

## Titelblad

Uddannelsessted: Politik & Administration, Aalborg Universitet

Semester: 10. semester (Speciale), Foråret 2010

Kerneområde: Organisation & Forvaltning

Projektets titel: Digitalisering i den offentlige sektor - Barrierer for transformational government

Vejleder: Pernille Kræmmergaard

Afleveringsdato: 8. juni 2010

Antal anslag: 174.710 tegn (ca. 73 normalsider ud af 75 tilladte)

Specialets forfatter:

---

Anja Kaldahl Reinwald



**AALBORG UNIVERSITET**

## Forord

Dette speciale er selvfølgelig blevet til gennem en intensive arbejdsindsats på mit 10. semester, men det ville ikke have været muligt, hvis det ikke var for den viden og indsigt i digitalisering og i den digitale virkelighed i de danske kommuner, som jeg opnåede gennem mit praktikforløb på 9. semester ved Center for IT ledelse. Jeg vil derfor gerne rette en tak til alle fra centeret såvel som fra forskningsprojektet DISIMIT, der ligeledes var en central del af forløbet.

Der skal yderligere lyde en stor tak til de digitale nøglepersoner som jeg har haft mulighed for at interviewe i Fredericia, Frederiksberg, Gentofte, Odder og Aalborg kommuner, for at de har stillet deres tid og viden om kommunens arbejde til rådighed; det var på alle måde meget oplysende og af stor værdi for specialet.

Afsluttende vil jeg også gerne rette en stor tak til min vejleder Pernille Kræmmergaard for hendes kritiske spørgsmål, gode idéer og altid inspirerende indstilling.

God læselyst!



## Summary

The offspring of the present master thesis is the Danish public sector's focus upon and intend to excel in the field of e-government. On the bases of the goals presented for instance in the joint digitalisation strategy for the public sector (Regeringen et al., 2007) and the knowledge of the present level of e-government (Agger Nielsen et al, 2009; Danmarks statistik, 2010) the thesis assume that the next step for the Danish public sector in regards to e-government, is transformational government (or t-government).

Since t-government is a new phenomenon as well as a fairly new research field the knowledge about achieving t-government is limited (Reinwald & Kræmmergaard, 2010: 1-4). The intention of the thesis is therefore to contributing to such knowledge by creating an overview of as well as insights into the barriers for achieving t-government. In the literature and in the field of practice there are general consensus that such barriers exist and pose a great challenge to public organisations (Danmarks statistik, 2010: 17-18; Kræmmergaard et al., 2009: 2, 4-5; Weerakkody et al., 2008: 1, 3, 5) but no coherent picture of which barriers exist. The thesis sets out to overcome this shortcoming by undertaking a literature review focusing on the concept of t-government.

The first step in the literature review was identifying relevant papers. This was done through several searches on *Google Scholar* and manual filtering of the resulting papers, in the end this lead to the identification of eleven papers. The papers were carefully read and 52 barriers were identified. In the next stage the barriers were classified into six categories and seventeen subcategories with the purpose of ensuring clarity. The six categories introduced were: a) resource factors, b) management factors, c) organisational factors, d) human factors, e) technological factors and f) external factors. These categorises were further utilised in a model of the barriers relevance to the possibility of achieving t-government.

Examples of specific barriers identified are: lack of management attention, the existing culture in the public organisations, resistance among employees and the limited adoption of self-services among citizens.

The overall findings in the thesis are the identification of the 52 barriers, and their categorisation into six categories and seventeen subcategories as well as the accompanying description of the

barriers and outlining of the model. This is believed to be a solid foundation for further research in the area, specifically into the matter of overcoming the barriers and realising t-government.



## Indholdsfortegnelse:

<b>DEL I: UDGANGSPUNKTET</b>	<b>9</b>
<b>1. INDLEDNING</b>	<b>9</b>
<b>2. PROBLEMFELT</b>	<b>11</b>
2.1 DIGITALISERING AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR	11
2.2 TRANSFORMATIONAL GOVERNMENT	12
2.3 PROBLEMFORMULERING	15
2.4 OPBYGNING	16
<b>3. T-GOVERNMENT OG TYPER AF FORANDRINGER</b>	<b>17</b>
3.1 TYPER AF FORANDRINGER	17
3.2 T-GOVERNMENT SOM FORANDRING	19
3.3 FORSTÅELSE AF T-GOVERNMENT I SPECIALET	22
<b>4. METODE</b>	<b>23</b>
4.1 METODISK TILGANG	23
4.2 LITTERATURSTUDIE	24
4.2.1 INDSAMLING AF MATERIALE	25
4.2.2 ANALYSE	25
4.3 CASES	27
4.3.1 FORMÅL	27
4.3.2 UDVÆLGELSE AF CASES	27
4.3.3 INDSAMLING AF EMPIRI	29
<b>5. LITTERATURSTUDIET</b>	<b>32</b>
5.1 IDENTIFICERING AF ARTIKLER	32
5.2 IDENTIFICERING AF BARRIERER	34
<b>DEL II: BARRIERERNE</b>	<b>36</b>
<b>6. RESSOURCEBARRIERER</b>	<b>37</b>

<b>6.1 OVERORDNET BESKRIVELSE</b>	<b>37</b>
<b>6.2 BARRIERERNE</b>	<b>38</b>
6.2.1 BARRIERER RELATERET TIL TILDELINGEN AF RESSOURCER	38
6.2.2 PROBLEMER MED AT REALISERE GEVINSTERNE	38
<b><u>7. LEDELSESBARRIERER</u></b>	<b>40</b>
<b>7.1 OVERORDNET BESKRIVELSE</b>	<b>40</b>
<b>7.2 BARRIERERNE</b>	<b>41</b>
7.2.1 GENERELLE LEDELSESMÆSSIGE BARRIERER	41
7.2.2 BARRIERER RELATERET TIL POLITISKE LEDELSE	43
7.2.3 BARRIERER I FORHOLD TIL FÆLLES MÅL	44
<b><u>8. ORGANISATORISKE BARRIERER</u></b>	<b>45</b>
<b>8.1 OVERORDNET BESKRIVELSE</b>	<b>45</b>
<b>8.2 BARRIERERNE</b>	<b>46</b>
8.2.1 KULTURELLE BARRIERER	46
8.2.2 STRUKTURELLE BARRIERER	49
8.2.3 SAMARBEJDSBARRIERER	51
<b><u>9. MENNESKELIGE BARRIERER</u></b>	<b>53</b>
<b>9.1 OVERORDNET BESKRIVELSE</b>	<b>53</b>
<b>9.2 BARRIERERNE</b>	<b>54</b>
9.2.1 MEDARBEJDERBARRIERER	54
9.2.2 BORGERBARRIERER	55
9.2.3 TILLIDSBARRIERER	60
9.2.4 BARRIERER I FORHOLD TIL KOMPETENCER OG VIDEN	60
<b><u>10. TEKNOLOGISK RELATEREDE BARRIERER</u></b>	<b>62</b>
<b>10.1 OVERORDNET BESKRIVELSE</b>	<b>62</b>
<b>10.2 BARRIERERNE</b>	<b>63</b>
10.2.1 TEKNISKE BARRIERER	63
10.2.2 PROCES RELATEREDE BARRIERER	63
10.2.3 INFORMATIONSBARRIERER	64
<b><u>11. EKSTERNE BARRIERER</u></b>	<b>66</b>
<b>11.1 OVERORDNET BESKRIVELSE</b>	<b>66</b>



<b>11.2 BARRIERERNE</b>	<b>66</b>
11.2.1 LOVGIVNINGSMÆSSIGE BARRIERE	66
11.2.2 LEVERANDØRRELATEREDE BARRIERER	67
11.2.3 EMPIRISKE IDENTIFICEREDE BARRIERER	68
<b><u>DEL III: KONKLUSION &amp; REFLEKTION</u></b>	<b>70</b>
<b><u>12. BETYDNINGEN AF BARRIERERNE</u></b>	<b>70</b>
12.1 MODEL FOR REALISERING AF T-GOVERNMENT	70
12.2 DEN FÆLLESOFFENTLIGE DIGITALISERINGSSTRATEGI	72
12.3 DIGITALISERING I KOMMUNERNE	75
<b><u>13. KONKLUSION</u></b>	<b>77</b>
<b><u>14. PERSPEKTIVERING</u></b>	<b>82</b>
14.1 T-GOVERNMENT I PRAKSIS	82
14.2 T-GOVERNMENT I EN BREDERE SAMFUNDSMÆSSIG KONTEKST	84
<b><u>15. LITTERATURLISTE</u></b>	<b>89</b>
<b><u>BILAGSMATERIALE</u></b>	<b>96</b>
<b><u>BILAG 1</u></b>	<b>96</b>
<b><u>BILAG 2</u></b>	<b>98</b>
<b><u>BILAG 3</u></b>	<b>100</b>
<b><u>BILAG 4</u></b>	<b>105</b>





## DEL I: UDGANGSPUNKTET

### 1. Indledning

Digitalisering i og af den offentlige sektor er tilsyneladende et emne der er generel fokus på i Danmark, hvilket bl.a. ses ved gentagende udarbejdelser af fællesnationale digitaliseringsstrategier, Den Digitale Taskforce, samt at KL i 2010 har digitalisering som én ud af otte fokus områder (Regeringen m.fl., 2007: 4-5; modernisering.dk1; kl.dk1). Danmark klare sig samtidigt generelt godt på dette område sammenlignet med andre lande. I FN's rapport fra 2008 er eksempelvis kun Sverige placeret højere end Danmark, der således rangeres som nummer to. (FN, 2008: xiii, 37-38). I Regeringen, KL og Danske Regioners fællesnationale digitaliseringsstrategi for perioden 2007-2010, udtrykkes der et direkte ønske om, at denne førerposition skal bevares (Regeringen m.fl., 2007: 4). Hvis dette skal sikres, skal der fortsat arbejdes målrettet med digitalisering i den danske offentlige sektor. Dette understreges eksempelvis af, at Danmark ifølge FN's 2010 undersøgelse er blevet overhalet af Korea, USA, Canada, Storbritannien, Holland og Norge således at Danmark ifølge denne undersøgelse kun indtager en syvende plads (FN, 2010: 60). En syvende plads er selvfølgelig stadig en flot placering, men et fald fra en anden til syvende plads, er dog en indikator af, at man er ved at blive indhentet af andre lande og at det vil kræve en fornyet indsats at bevare eller generobre sin førerposition.

