes potentialer til gavn for borgerne. Derfor skal ledere og medarbejdere sikre en løbende tilpasning af kompetenceniveauet i takt med udnyttelse af nye teknologier. Borgerne er i mange forløb myndige og medvirkende i sagsbehandling og servicelevering via digitale systemer. Derfor skal vi også med eksterne interesser sikre deres digitale kompetencer
Eksempel	Digitale kompetencer indtænkes i enhver relevant rekruttering af nye medarbejdere. Digitale kompetencer er et emne på alle medarbejderudviklingssamtaler. Borgernes digitale kompetenceudvikling direkte kan måles på organisationens service overfor borgerne.

9.2. Lav en plan for, hvordan principperne forankres i fagcentrene

Som det er diskuteret og konkluderet, er der behov for en plan, hvis der er et ønske om at forankre digitaliseringsprincippernes anvendelse i fagcentrene. Da vi, i vores interview, spurgte ind til, hvor ITDIG så principperne i fremtiden, var det tydeligt, at der var håb om, at ansvaret for deres

anvendelse lå ude i fagcentrene, men der realistisk blev peget på, at det nok stadig lå hos ITDIG (Bilag 8).

Vi mener ikke, at det er urealistisk, at ansvaret for princippernes anvendelse på sigt kommer til at lægge hos fagcentrene, men hvis dette skal opnås, er der behov for en plan for, hvordan Næstved Kommune kommer derhen. Hertil kan det overvejes, om ITDIG gennem strategisk planlægning, og med inddragelse af fagcentre, kan lægge en plan, der løbende kan revideres, for hvordan de når deres mål. Vi anbefaler, at ITDIG starter med at definere en klar vision om, hvad de ønsker, der skal ske med digitaliseringsprincipperne, da denne vision kan hjælpe med at opsætte mål. Vi ved fra George et al. (2019), at organisationer der sætter mål, har lettere ved at opnå deres planer, fordi de rette ressourcer kan afsættes hertil. Efter at have sat en klar vision, vil det give mening at kortlægge, hvor de står nu, herunder hvor stor en andel af fagcentrene der selv kan anvende principperne. Herefter kan planen konkretiseres med delmål og planer for, hvordan disse mål kan opnås. Dette kan for eksempel være at klarlægge en arbejdsproces for, hvordan principperne skal anvendes. Det kunne også være at afholde workshops eller møder om, hvordan principperne skal anvendes af fagcentrene, og hvordan ITDIG kan understøtte fagcentrene i overgangsperioden.

9.3. Lav en arbejdsproces, der understøtter at fagcentrene anvender principperne

Når digitaliseringsprincipperne skal forankres i fagcentrene, bør der være en arbejdsproces for, hvornår og hvordan fagcentrene skal anvende digitaliseringsprincipperne. Under interviewet med Borg 11. april (Bilag 7), blev der nævnt, at der findes en projektplan, som beskriver processen for, hvordan projekter drives i kommunen. Dette vil være et oplagt sted at få indskrevet anvendelse af digitaliseringsprincipper, når der er tale om digitaliseringsprojekter i fagcentrene. På denne måde mindes projektledere om, at principperne findes, og det klargøres, at disse skal inddrages på et specifikt tidspunkt i processen for projektet.

Det kan overvejes, om det er nok, at der henvises til, at digitaliseringsprincipperne skal anvendes, hvis der er tale om et projekt, hvor noget skal digitaliseres. På denne måde vil forklaringen af digitaliseringsprincipperne og deres anvendelse stadig være bundet op på digitaliseringsprincip-dokumentet. Ved at have principperne indskrevet i projektplanen, vil det gøres tydeligere for alle, der anvender denne projektplan, at det er noget, der skal tages alvorligt og som har en fast plads i Næstved Kommune. Selve arbejdsprocessen for anvendelse af digitaliseringsprincipperne kan med fordel placeres i digitaliseringsprincip-dokumentet og skal tilpasses den måde, som principperne ønskes anvendt.

Litteratur

- Bransholm Pedersen, K (2021). Kapitel 6: Socialkonstruktivisme. I: Bransholm Pedersen, K & Juul, S, *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: en indføring* (1. udgave. 6.oplag.). Hans Reitzels Forlag.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review*, 62(4), 37–56.
- DeCuir-Gunby, J., & Marshall, P., & McCulloch, A. (2011). Developing and Using a Codebook for the Analysis of Interview Data: An Example from a Professional Development Research Project. *Field Methods - FIELD METHOD*. 23. 136-155. 10.1177/1525822X10388468.
- George, B., Walker, R.M. & Monster, J. (2019), Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Admin Rev*, 79: 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk. Hans Reitzels forlag.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Mintzberg, H. (1987). THE STRATEGY CONCEPT .1. 5 PS FOR STRATEGY. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (2000). The rise and fall of strategic planning. Pearson Education.
- Rozanski, & Woods, E. (2005). Software systems architecture: working with stakeholders using viewpoints and perspectives. Addison-Wesley.
- Schultze, & Avital, M. (2011). Designing interviews to generate rich data for information systems research. *Information and Organization*, 21(1), 1–16.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2010.11.001>

Hjemmesider

Aarhus Universitet (n.d.) Digitaliseringsstrategi. Tilgået 29. maj

https://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/Medarbejderservice/IT/Medarbejderservice_AU_IT/Projekter/Digitaliseringsstrategi.pdf

Regeringen, KL & Danske Regioner (Juni 2022) DIGITALISERING, DER

LØFTERSAMFUNDET: Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2022-2025.

Digitaliseringsstyrelsen. Tilgået 26. maj

https://digst.dk/media/27689/digst_fods_webtilgaengeligg.pdf

Kommunernes Landsforening, n.d. tilgået 2. maj 2023

<https://videncenter.kl.dk/media/29850/formidling-af-kortlaegning-af-digitaliseringsstrategier.pdf>

Næstved Kommune (n.d.) Kommunens organisation. Tilgået 30. maj

<https://www.naestved.dk/kommunen/organisationen/kommunens-organisering>

Bilag oversigt

Bilag 1 - Næstved Kommunes Digitaliseringsprincipper

Bilag 2 - Digitaliseringstema 2023-2024

Bilag 3 - Governance for it og digitalisering - 3.2023

Bilag 4 - Interview Projektleder

Bilag 5 - Interview 4.maj Teamleder Borg

Bilag 6 - Interview 24.marts Teamleder Borg

Bilag 7 - Interview 11.april Teamleder Borg

Bilag 8 - Interview IT-konsulent