Der arbejdes løbende med at sikre en fortsat digital udvikling. I øjeblikket arbejdes der eksempelvis med eDag3, e2012 og med at lancere en ny digital signatur, alt sammen med det formål at understøtte de digitale selvbetjeningsløsninger og den digitale kommunikation mellem den offentlige sektor og borgere og virksomheder (f.eks. modernisering.dk2; kl.dk2; digitalsignatur.dk).

Danmarks statistik har siden 2001 årligt undersøgt den offentlige digitalisering og i deres redegørelse for situation i 2009, påpeges det da også:

*”Informationssamfundet og den offentlige sektor er nært forbundne, ikke mindst når vi som borgere er i kontakt med offentlige myndigheder. Således har 2/3 af befolkningen fundet information på offentlige myndigheders hjemmesider i 2009. Men også i forhold til de indre linjer i forvaltningen, er informationsteknologi af afgørende betydning for effektivt at kunne løse konkrete opgaver.”* (Danmarks statistik, 2010: 3)

Digitaliseringen er således blevet en naturlig del af den offentlige forvaltning i Danmark. Dette er en pointe der eksempelvis støttes af Danmarks statistiks undersøgelse (2010) som påpeger, at stort set alle danske myndigheder (96 procent) har anskaffet IT-udstyr inden for de seneste tolv måneder, samt at digitalisering ikke længere opfattes som løsrevet fra resten af organisationen, men at digitaliseringsstrategier i stigende grad er linket til andre strategier ligesom topledelsen i stigende grad involveres (Danmarks statistik, 2010: 22, 23, 28). Forklaringen på at digitaliseringen på den måde er blevet en del af hverdagen, skal ifølge Regeringen m.fl. (2007) findes i den danske tradition for digitalisering (Regeringen m.fl., 2007: 5). Denne forklaring støttes af Agger Nielsen m.fl. (2009), som påpeger, at der allerede i 1980'erne blev eksperimenteret med software der kunne understøtte elektronisk dokumentstyring. Det påpeges desuden, at den offentlige sektor i dag er meget synlig på internettet. Således oprettede den første danske kommune eksempelvis en hjemmeside for mere end femten år siden og den sidste danske kommune kom på nettet for knap ti år siden (Agger Nielsen m.fl., 2009: 10).

Digitaliseringen i den offentlige sektor er i dag præget af stor tilstedeværelse på internettet, digital kommunikation med borgere, virksomheder og andre myndigheder, digitale selvbetjeningsløsninger samt digital understøttelse af interne arbejdsgange (Agger Nielsen m.fl., 2009: 4, 10-11; Danmarks statistik, 2010: 7, 9, 14). Det store spørgsmål er så, om mere af det samme vil kunne sikre Danmark en fortsat førerposition som digital rollemodel. Dette spørgsmål underbygges af Agger Nielsen m.fl. (2009) som fremhæver at digitaliseringen indtil nu i høj grad har fokuseret på at automatisere de eksisterende processer og desuden vurderer, at de danske kommuner står overfor en stor fremtidig udfordring, hvis de fortsat ønsker at arbejde for øget digital modenhed og opnå højere nytte af digitaliseringen (Agger Nielsen m.fl., 2009: 12-13).

*”står kommunerne nu overfor en stor udfordring og et kulturelt spring, hvis de i fremtiden ønsker at bevæge sig mod øget digital modenhed og øge nytteværdien af kommunens it. Det vil kræve et stærkere fokus på den interne organisering, ændring af arbejdsgange, tværorganisatorisk samarbejde og i det hele taget fokus på behovet for en begyndende transformation. Det er forhold, som kan forventes at blive fremtidens indsatsområder for de danske kommuner i forbindelse med at sikre en øget digitalisering.”* (Agger Nielsen m.fl., 2009: 27)



## 2. Problemfelt

### 2.1 Digitalisering af den offentlige sektor

Det overordnede tema for dette speciale er den digitalisering der finder sted i den offentlige sektor. I en forskningsmæssig kontekst betegnes dette fænomen e-government (elektronisk government) og er et interdisciplinært empirisk orienteret forskningsfelt, der opstod i begyndelsen af 1990'erne (Grönlund & Horan 2004: 713, 720-722). Feltets empiriske karakter betyder at fokus i høj grad er på at studere og bidrag til den praksis der finder sted "derude". Denne praksis, som forskningen orienterer sig mod, kan defineres på lidt forskellig vis, én mulighed er Huang (2007) beskrivelse af fænomenet:

*"e-Government refers to the transformation of traditional public sector services and processes into an electronic format with greater accessibility and interactivity to citizens"* (Huang, 2007: 41)

Af denne definition kan det udledes, at fænomenet har et transformerende potentiale, samt at den forandrende kraft retter sig mod såvel services som processer i den offentlige sektor. Det elektroniske element er ikke bemærkelsesværdigt, men til gengæld er det værd at bemærke, at fænomenet antages at have en positiv effekt i forhold til borgerne. Antagelsen er, at e-government kan bidrag med bedre service og samtidige effektiviseringer og besparelser, som ligeledes er i borgernes interesse (f.eks. Aichholzer & Schmutzer 2000: 2). Denne interesse for gennem digitalisering at skabe bedre og billigere services og processer genfindes også i en dansk kontekst i eksempelvis den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi (Regeringen m.fl., 2007).

I citatet fra før har Huang som nævnt bl.a. fokus på det transformerende element i e-government, altså det at digitaliseringen har potentiale til at medføre grundlæggende forandringer i den offentlige sektor. Denne tankegang genfinder man også indenfor visse af e-government-litteraturens modenhedsmodeller. Eksempelvis syntetiserer Siau & Long i 2005 fem tidligere modenhedsmodeller og skaber derved deres egen model med fem faser hvoraf den fjerde fase betegnedes *Transformationsfasen*<sup>1</sup> (Siau & Long, 2005). Ifølge de to forfattere sker der i denne fase noget helt centralt i og med, at digitaliseringen når et modenhedsniveau, hvor der ikke blot

---

<sup>1</sup> Modellens femte og sidste fase er e-demokrati (Siau & Long, 2005: 455-456), hvilket dog synes at være en anden type intention med anvendelsen af IT i den offentlige sektor, og desuden tilsyneladende ikke noget der har det store fokus i en dansk kontekst (f.eks. Regeringen m.fl., 2007; Agger Nielsen m.fl., 2009: 6, 22-23).

foretages automatisering og digitalisering af eksisterende processer, men hvor digitaliseringen forandrer den måde der leveres services på og forandrer den offentlige sektor mere generelt. Dette modenhedsniveau er langt mere krævende end de tidligere, men samtidigt er der på dette niveau langt større potentiale for at opnå effektiviseringer og serviceforbedringer. (Ibid.: 455-456)

## 2.2 Transformational government

I 2005 blev der under det britiske EU-formandskab indledt en undersøgelse af digitaliseringsniveauet i ni udviklede lande<sup>2</sup> med det formål at skabe grundlag for en mere kvalificeret debat af den fremtidige e-government udvikling. I forbindelse med konsulentbureauet Booz Allen Hamiltons<sup>3</sup> undersøgelse blev der præsenteret et nyt begreb om den transformerende form for e-government: t-government (eller transformational government) (Booz Allen Hamilton, 2005: 7).

Den definition af t-government der opstilles i rapporten er som følger:

*”Information Communication Technology (ICT) enabled government, or t-government – using ICT to enable the business transformation of government, focused on customers.”* (Booz Allen Hamilton, 2005: 7)

I rapporten knyttes begrebet t-government til en model som betegnes: *The evolution of e-Government*. Modellen er en form for modenhedsmodel, der beskriver det offentliges vej mod mere sofistikeret anvendelse af IKT. Der er ifølge denne model fire faser, og det er den tredje fase t-government-begrebet knytter sig til. De fleste lande befinder sig, ifølge rapporten, i denne fase. Fasen er dog todelt og det er den første af de to dele af fasen de mange lande befinder sig (Ibid.: 12-13). I denne første halvdel af tredje fase er der fokus på at automatisere eksisterende processer. I den næste del af fasen foretages der en egentlig reorganisering, således at der ved hjælp af IKT skabes mere hensigtsmæssige processer og ressourcerne derfor i højere grad kan anvendes der hvor de bidrager mest (Ibid.: 13). Pointen i rapporten er, at der ikke opnås noget ved at digitalisere arbejdsprocesser der er grundlæggende ineffektive. Det er således først når forretningsgange og processer retænkes at der kan opstå egentlige gevinster ved digitalisering (Ibid.).

---

<sup>2</sup> Australien, Canada, Frankrig, Tyskland, Italien, Japan, Sverige, Storbritannien og USA (Booz Allen Hamilton, 2005: 6).

<sup>3</sup> Konsulentbureau der beskæftiger sig med strategi og teknologi (boozallen.com)



I forlængelse af Booz Allen Hamiltons (2005) introduktion af t-government-begrebet i EU-rapporten, anvendes begrebet af Weerakkody m.fl. i en konference artikel fra 2007 (Weerakkody m.fl., 2007)<sup>4</sup>. En af deres pointer med t-government-begrebet er, at det ikke er nok at indføre teknologi for at opnå fordele ved e-government, men at der kræves en løbende organisationstilpasning og -forandring (Ibid.: 334). Yderligere skriver de, at formålet med dette niveau af e-government er integrerede offentlige services samt at informationer mm. er gjort tilgængelige for borgere og virksomheder og er samlet et sted (one-stop-shop) (Ibid.: 335).

I artiklen foretages der desuden et casestudie med fokus på den lokale forståelse af t-government samt de procesrelaterede udfordringer forbundet med at opnå dette, og der peges endvidere på, at det offentlige med fordel kan lære af de erfaringer, der er gjort i den private sektor i forbindelse med BPR (Business Process Reengineering) (Ibid.: 337-339, 339-340).

I en ny konferenceartikel fra 2008 fortsætter Weerakkody m.fl. med at undersøge t-government-fænomenet i en britisk kontekst. Der opstilles i artiklen oversigter over barrierer forbundet med t-government hentet fra henholdsvis e-government og BPR-litteraturen. Disse barriereoversigter leder videre til artiklens primære omdrejningspunkt, som er et casestudie af en britisk kommune og en afdækning af de udfordringer kommunen stilles over for i forbindelse med bestræbelserne på at opnå t-government. (Weerakkody m.fl., 2008: 2, 4, 6, 7-10) På trods af de brugbare oversigter over barrierer, der findes i deres artikel, er der tilsyneladende ikke foretaget et grundigt litteraturstudie som baggrund for deres opremsning af barrierer. Dette skyldes antageligt, at fokus i artiklen er på at identificere barrierer for t-government i en empirisk kontekst. Artiklen er dog være meget anvendelig i forhold til nærværende speciale, da den beskæftiger sig med samme emne, hvorfor den vil blive inddraget senere i specialet.

Forskningens interesse for t-government har resulteret i en forståelse af fænomenet som efterstræbelsesværdigt og samtidigt vanskeligt opnåeligt. Weerakkody & Dhillon (2008) understreger eksempelvis, at i og med t-government er det højeste modenhedsniveau, er det også det vanskeligste at opnå (Weerakkody & Dhillon, 2008: 2). Yderligere fremhæver forfatterne at de fleste lande i de tidligere modenhedsfaser blot har fokuseret på at understøtte eksisterende processer

---

<sup>4</sup> Artiklen er senere udgivet i en lidt udvidet form i *Electronic Government, An International Journal* i 2008 (Dhillon m.fl. 2008)

digitalt, hvorved de ikke har opnået reelle forbedringer eller effektiviseringsgevinster (Ibid.: 2-3). Pointen i forlængelse af dette er, at der i t-government ses et potentiale for at opnå de fordele der ofte associeres med e-government, men som det endnu kun i begrænset omfang er lykkedes at realisere (Weerakkody m.fl., 2008: 2, 11). Problematikken er dog, at t-government samtidigt er desto vanskeligere at opnå, f.eks. påpeger Weerakkody m.fl. (2007) at en tilsvarende proces med at opnå organisatoriske forandringer samt koordinering og samarbejde på tværs af organisatoriske grænser under store vanskeligheder har været gennemført i den private sektor, og at processen må forventes at blive endnu vanskeligere i den offentlige sektor (Weerakkody m.fl. 2007: 336). Der eksisterer således et behov for løbende at generere viden om denne proces, såvel i forhold til hvilke udfordringer der skal overkommes, som i forhold til hvordan processen håndteres succesfuldt. Fænomenets relevans understreges yderligere af, at mange lande på nuværende tidspunkt arbejder for at opnå t-government samt at det hører til sjældenhederne at det lykkes (f.eks. Weerakkody & Dhillon 2008: 3; Weerakkody m.fl., 2008: 11).

På baggrund af ovenstående litteraturgennemgang synes t-government-begrebet relevant for aktiviteterne i den danske offentlige sektor, som beskrevet i kapitel 1, hvor der satses på at Danmark skal være førende indenfor digitalisering af den offentlige sektor. Ud fra litteraturen er det dog en smule uklart præcist hvilken form for forandringer der antages at være forbundet med realiseringen af t-government. Er det således udelukkende processer mm. intern i den offentlige sektor som rationaliseres og effektiviseres (a la Booz Allen Hamilton (2005) og de forskellige Weerakkody og Dhillon-tekster), eller forandres den offentlige sektor og de offentlige services mere generelt (a la Siau & Long, 2005).<sup>5</sup> Da t-government-begrebet er helt centralt i dette speciale, er en præcis forståelse af fænomenet det selvfølgelig også. Derfor anvendes kapitel 3 til en nærmere diskussion af den type af forandringer der forbindes med t-government. Dette gøres af to årsager, for det første selvfølgelig for at skabe en klare forståelse for, hvad det er der undersøges i specialet, og dernæst fordi denne uklarhed, omkring karakteren af de forandringer der finder sted i t-government fasen, er gennemgående i litteraturen jf. ovenfor.

---

<sup>5</sup> Det skal påpeges, at der ikke i litteraturen kan skelnes så entydigt mellem to forskellige forståelser. Eksemplerne på litteratur skal mere ses som eksempler på, hvor forståelserne kommer mest til udtryk.



## 2.3 Problemformulering

På baggrund af beskrivelsen af e-government og i særdeleshed t-government-begrebet, er der i specialet valgt at fokusere på *barrierer for t-government*. For at afdække dette vil der blive foretaget et grundigt litteraturstudie af litteraturen om t-government og de dermed forbundne barrierer. De identificerede barrierer vil selvfølgelig blive beskrevet nærmere, men for at skabe overblik og dermed anvendelighed, vil der desuden blive opstillet en model over barriererne og deres betydning for realiseringen af t-government. Specialets problemformulering er derfor:

Hvilke barrierer for t-government kendes fra litteraturen, og hvordan kan disse præsenteres på en overskuelig måde?

Formålet er således at opnå forståelse for de barrierer for realiseringen af t-government, som er kendt fra litteraturen og som der er generel enighed om findes (f.eks. Weerakkody m.fl. 2008), men som der ikke er et samlet overblik over. Ved at samle den eksisterende viden opnås et bedre grundlag for i den fremtidige forskning at tage afsæt i den eksisterende viden som helhed. Desuden må en afdækning af barriererne og dermed en eksplicit anerkendelse og bevidsthed omkring disse, anses for at være det først skridt på vejen mod at finde frem til metoder til at overkomme dem. For at forbedre situationen må man således først forstå den.

For klarhedens skyld bør problemformuleringens andet centrale begreb, udover t-government, nok defineres. Det gøres her med en betydningsforklaring hentet fra netordbogen *ordbog.com*, der forklarer "barriere" som: *noget, der forhindrer eller besværliggør kommunikation, udvikling og lignende* (ordbog.com – barriere). I forhold til specialets forståelse af begrebet, understreger denne definition netop, at barrierer ikke kun handler om at forhindre, men også om at besværliggøre. Desuden fremhæves det, at det kan være en række forskellige ting som vanskeliggøres deriblandt kommunikation og udvikling, som netop har en central placering i specialet.

Problemformuleringen vil blive besvaret ved hjælp af et grundigt litteraturstudie af t-government indenfor e-government litteraturen, der som tidligere nævnt er et interdisciplinært forskningsfelt og bl.a. studeres indenfor jura, offentlig administration og computer science (Grønlund & Horan, 2004: 720-722). De identificerede barrierer vil blive organiseret i kategorier og underkategorier, og efterfølgende vil denne viden fra litteraturen blive kondenseret til en model for realiseringen af t-



government. Der vil yderligere blive inddraget eksempler på håndtering af barriererne fra førende danske kommuner på digitaliseringsområdet, med det formål, at vise at barriererne kan overkommes samt give inspiration til hvordan.

## 2.4 Opbygning

I specialets første del, som består af kapitel 1-5, introduceres der til emnet, problemformuleringen samt den anvendte tilgang. I det næste kapitel (kapitel 3) vil t-government-begrebet således blive diskuteret yderligere og det vil blive defineret nærmere, hvad der forstås ved begrebet i nærværende speciale. I det derpå følgende kapitel 4 er specialets metode i fokus. Efterfølgende præsenteres der lidt generel information omkring det foretagne litteraturstudie i kapitel 5.

Specialets anden del omhandler barriererne og i kapitel 6-11 præsenteres derfor specialets resultater i form af seks barrieregrupper, der i hvert sit kapitel præsenteres og eksemplificeres ligesom der forefindes en oversigt over de barrierer der tilhører denne gruppe.

I specialets tredje og sidste del (kapitel 12-14) samles der op og reflekteres. Først opstilles der i kapitel 12 en model for barrierernes betydning for realiseringen af t-government, ligesom den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi og kommunernes digitalisering diskuteres og sættes i forhold til modellen samt de mange i del II præsenterede barrierer. Dernæst konkluderes der i kapitel 13 på specialet samt den viden der er blevet genereret og i kapitel 14 afsluttes specialet med en perspektivering, hvor der reflekteres nærmere over barriererne for t-government i forhold til hvad t-government konkret betyder i en kommunal virkelighed samt i forhold til t-government i en bredere samfundsmæssig kontekst.



### 3. T-government og typer af forandringer

I dette kapitel diskuteres t-government-begrebet i forhold til de typer af forandringer der forbindes med begrebet. Dette gøres, jf. kapitel 2, for at skabe en eksplicit forståelse for, hvad det er for en forståelse af begrebet, der ligger til grund for specialet, hvorfor kapitlet også afsluttes med en kort opsummering af, hvad der vil blive forstået ved begrebet i specialet. Samtidigt må en nærmere diskussion og afklaring af hvordan begrebet kan forstås, antages at kunne bidrage til den videre forskning indenfor området, hvorfor begrebet ikke blot defineres, men derimod relateres til forskellige forandringsperspektiver.

Kapitlet indledes med en teoretisk beskrivelse af forskellige perspektiver på forklaringer, efterfølgende kobles disse teoretiske perspektiver til t-government-begrebet og afslutningsvis opsummeres det hvad der forstås ved begrebet i nærværende speciale.

#### 3.1 Typer af forandringer

Der findes mange forskellige måder at beskrive forandringer på og at skelne mellem forskellige former. I dette afsnit er der udvalgt fem måder at beskrive forandringer på. Disse vil her blive beskrevet kort og i det efterfølgende afsnit anvendes de som udgangspunkt for at opnå en dybere forståelse for t-government i en forandringsoptik.

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2008) findes der to forskellige former for forandringslogikker. På den ene side findes de bevidste eller planlagte forandringer, som bevidst initieres af individer eller grupper. På den anden side findes der forandringer som sker uafhængig af menneskers vilje, hvilket ofte betegnes som en deterministisk forandringslogik (Jacobsen & Thorsvik, 2008: 342). Pointen er således, at forandringer kan være planlagt og dermed mere eller mindre styrede af mennesker eller de kan ske af sig selv hvorved der ikke er noget sammenhæng med menneskelige mål og planer.

Jacobsen & Thorsvik (2008) beskriver endvidere fire forskellige forhold, som forandringer kan påvirke. Det drejer sig om:

- 1) Forandringer af opgaver, teknologi og/eller mål og strategi. (dvs. nye måder at udføre eksisterende opgaver på)
- 2) Forandringer i organisationens struktur (dvs. ændringer i hvordan arbejdsopgaver fordeles og koordineres, samt hvordan man kontrollerer og styrer organisationen)
- 3) Forandringer i organisationens kultur (dvs. ændringer af antagelser, normer og værdier)

- 4) Forandringer i adfærdsprocesser (dvs. f.eks. produktion, kommunikation, beslutninger og læring)

(Ibid.: 339)

Med dette gør forfatterne det klart, at forandringer kan påvirke organisationer på forskellige niveauer. Det betyder selvfølgelig ikke at en forandring ikke kan påvirke flere af de forskellige niveauer.

Udover denne beskrivelse af forskellige forhold i organisationer der kan påvirkes af forandringer, kan forandringer også beskrives i forhold til graden af forandringer, altså i forhold til hvor omfattende forandringerne er. Dette beskrives bl.a. af Green (2007), som tager udgangspunkt i Balogun & Hailey (2004) og deres opdeling af forandringer i forhold til to modsætninger, inkrementelle forandringer over for ”big bang” forandringer samt transformerende forandringer over for forandringer af omstillingsmæssig karakter. På den baggrund opstilles en firfeltstabel og der kan dermed differentieres mellem fire typer af forandringer (Green, 2007: 21), jf. tabel 1.

	Inkrementelle forandringer	”Big bang” forandringer
Omstillingsforandringer	Tilpasning	Rekonstruktion
Transformerende forandringer	Evolution	Revolution

**Tabel 1: Forandringsgrad**

Denne klassificering giver mulighed for at skelne mellem forandringer både i forhold til hvor omfattende ændringer de medfører og i forhold til hvor hurtigt disse ændringer gennemføres.

Piccoli (2008) beskæftiger sig ligeledes med graden af forandringer, men gør dette specifikt i forhold til den grad af forandringer, som følger af indførslen af IT i en organisation. Her anvender han begreberne *første*, *anden* og *tredje-ordensforandringer*. I forbindelse med *første-ordensforandringer* påvirker indførslen af teknologi kun de arbejdsprocesser hvor teknologien anvendes, og på dette niveau handler indførslen af teknologi om at automatisere eksisterende processer. Ved *anden-ordensforandringer* forstås forandringer, hvor teknologiindførslen ikke kun medfører forandringer i processerne, men hvor også organisationens medlemmer påvirkes, således at deres roller forandres eller der evt. er behov for helt nye mennesker. Den mest omfattende type



forandringer er *tredje-ordensforandringer*. Her er der tale om grundlæggende eller radikale forandringer. Teknologien ændrer således ikke kun processer og mennesker, men også strukturerne i selve organisationen (Piccoli, 2008: 35-38). Piccoli formår med dette perspektiv på forandringer som følge af teknologiindførelse at opstille et kontinuum, der beskriver omfanget af forandringerne.

Det sidste perspektiv på forandringer der skal inddrages er Argyris & Schöns (1996) beskrivelse af *single* og *dobbelt loop læring*. Deres pointe er, at individer og organisationer har to forskellige grader af læring. Organisatorisk læring finder sted når effekten af en handling ikke stemmer overens med de forventninger man havde på forhånd til hvad resultatet af den givne handling ville være. Når dette sker, er der to måder en organisation kan forholde sig til det på. Den mindst intervenserende reaktion er *single loop læring*, hvor handlingsstrategier og -antagelser forandres, uden at det dog påvirker de grundlæggende værdier i organisationen. Denne type læring hænger primært sammen med effektivitet, der fokuseres således på at gøre det man allerede gør, bare bedre. Ved *dobbelt loop læring* forandres de grundlæggende værdier og normer. Det er derfor kun i forbindelse med denne grad af læring at organisationer forholder sig til om deres værdier og normer er hensigtsmæssige og ønskværdige i den givne kontekst, og således også kun i forbindelse med denne type læring at der finder mere omfattende forandringer sted (Argyris & Schön, 1996: 20-22). Argyris & Schöns perspektiv på læring kan derfor anvendes til at forstå og beskrive om organisationer reflekterer over og forandrer de mere grundlæggende dele af deres organisation, dvs. deres værdier og normer for handling, eller om de blot tilpasser sig løbende for at nå mere effektive måde at handle på.

### **3.2 T-government som forandring**

Som beskrevet i kapitel 2 er det i litteraturen lidt uklart, hvad det er for forandringer der antages at være forbundet med t-government. Der synes således at kunne udledes to forskellige forståelser. Derfor kobles disse to forståelser i dette afsnit med de perspektiver på forandringer der blev beskrevet ovenfor. Derved bliver forskellene eksplicitte og specialets forståelse af begrebet kan på den baggrund trækkes frem i det efterfølgende afsnit 3.3.

De to måder som t-government synes at blive forstået på, er på den ene side som indførelse af teknologi der forandre samt rationalisere og effektivisere de interne processer i den offentlige sektor, eller på den anden side teknologiindførelse som forandrer den offentlige sektor og de

offentlige services mere generelt. Altså overordnet et spørgsmål om hvorvidt hensigten er at forbedre de eksisterende processer eller at finde frem til helt nye processer.

I forhold til hvad de to forståelser har tilfælles kan det fremhæves, at begge forståelser selvfølgelig handler om indførelsen af teknologi og desuden har en intention om at offentlige organisationer skal blive bedre til at levere services til borgerne. Borgernes nytte er således i fokus i begge perspektiver. Det er yderligere klart, at begge forståelser omhandler hvad Jacobsen og Thorsvik (2008) beskriver som *planlagt forandringer*. Forandringslogikken er således i begge tilfælde, at mennesker eller grupper i organisationer med intentioner eller mål igangsætter forandringer gennem teknologiindførelse.

I det foregående afsnit blev der beskrevet fire yderligere perspektiver på forandring, og i forhold til disse adskiller de to forståelser af t-government sig fra hinanden.

Det første perspektiv er Jacobsen & Thorsviks (2008) beskrivelse af fire områder forandringer kan påvirke. Her gør det sig gældende, at den første forståelse (med fokus på effektivisering) primært medfører ændringer i forhold til *opgaver, teknologi og/eller mål og strategi* (den første af Jacobsen & Thorsviks kategorier). I den anden forståelse antages forandringerne at påvirke alle fire kategorier, dvs. foruden overstående også *strukturer, kulturer og adfærdsprocesser*, idet hensigten ikke kun er mindre forandringer af specifikke processer og services, men generelle forandringer af den offentlige sektor.

Det næste perspektiv er Greens (2007) fire typer af forandringer kategoriseret i forhold til hvor omfattende de er samt hvor hurtigt de gennemføres. Her er det tydeligt at den første forståelse er en *omstillingsforandring*, forstået på den måde, at der ikke er tale om grundlæggende ændringer i organisationen. Modsat tilhører den anden forståelse kategorien af *transformerende forandringer*, da t-government i denne forståelse netop er koblet til mere grundlæggende forandringer. I forhold til Greens anden dimension, kan forandringerne i begge forståelser i princippet ske hurtigt eller langsommeligt (*inkrementelle* kontra *"big bang"* forandringer). Forandringshastigheden må dog antages at være relativ, således at større forandringer, sammenlignet med mindre, kan tage længere tid og stadig beteges som relativt hurtige. På den måde kan t-government ifølge de to forståelser placeres enten i kategorien *tilpasning* (den første forståelse) eller i kategorien *revolution* (den anden forståelse). Det skal måske yderligere påpeges at den første forståelse ikke opfatter t-government



som en ubetydelig form for forandring, dermed vil fænomenet nok befinde sig i den nederste del af *tilpasnings*-kassen.

Det tredje perspektiv på forandringer er Piccolis (2008) skelnen mellem *første*, *anden* og *tredje-ordensforandringer*. Her synes det lidt mere uklart hvorvidt t-government skal placeres i første eller anden orden ifølge den første forståelse. Det bedste bud vil nok være at fænomenet skal indplaceres som *anden-ordensforandring*, da det typisk beskrives som noget mere end blot en automatisering af eksisterende processer (som er det der ligger i *første-ordensforandringer*). Mere specifikt beskrives t-government inden for denne forståelse som en form for digitalisering hvor arbejdsprocesser ændres, hvilket må antages også at påvirke menneskerne, altså en *anden-ordensforandring*. Den anden forståelse af t-government passer derimod klart med en *tredje-ordensforandring*. I denne forståelse er fokus nemlig på en transformation af offentlige organisationer som sådan og ikke kun af processer eller specifikke services.

Det sidste perspektiv på forandringer der er valgt at inddrage er Argyris & Schöns (1996) beskrivelse af *single* og *dobbelt loop læring*. Her knytter den første forståelse af t-government sig til *single loop læring*, da der blot sker tilpasninger indenfor den eksisterende ramme. Hensigten er således at gøre et man allerede gør, bare bedre. Den anden forståelse af t-government knytter sig til *dobbelt loop læring*, da værdier og normer for hvordan der handles og for eksempelvis hvordan offentlige organisationer fungerer og levere services ændres.

Overstående kobling af de to forståelser med forskellige perspektiver på forandringer giver (forhåbentligt) et mere samlet billede af forskellene mellem de to forståelser. Det der er mest tydeligt er, at omfanget af de forandringer der forbindes med t-government er forskelligt. I den første forståelse er forandringerne således mindre radikale og målet med t-government synes primært at være effektivisering, således at det man allerede gør, gøres endnu bedre. Derimod er der ikke indenfor denne forståelse en opfattelse af et behov for mere radikale forandringer af de offentlige organisationer.

I den anden forståelse af t-government antages forandringerne at være langt mere omfattende og de ændrer dermed også på mere grundlæggende forhold i de offentlige organisationer. Dette hænger sammen med, at der i denne tankegang ligger en eller anden form for intention om at forny de offentlige organisationer gennem en strategisk anvendelse af IT til innovative formål. De to

forståelser af t-government adskiller sig således primært i forhold til hvor transformerende de egentlig opfatter begrebet som værende.

### 3.3 Forståelse af t-government i specialet

Hvilken forståelse af begrebet t-government, der ligger til grund for specialets undersøgelse er af afgørende betydning for hvad det er for konklusioner der kan drages og dermed hvad resultaterne kan bruges til. Derfor skal der i dette korte afsnit samles op på specialets forståelse af begrebet, på baggrund af ovenstående samt den litteraturtætte gennemgang i kapitel 2.

Pointen med at anvende begrebet t-government i specialet er, at det er en sammentrækning af de to ord *transformational government*. Således er det den transformerende karakter som teknologiindførsel kan have, der er specialets interesse, og dermed den mere radikale forståelse nummer to specialet lægger sig op af. De barrierer det derfor er hensigten at undersøge er dem der relaterer sig til de begyndende bestræbelser efter radikale forandringer i den offentlige sektor som følge af anvendelsen af IT. Eksempelvis i forbindelse med introduktion af arbejdskraftbesparende teknologier i hjemmeplejen eller IT i forbindelse med indlæringen i folkeskole.



## 4. Metode

I dette kapitel beskrives den i specialet valgte tilgang til at besvare problemformuleringen. Først behandles den metodiske tilgang mere overordnet og specialets sammenhæng beskrives. Efterfølgende redegøres der nærmere for specialets litteraturstudie, som besvarer første del af problemformuleringen og ligger til grund for besvarelsen af anden del. I sidste del af kapitlet behandles de mini-casestudier, som desuden inddrages i specialet for at sætte barriererne i relation til praksis og ikke mindst for at give inspiration til hvordan nogle af barriererne potentielt kan håndteres.

### 4.1 Metodisk tilgang

Specialet har til formål at besvare den opstillede problemformulerings to dele. Besvarelsen af disse to dele foretages i forlængelse af hinanden, og resultaterne præsenteres i henholdsvis specialets del II og i kapitel 12. I forhold til vægtningen af de to dele, vægtes besvarelsen af den første del højest. Dette skyldes at besvarelsen af problemformuleringens anden del tager udgangspunkt i den viden og de resultater som besvarelsen af den første del resulterede i.

Specialet er i høj grad centreret omkring litteraturen frem for praksis. Der foretages dog også, jf. afsnit 2.3, nogle små casestudier af kommuner der arbejder fokuseret med digitalisering, og som derfor antages at kunne være til inspiration i forhold til håndtering af de barrierer, der identificeres i litteraturstudiet.

Første del af problemformuleringen:

*”Hvilke barrierer for t-government kendes fra litteraturen”*

besvares ved at foretage et grundigt litteraturstudie. Ved at foretage et litteraturstudie er det ifølge Webster & Watson (2002) muligt at opnå et stabilt grundlag for at forøge viden på området (Webster & Watson, 2002: xiii). De påpeger dog også, at det er komplekst at foretage et litteraturstudie på et interdisciplinært felt (Ibid.), som e-government feltet jo er jf. kapitel 2. Derfor er netop beskrivelserne af hvordan litteraturstudiet er foretaget (se afsnit 4.2) af afgørende betydning, da det derved bliver muligt for læseren at følge og vurdere metoden, og derigennem at vurdere studiets resultater.

Mathiassen m.fl. (2007) såvel som Webster & Watson (2002) fremhæver at det er centralt for et litteraturstudie at være fokuseret og at dette opnås ved at fokusere på koncepter (Mathiassen m.fl.,



2007: 571; Webster & Watson, 2002: xv-xvi). Det koncept der undersøges i specialet er selvfølgelig t-government, og for at sikre at der netop er fokus på dette er begrebet blevet defineret nærmere i det foregående kapitel. I Mathiassen m.fl. (2007) peges der desuden på, at der er to nøglespørgsmål eller overvejelser i forbindelse med et litteraturstudie, nemlig 1) hvordan den relevante litteratur identificeres og 2) hvordan analysen af den inkluderede litteratur struktureres (Mathiassen m.fl., 2007: 571). Disse to spørgsmål, er derfor de centrale omdrejningspunkter i afsnit 4.2 der beskriver de metodiske valg i relation til litteraturstudiet, og spørgsmålene besvares i henholdsvis afsnit 4.2.1 og 4.2.2.

I forhold til anden del af specialets problemformulering:

*”og hvordan kan disse præsenteres på en overskuelig måde?”*

besvares dette ved i sidste del af specialet at opstille en model for betydningen af de identificerede barrierer. Udgangspunktet for besvarelsen af denne del er således litteraturstudiet fra før. Hensigten med dette er, som beskrevet tidligere, at skabe et bedre overblik over betydningen af barriererne, således at den viden der skabes i specialet bliver mere anvendelig. På den måde bliver modellen i kombination med specialets generelle oversigt over og beskrivelse af barriererne et godt udgangspunkt for at forsøge at håndtere barriererne for realiseringen af t-government.

I forlængelse af dette skal det påpeges, at specialet endvidere foretager mini-casestudier af fem danske kommuner, som er digitalt modne (se afsnit 4.3.2). Dette element i specialet, har til formål at belyse eller eksemplificere hvordan barriererne kan håndteres og dermed give inspiration til praktikere såvel som til at foretage yderligere studier af hvordan barriererne kan håndteres. En sådan uddybende undersøgelse af hvordan barrierer for t-government kan eller bør håndteres, foretages der således ikke i specialet, da det er vurderingen, at en forståelse af barriererne er et nødvendigt grundlag for en sådan undersøgelse. En yderligere intention med denne empiriske del af specialet er, tjekke hvorvidt der i praksis opleves barrierer, som spiller en afgørende rolle, men som er overset i den internationale litteraturen, der anvendes til besvarelsen af problemformuleringen.

## 4.2 Litteraturstudie<sup>6</sup>

For at besvare problemformuleringen så fyldest gørende som muligt, er det valgt at foretage litteraturstudiet indenfor så bred en litteratur som muligt. Der er således ikke valgt f.eks. at fokusere

---

<sup>6</sup> En mere konkret gennemgang af litteraturstudiet, samt de artikler og barrierer det resulterer i præsenteres i kapitel 5.



på litteratur indenfor en bestemt forskningstradition som f.eks. en administrativ forskningstradition, eller en politologisk eller IS (Information Systems) tradition, men i stedet valgt at fokusere på konceptet t-government (jf. Webster & Watson, 2002: xv-xvi).

#### 4.2.1 Indsamling af materiale

Den type materiale der anvendes i et litteraturstudie er artikler<sup>7</sup>, hvorfor dette afsnit omhandler indsamlingen af de artikler som skal analyseres.

Første skridt er en overordnet og bred søgning på artikler om transformational government eller t-government. Denne søgeproces foretages på *Google Scholar*. Efter denne overordnede søgning, foretages der en manuel filtrering af artiklerne, således at de artikler der ikke omhandler barrierer for t-government sorteres fra, hvilket gøres ved at læse *abstract* og i tvivlstilfælde skimtes resten af artiklen desuden igennem. På baggrund af disse artikler foretages der hvad Webster & Watson betegner som *backward* og *forward* søgninger (Webster & Watson, 2002: xvi). Forstået på den måde, at de artikler som de identificerede artikler citerer (*backward*) samt de artikler der citerer de identificerede artikler (*forward*) findes og inddrages. Disse nye artikler filtreres dernæst på samme måde som de foregående i forhold til hvorvidt de beskæftiger sig med barrierer for t-government.

På baggrund af denne proces vil der være fundet frem til en række artikler der er udgangspunktet for analysen, som beskrives i næste afsnit.

#### 4.2.2 Analyse

Første mål med analysen er, at de artikler der blev identificeret omhandlende barrierer for t-government, skal analyseres for at finde frem til, hvilke barrierer der findes. I den forbindelse skal der selvfølgelig tages højde for, at den samme barriere kan være beskrevet lidt forskelligt i forskellige artikler, men stadigvæk være den samme.

I denne proces læses alle artiklerne grundigt, og der noteres i forbindelse med hver enkel artikel hvilke barrierer der identificeres. Når alle artiklerne er læst, betragtes alle de identificerede barrierer og de barrierer der er ens, men evt. har fået forskellige betegnelser samles. På den baggrund opnås der et samlet overblik over de barrierer for t-government der kan identificeres i litteraturen<sup>8</sup>.

Andet mål med analysen af artiklerne er at kategorisere de identificerede barrierer for derved at skabe et større overblik over barriererne og de forskellige typer af barrierer. Hart (2007) beskriver

---

<sup>7</sup> Artikler inkluderer i denne sammenhæng også conferenceartikler, rapporter, bøger o. lign.

<sup>8</sup> Se bilag 3 for en oversigt over barriererne samt hvor de er identificeret.

på samme måde klassifikation som en nødvendig del af et litteraturstudie, og definerer det på følgende måde:

*”Classification, at its most basic, involves sorting and organizing things, such as ideas, into categories and labelling those categories; it is a way of reducing information into manageable amount.”* (Hart, 2007: 143-144)

Han påpeger i samme forbindelse, at der kan foretages en mangfoldighed af sådanne forskellige klassifikationer (Ibid.: 151), hvorfor det er helt centralt at være eksplicit omkring om, hvorfor man vælger som man gør (Ibid.: 143). Yderligere er en central del af klassifikationen at overbevise andre (sine læsere) om, at den måde man klassificerer og navngiver på er meningsfuld (Ibid.: 144). Selve kategoriseringen foretages mere præcist ved at betragte alle barriererne og se hvilke ligheder, der umiddelbart kan identificeres. Lignede barrierer samles så i en fælles gruppe eller type af barrierer som gives et foreløbigt navn. På baggrund af disse typer eller kategorier, foretages derefter en fuldstændig kategorisering af alle barriererne. Når alle barriererne er inddelt i kategorier vurderes det hvorvidt der er kategorier der synes at mangle, om der er kategorier der er overflødige eller om der er kategorier der skal nuanceres. Efterfølgende kategoriseres barriererne igen i forhold til disse justerede og endelige kategorier.<sup>9</sup> Denne proces minder på mange måder om den form for *open coding*, man foretager i forbindelse med *grounded theory* (se f.eks. Strauss & Corbin, 1990). I nærværende tilfælde er der selvfølgelig ikke tale om at udvikle *grounded theory*, men de kodningstekniker der anvendes, specielt i forhold til *open coding*, er dog alligevel anvendelige. Den første del af *open coding*, hvor fænomener identificeres og gives betegnelser er stort set foretaget i artiklerne, hvor barriererne har fået en betegnelse. Som nævnt foretages der dog i specialet sammenligninger mellem barriererne for at vurdere, om samme barriere flourer under flere betegnelser, og disse lægges i sådanne tilfælde sammen til én betegnelse eller ét koncept som Strauss & Corbin ville kalde det (Ibid.: 61, 63). I anden del af *open coding*-processen kategoriseres de fænomener man i første omgang gav betegnelser (Ibid.: 65). Denne proces foretages også i specialet, hvor der, som beskrevet ovenfor, foretages sammenligninger af barriererne for at finde frem til intuitive måder at grupper eller kategorier dem på. Som Strauss & Corbin (1990) også påpeger, er det naturligt at man i navngivningen af f.eks. kategorierne i mange tilfælde vil anvende betegnelser man kender fra litteraturen. Dette vil også være tilgangen i specialet, og der vil desuden være opmærksomhed på den fare som Strauss & Corbin (1990) påpeger i den forbindelse. Det er nemlig afgørende at være eksplicit omkring hvad man mener med og forbinder med kategorierne

---

<sup>9</sup> Kategorierne samt barriererne beskrives overordnet i kapitel 5 samt for kategorierne enkeltvis i kapitlerne 6-11



for at undgå, at de misfortolkes pga. mulige bibetydninger eller underforståede betydninger fra litteraturen (Ibid.: 68-69). Ved at anvende de teknikker og den grundlighed som ligger i Strauss & Corbins (1990) *open coding* sikres analysens stringens og gennemskuelse.

## 4.3 Cases

### 4.3.1 Formål

I forbindelse med specialet er der, udover det ovenfor beskrevne litteraturstudie, foretaget fem små casestudier i samme antal danske kommuner. Casene er udvalgt med det formål, at de kan belyse muligheder for, hvordan nogle danske kommuner har håndteret de barrierer som litteraturstudiet identificerer i litteraturen. I rapporten gøres dette konkret ved, at der i forbindelse med præsentationen af resultaterne af litteraturstudiet i form af de identificerede barrierer desuden præsenteres nogle få gode eksempler på kommuner, der har håndteret nogle af barriererne på interessant vis. Et yderligere delmål med de fem cases er at tjekke op på, om der i praksis opleves barrierer, som ikke kunne identificeres i litteraturen. På den måde styrkes den oversigt over og beskrivelse af barrierer for t-government som specialet præsenterer, og dermed ligeledes problemformuleringens besvarelse.

### 4.3.2 Udvælgelse af cases

De fem kommuner, der anvendes som cases, er udvalgt med udgangspunkt i, at det skal være kommuner som andre kommuner kan lære noget af. Forstået på den måde, at der udvælges kommuner som har fokus på digitaliseringen, og som er kommet langt med digitaliseringen. På den måde øges sandsynligheden for, at disse kommuner faktisk står overfor de identificerede barrierer forbundet med et højere niveau af modenhed og samtidigt sikres det, at de har erfaringer som kan være relevante og interessante for andre kommuner som eksempler på mulige tilgange til håndteringen af barriererne. Udvælgelsen sker på baggrund af den viden om kommunerne i et digitaliseringsperspektiv der er opnået gennem kurset: *Modul 1 – (seminar 7) – Organisation & Forvaltning: Digitalisering af og i den offentlige sektor* i foråret 2009, mit 8. semesterprojekt indenfor sammen modul samt mit praktikophold hos Center for IT-ledelse i efteråret 2009.

Nedenfor er de valgte kommuner præsenteret med en overordnet begrundelse for valget af kommunen.

### **Fredericia kommune**

Fredericia kommune er en interessant kommune at inddrage i projektet, da det er en kommune som har fokus på digitalisering og på hvad der kan opnås gennem digitalisering. I 2006 var kommunen en af de fem nominerede til digitaliseringsprisen i god digital ledelse for deres samarbejde med KL om effektmålinger af ESDH (digitaliseringsprisen 2006). Desuden sidder kommunen pt. i styregruppen for KOMBIT's udviklingsprojekt *Umbrella*, som arbejder med at udvikle selvbetjeningsløsninger til kommunerne (kombit.dk). Fredericia kommune har derudover et innovationsprojekt som de kalder *Fredericia Former Fremtiden*, hvor de forsøger at arbejde innovativt med nye og billigere måder at levere service på i den kommunale sektor bl.a. gennem inddragelse af IT (Fredericia former fremtiden).

### **Frederiksborg kommune**

Begrundelsen for at inddrage Frederiksborg kommune som case er, at kommunen er anerkendt som værende blandt de førende danske kommuner i forhold til digitalisering. Dette kan eksempelvis ses ved at kommunen var de første til at introducere en digital serviceassistent (Betty) (Frederiksborg Bladet, november 2008: 15), samt ved at kommunen i 2008 fik *Bedst på Nettet* prisen i kategorien kommunal og regional forvaltning (bedstpaanettet.dk - 2008). Derudover var kommunen i 2009 nomineret til digitaliseringsprisen (kategori: borgerprisen) for deres løsning til elektronisk pasfornyelse og vandt digitaliseringsprisen (kategori: specialprisen) i 2007 for deres afholdelse af e-valg til f.eks. ældegeråd og integrationsråd (tidligere digitaliseringspriser). Yderligere har kommunen fokus på nye måder at anvende IT i folkeskolen (frederiksborg.dk).

### **Gentofte kommune**

At Gentofte kommune hører til blandt de kommuner, der er længst fremme er der bred anerkendelse af. Dette gør sig også gældende på europæisk plan, hvor kommunen i 2009 vandt en European e-government award på borgerområdet for sin borgerportal *Genvej* (Hjemmeside for european e-government awards 2009). I 2009 vandt kommunen desuden *Bedst på Nettet* prisen (kategori: kommunal og regional forvaltning) og blev yderligere nomineret til digitaliseringsprisen (kategori: borgerprisen) for deres BørneGenvej hvor forældre digitalt kan skrive deres børn op til daginstitutioner og skoler (bedstpaanettet.dk - 2009; tidligere digitaliseringspriser). Gentofte kommune er desuden en af de kommuner der har haft held til at få borgerne til at anvende løsningerne, f.eks. blev muligheden for at indskrive skolebørn digitalt anvendt af 72 % af forældrene i 2009 (Version2.dk1). Kommunen har gennem en længere periode været med blandt de bedste danske kommuner op digitaliseringsområdet, f.eks. blev kommunen i 2006 nomineret til



digitaliseringsprisen (kategori: effektiviseringsgevinster gennem digital forvaltning) for deres digitale visitation af daginstitutionspladser (VAP), som desuden fik særlig omtale for at digitalisere hele arbejdsgangen (Digitaliseringsprisen 2006), også i 2004 var kommunen nomineret til en digitaliseringspris (kategori: god digital ledelse) (Digitaliseringsprisen 2004).

#### **Odder kommune**

Odder kommune får også anerkendelse for deres arbejde med digitalisering. I 2009 var kommunen f.eks. blandt de fire nominerede til Bedst på Nettet prisen (kategori: kommunal og regional forvaltning) (bedstpaanettet.dk – 2009). Kommunen vandt desuden prisen i 2004 og 2005 og var yderligere nomineret i 2002, 2003, og 2008 (Oddernet.dk1). Kommunen har således arbejdet med deres borgerrettede digitalisering gennem en længere periode. I 2006 blev kommunen kåret som kommunen med den bedste hjemmeside i Berlinske Nyhedsmagasin og Novo Nordisk IT's undersøgelse af 100 private og de bedste 25 kommunale hjemmesider, og blev i den forbindelse ros for at have opnået meget med relativt få midler (Oddernet.dk2). Kommunen tænker desuden meget i at involvere borgerne gennem hjemmesiden (danske kommuner, nr.11, 2010: 25-26).

#### **Aalborg kommune**

Aalborg kommune er ikke i samme grad, som flere af de andre kommuner, blevet nomineret og tildelt priser for deres digitaliseringsindsats. Kommunen er på trods af dette interessant at inddrage, da kommunen har stor fokus på digitaliseringsområdet, f.eks. var de blandt de kommuner der arbejdede for indførelsen af digitale valg<sup>10</sup> (Computerworld, april 2008). Yderligere har kommunen indført digital indskrivning til folkeskolerne, en indskrivning der desuden er koblet direkte til det bagvedliggende fagsystem, således at data ikke efterfølgende skal overføres til dette system af en medarbejder (version2.dk2). En lignende løsning er desuden indført på daginstitutionsområdet hvor pladsanvisninger også er digitaliseret (Danske Kommuner, april 2009). Kommunens fokus på digitalisering genfindes desuden i kommunens deltagelse i digitaliseringsorienterede forskningsprojekter såsom DISIMIT og eGov+ (disimit.dk; egovplus.dk).

### **4.3.3 Indsamling af empiri**

Det empirien skal belyse er, hvordan de valgte kommuner håndterer de barrierer som litteraturstudie identificerer. Der er således behov for empiri om, hvad der konkret gøres i kommunerne i forhold til de af barriererne de selv mener de håndterer.

---

<sup>10</sup> I lighed med Frederiksberg, Gentofte, Glostrup, Høje-Taastrup, København, Odense og Århus kommune.

Den viden der danner grundlag for en belysning af dette opnås gennem forholdsvis strukturerede interviews med nøglepersoner. Interviewene er strukturerede for at sikre, at alle barriererne bliver berørt, men der vil dog samtidigt være en åbenhed overfor den interviewede og dennes opfattelser af, hvad der er relevant at inddrage (altså en lidt mere semistrukturerede tilgang). Den mere åbne tilgang vil primært være i forhold til beskrivelser af kommunens aktiviteter samt afslutningsvist i forhold til om de har oplevet andre barrierer for deres digitaliseringsbestrebelse.

De personer der interviews er ansvarlige indenfor digitaliseringsområdet i kommunen typisk i form af IT-chefer eller borgerservicechefer. Nedenfor (i tabel 2) ses en oversigt over de interviewede og længden af interviewene<sup>11</sup>.

<b>Kommune</b>	<b>Nøgleperson</b>	<b>Omfang</b>
Fredericia	Digitaliserings- og borgerservicechef Mogens Bak Hansen	1 time
Frederiksberg	IT-afdelingschef Flemming Engstrøm	1 time
Gentofte <sup>12</sup>	Udviklings- og IT-chef Henrik Pedersen	1½ time + 20 minutter
	Borgerservicechef Annette Ishøj Rasmussen, Digitaliseringschef Tina Iversen og Økonomidirektør Jens Peter Friis (gruppeinterview)	1½ time
	Digitaliseringschef Tina Iversen	20 minutter
	Kommunaldirektør Jan Nielsen	1 time
Odder	Afdelingsleder for borgerbutikken Kirsten Bødker (herefter borgerservicechef) og webmaster Claus Buur Rasmussen (gruppeinterview)	1½ time
Aalborg	Borgerservicechef Hanne Dahl	1 time

**Tabel 2: Interviews**

De konkrete interviews indledes med en kort præsentation af hvad formålet med interviewet er, hvad specialet forsøger at belyse samt hvordan interviewet tænkes at skulle forløbe. Dernæst er fokus i størstedelen af interviewet på de identificerede barrierer. Der gives en overordnet forklaring af barriererne (på undergruppe niveau) og spørges derefter ind til, om det er barrierer som de har forholdt sig til i kommunen og hvis ja til hvordan de har forholdt sig til det. Efter at alle barriererne

<sup>11</sup> En cd med interviewene er vedlagt rapporten.

<sup>12</sup> Interviewene fra Gentoftes er ikke foretaget i forbindelse med specialet. Det første interview med Udviklings- og IT-chefen, gruppeinterviewet samt interviewet med kommunaldirektøren er foretaget af forskere fra DISIMIT-projektet i foråret 2009. Derudover har jeg i efteråret 2009 foretaget yderligere to interviews, et med Udviklings- og IT-chefen og et med digitaliseringschefen i relation til en artikel om digitaliseringsindsatsen i Gentofte (Reinwald & Kræmmergaard, 2010).



er gennemgået, vil der afslutningsvist blive spurgt ind til, om de i kommunen har oplevet yderligere barrierer samt om de ellers har nogle afsluttende kommentarer.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Se bilag 4 for interviewguiden



## 5. Litteraturstudiet

I dette kapitel beskrives litteraturstudiet ud fra en lidt mere konkret og praktisk vinkel end i metodekapitlet. Først beskrives det hvordan de relevante artikler blev identificeret og efterfølgende beskrives det hvordan barriererne for t-government blev udledt af de identificerede artikler.

### 5.1 Identificering af artikler

Dette afsnit beskriver de steps, som blev gennemført i forbindelse med artikelsøgningen. Dette gøres på et væsentligt mere konkret niveau end i metodekapitlet. Processen består af 5 steps, hvoraf et af steppene dog er todelt. En oversigt over disse steps samt det antal tekster de resulterede i kan ses nedenfor i tabel 3.

Første del af litteratursøgningen er at udvælge nogle søgeord, der kan anvendes til at identificere de artikler som studiet tager udgangspunkt i. Tanken var umiddelbart at foretage to søgninger; en med ”transformational government” og ”barrier” og en med ”t-government” og ”barrier”, da t-government blot er en kort version af transformational government. Indledende søgninger på disse søgeord resulterede dog i så mange hits at søgeordene måtte suppleres med et hjælpesøgeord (e-government)<sup>14</sup>. For at sikre at der ikke overses artikler ved valget af ”barrier” som søgeord foretages desuden søgninger hvor ”barrier” er udskiftet med ”inhibitor”. Dette resulterede dog kun i henholdsvis otte og fire hits (jf. tabel 3 nedenfor). Med disse fire søgninger og den resulterende identificering af artikler er step 1 gennemført.

Step 2 er en manuel filtrering af de mange hits, således at de relevante artikler identificeres. Dette step er todelt; således foretages der en overordnet filtrering i step 2a, hvor de tekster som søgningerne har resulteret i åbnes og der søges på ”transformational government”, ”t-government”, ”barrier” og ”inhibitor”, desuden læses abstract (eller indledning) hvor det skønnes nødvendigt for at vurdere om teksten faktisk omhandler barrierer for t-government. De nitten tekster der var resultatet af step 2a blev i step 2b læst nærmere og på den baggrund reduceret til ni tekster.

---

<sup>14</sup> Søgningen på ”transformational government” + ”barrier” gav 207 hits (22-03-10), ved at kombinere med ”e-government” kom søgningen ned på 181 hits (24-03-10). Søgningen på ”t-government” + ”barrier” gav 358 hits (22-03-10), ved at kombinere med ”e-government” kom søgningen ned på 32 hits (24-03-10). Sammenlagt betød det at 565 hits kunne reduceres til 213 hits.



I forbindelse med læsningen af de ni udvalgte artikler blev der ligeledes foretaget en såkaldt backward søgning. Således blev de artikler, som refereres i de ni tekster identificeret. Dette step 3 resulterede i at 24 tekster umiddelbart blev vurderet interessant. I step 4 blev der foretaget en såkaldt forward søgning på *Google Scholar* for at finde frem til artikler, der refererer til de ni tekster fra step 2b. Denne søgning resulterede i 41 tekster. I det efterfølgende step 5 blev teksterne fra step 3 og 4 filtreret på samme måde, som teksterne i step 2, hvilket resulterede i at to tekster vurderes relevante. Samlet blev der således identificeret elleve relevante og brugbare artikler.

Steps	Aktivitet	Antal tekster
<b>Step 1</b>	<b>Søgning på Google Scholar</b>	
	"Transformational government" + "e-government" + barrier	181 hits (24-03-10)
	"t-government" + "e-government" + barrier	32 hits (24-03-10)
	"Transformational government" + "e-government" + inhibitor	8 hits (24-03-10)
	"t-government" + "e-government" + inhibitor	4 hits (24-03-10)
<b>Step 2a</b>	<b>Indledende filtrering</b>	
	"Transformational government" + "e-government" + barrier	14 tekster
	"t-government" + "e-government" + barrier	6 tekster
	"Transformational government" + "e-government" + inhibitor	1 tekst
	"t-government" + "e-government" + inhibitor	1 tekst
	Samlet	19 tekster <sup>15</sup>
<b>Step 2b</b>	<b>Yderligere filtrering</b>	
	De 19 tekster fra step 2a læses nærmere	9 tekster
<b>Step 3</b>	<b>Backward søgning</b>	
	Artikler der citeres i artiklerne fra step 2b (og umiddelbart synes relevante) identificeres	24 tekster <sup>16</sup>
<b>Step 4</b>	<b>Forward søgning</b>	
	Alle artikler der citerer artikler fra step 2b identificeres	41 tekster <sup>17</sup>
<b>Step 5</b>	<b>Manuel filtrering</b>	
	Artiklerne fra step 3 og 4 filtreres	2 tekster <sup>18</sup>
<b>I alt</b>		
	Tekster fra step 2b og step 5	11 tekster <sup>19</sup>

**Tabel 3: Steps i søgeprocessen**

<sup>15</sup> Nitten artikler da der er tre tilfælde af sammenfald mellem artiklerne i de forskellige søgninger. Se bilag 1 for en oversigt over de nitten artikler.

<sup>16</sup> Nogle af teksterne er selvfølgelig citeret i flere af teksterne fra step 2b.

<sup>17</sup> Nogle af teksterne citerer flere af teksterne fra step 2b

<sup>18</sup> Ud over de tekster der allerede var inddraget i gennem step 2b, blev fem tekster vurderet interessant. Efter en nærmere læsning er det dog kun to af teksterne der faktisk var relevante.

<sup>19</sup> Se bilag 2 for en samlet oversigt over de elleve tekster der anvendes i den videre analyse.

Som det ses af tabellen ovenfor blev der i forbindelse med litteratursøgningen identificeret elleve tekster der omhandler barrierer for t-government. De elleve artikler stammer fra forskellige kilder og er af forskellig karakter. I forhold til hvad det er for et felt artiklerne stammer fra, er det største antal (fem artikler) publicerede indenfor e-government området og næst flest (tre artikler) stammer fra det lidt bredere IT (eller IS) felt. Derudover er to af teksterne EU-finansierede rapporter og en enkelt stammer fra en konference indenfor offentlig administration eller nærmere bestemt policy analyse. At et flertal af artikler stammer fra e-government feltet er selvfølgelig meget logisk, da e-government har indgået i søgningerne som et hjælpesøgeord.

Artiklerne er som nævnt også af forskellig karakter, således er den mest udbredte type konferenceartikler, som der er fem af. Det giver god mening, da dette også er en af de hurtigste publiceringsformer inden for forskningsverden og t-government-fænomenet er relativt nyt. Derudover er der tre artikler fra videnskabelige tidsskrifter og en fra et ikke direkte videnskabeligt tidsskrift som henvender sig til IT-professionelle (computerweekly.com). De sidste tekster er de to før omtalte EU-finansierede rapporter.

## 5.2 Identificering af barrierer

I dette afsnit beskrives det kort, hvordan barriererne er udledt og kategoriseret på baggrund af de identificerede artikler.

I forbindelse med læsningen af artiklerne blev der noteret hver gang en barriere for realiseringen af t-government kunne identificeres i artiklen. Efterfølgende samledes alle disse barrierer, således at evt. sammenfaldende barrierer blev slået sammen og alle barriererne blev navngivet gerne med støtte i den tekst, som barrieren blev identificeret i. Dette resulterede i 52 barrierer.

For at opnå overblik over disse barrierer, og dermed gøre dem mere anvendelige, blev barriererne dernæst inddelt i sytten underkategorier og seks overordnede kategorier. En oversigt over alle barriererne samt deres kategorisering og de artikler som barriererne er identificeret i findes i bilag 3. Det skal i den forbindelse påpeges, at mange af barriererne er tæt forbundne, også på tværs af kategorier. Kategorierne er således af analytisk karakter og medvirker på den måde til at skabe overblik og forståelse.

De følgende kapitler i specialets del II er opdelt på den måde, at hvert kapitel behandler en af de seks overordnede kategorier og selvfølgelig de barrierer som kategorien dækker over. På den måde behandles barrierer under kategorien *Ressourcebarrierer* i kapitel 6, barrierer under kategorien



*Ledelsesbarrierer* i kapitel 7, barrierer under kategorien *Organisatoriske barrierer* i kapitel 8, barrierer under kategorien *Menneskelige barrierer* i kapitel 9, barrierer under kategorien *Teknologisk relaterede barrierer* i kapitel 10, mens barrierer under kategorien *Eksterne barrierer* behandles i kapitel 11.

## DEL II: BARRIERERNE

I de følgende seks kapitler behandles de i litteraturstudiet identificerede barrierer. Kapitlerne er inddelt efter de kategorier, som barriererne efter deres identificering blev kategoriseret under jf. kapitel 5. De seks kapitler følger alle samme struktur, således indledes kapitlerne med en beskrivelse af den overordnede kategori, hvor barriererne og underkategorierne desuden præsenteres. Efterfølgende præsenteres mere konkrete resultater af litteraturstudiet i forhold til de enkelte barrierer og hvor i litteraturen de er identificeret.

Udover at litteraturstudiets resultater, i form af barrierer for t-government, behandles, præsenteres desuden nogle konkrete case-eksempler. Intentionen med disse er at fremsætte eksempler på, hvordan nogle af disse barrierer i dag bliver håndteret af danske kommuner med høj digital modenhed. Begrundelsen for dette er, at kommunerne for at realisere t-government er nødt til at overkomme disse barrierer samt at der i litteraturen ifølge Reinwald & Kræmmergaard (2010), ikke findes nogen egentlig viden om, hvordan man konkret opnår t-government (Reinwald & Kræmmergaard, 2010: 1-4). Tanken er således, at disse konkrete eksempler på danske kommuner for hvem det er lykkedes at overkomme barriererne, kan være et skridt på vejen mod at opnå viden omkring hvordan t-government realiseres.

Der præsenteres ikke eksempler fra alle de fem case-kommuner, da det er valgt at prioritere at beskrive de mest interessante og anderledes eksempler mere i dybden. De resterende cases fungerer derfor blot som baggrundsviden for at skrive specialet.

I kapitlerne i denne del af specialet kommenteres der ikke nærmere på de præsenterede cases, da intentionen blot er, at eksemplerne skal fungere som inspiration for hvordan det for nogle kommuner har været muligt at nå lang med digitaliseringen. Der reflekteres dog lidt over eksemplerne senere i specialets tredje del *KONKLUSION & REFLEKSION*.

## 6. Ressourcebarrierer

### 6.1 Overordnet beskrivelse

Litteraturstudiet afslører ressourcefaktorer som centrale barrierer for realiseringen af t-government. Det gælder for mange forskellige typer af ressourcer, men økonomiske ressourcer i form af finansieringer er dog en generelt gennemgående problematik, selvom andre typer såsom tid, medarbejdere og kompetencer også nævnes. Hadfield (2005) skriver bl.a. i forhold til den britiske målsætning om t-government:

*”If the new agenda is transformational, considerably higher levels of investment are going to be needed.”* (Hadfield, 2005: 6)

Også med udgangspunkt i den generelle organisationslitteratur anses ressourcer for at være afgørende. En typisk pointe ifølge denne litteratur er, at for at ”producere” noget (her digitalisering) er enhver organisation afhængig af ressourcer fra omgivelserne (her primært den resterende organisation) og for at sikre en fortsat tildeling af ressourcer, er ”produktionen” nødt til at bringe omgivelserne en vis nytte (Jacobsen & Thorsvik, 2008: 14).

Nærværende barrierekategori rummer to underkategorier, der hver rummer henholdsvis tre og to barrierer, jf. tabel 4. Overordnet er der således to problemstillinger som de offentlige organisationer må forholde sig til. Det er på den ene side, at digitaliseringsprojekter ofte ikke tildeles de nødvendige ressourcer og på den anden side at det kan være vanskeligt at opnå de forventede gevinster ved en investering.

Barrierer relateret til tildelingen af ressourcer	Manglende investeringer/ressourcer
	Midlertidigt behov for flere ressourcer
	Begrænset implementerings tid
Problemer med at opnå gevinster	Vanskelig gevinstrealisering
	Vanskeligheden af effektmålinger

**Tabel 4: Ressourcebarrierer**

## 6.2 Barriererne

### 6.2.1 Barrierer relateret til tildelingen af ressourcer

En god overordnet pointe i forhold til ressourcer som en barriere for t-government stammer fra Hadfield (2005) som påpeger, at hvis man virkelig er dedikeret til at opnå en transformerende effekt af digitaliseringen i den offentlige sektor, vil et mærkbart højere ressourceniveau være påkrævet (Hadfield, 2005: 6). I artiklen fremhæves det bl.a., at på trods af stigende udgifter til IT-området anvender det offentlige stadig færre ressourcer til IT end andre typer organisationer, der satser på transformation af organisationens ”forretning” (Ibid.). Artiklens fokus er britisk, men pointerne kan med al sandsynlighed overføres til en dansk kontekst. At investeringerne ikke er tilstrækkelige fremhæves ligeledes af Weerakkody & Dhillon (2008) som i samme forbindelse peger på en tendens til, at der ikke er tilstrækkeligt fokus på at afsætte de nødvendige tidsmæssige ressourcer til implementeringen af digitaliseringsprojekter (Weerakkody & Dhillon, 2008: 6).

En anden pointe i forhold til ressourceniveauet fremhæves i konsulentbureauet Booz Allen Hamiltons rapport (2005) om digitaliseringen i ni lande (jf. kapitel 2). Deres pointe er, at en særlig vanskelighed forbundet med ressourcer til digitaliseringsprojekter er, at selv projekter med et stort besparelses- eller effektiviseringspotentiale for en kortere periode vil kræve ekstra ressourcer (Booz Allen Hamilton, 2005: 15). I den danske kommunale sektor kunne et eksempel være at kommunernes digitale selvbetjeningsløsninger ofte fremhæves som indeholdende et besparelsespotentiale. Pointen er, at en digital henvendelse er langt billigere end en telefonisk eller personlig. Eksempelvis beskriver Politiken at man i Københavns kommune er kommet frem til, at digitale henvendelser koster 3 kroner mens telefoniske, personlige og brevhenvendelser koster henholdsvis 40, 80 og 110 kroner (politikken.dk). Problemet i den forbindelse er, at besparelserne første kan realiseres når tilstrækkeligt mange anvender denne form, og når de andre kanaler reduceres. Der vil således være en kortere eller længere periode hvor selv besparelsesorienterede digitaliseringsprojekter skal finansieres af ressourcer, der ellers kunne have været anvendt til andre services i det offentlige.

### 6.2.2 Problemer med at realisere gevinsterne

Det andet element i forhold til resourcebarrierer for t-government er vanskelighederne ved at realisere gevinsterne og i sammenhæng med dette, at vide eller kunne måle hvorvidt gevinsterne



realiseres.

Pointen er, at digitaliseringsprojekter kan have mange forskellige typer af effekter, hvoraf nogle uden de helt store problemer kan måles eller evalueres, mens andre er langt vanskeligere af vurdere og måske også forholdsvis omkostningskrævende at evaluere. Derudover er der også den problematik, at effekterne kan være modsatrettede og vanskelige at opveje i forhold til hinanden. (Booz Allen Hamilton, 2005: 15) Udover vanskelighederne ved at måle gevinsterne, er der ligeledes vanskeligheder forbundet med at realisere de gevinster der forventes at være forbundet med de digitaliseringsprojekter der igangsættes. Dette er ifølge Booz Allen Hamilton (2005) noget der er behov for at ledelserne i de offentlige organisationer sætter fokus på. (Ibid.: 16). I den forbindelse skal det selvfølgelig påpeges at undersøgelsen er nogle år gammel, og at der i hvert fald i Danmark er fokus på problematikken, selvom den dog stadig eksistere. Problematikken blev eksempelvis påvist i forbindelse med DISIMIT-projektets spørgeskemaundersøgelse til samtlige kommunale IT-chefer (Agger Nielsen m.fl., 2009: 23, 25), og der arbejdes pt. videre med problematikken i et forskningsprojektets tre temaer underoverskriften *Fra omkostning til værdiskabelse* i samarbejde med fire kommuner (DISIMIT nyt, december 2009).



## 7. Ledelsesbarrierer

### 7.1 Overordnet beskrivelse

Litteraturstudiet afslører, at betydningen af ledelse tydeligt fremhæves i litteraturen om t-government, hvor intentionen jo er, at organisationen skal gennemgå en forandring således at IT-anvendelsen bliver transformerende. Det ses bl.a. i Fernando m.fl. (2010), som skriver:

*”Several researchers agrees that public leadership and commitment at both political and administrative levels, are central to managing such resistance and reluctance to change induced by technology”* (Fernando m.fl., 2010: 68)

Ifølge den generelle organisationslitteratur, antages ledelsesmæssige faktorer ligeledes at spille en central rolle for hvordan en organisation fungerer, ikke mindst i forbindelse med forandringsprocesser a la t-government. Christensen m.fl. (2006) beskriver f.eks. koblingen mellem ledelse og reformer således:

*”Derfor trengs det både ledere og allierte, særligt ledere som kommer fra organisasjonene selv. Reforme som ikke er sterkt forankret hos ledelsen, og som lederne ikke stiller seg helhjertet bak og føler eierskap til, vil som regel mislykkes.”*  
(Christensen m.fl. 2006: 191)

Generelle ledelsesmæssige barrierer	Manglende ledelse
	Manglende forandringsledelse
Barrierer relateret til politisk ledelse	Begrænset politisk lederskab
	Manglende politisk mod
Barrierer i forhold til fælles mål	Manglende fælles vision
	Manglende strategi
	Forskellige prioriteringer

**Tabel 5: Ledelsesbarrierer**

Under denne kategori er der tre underkategorier med henholdsvis to, to og tre barrierer. Således er der i alt syv barrierer under denne kategori, jf. tabel 5 ovenfor. Mange af disse barrierer er dog meget tæt forbundne, og nogle er måske endog delmængder i forhold til andre af barriererne. Eksempelvis er forandringsledelse også en del af den generelle ledelse. Pointen er dog, at selv en velfungerende generel ledelse ikke er tilstrækkeligt, hvis ledelsen ikke samtidigt har fokus på forandringsorienteret ledelse.



## 7.2 Barriererne

### 7.2.1 Generelle ledelsesmæssige barrierer

I forhold til de generelle ledelsesmæssige barrierer, er Fernando m.fl. (2010), som blev nævnt ovenfor, selvfølgelig en af dem som fremhæver manglende ledelse som en potentiel barriere for t-government. Der er dog mange der har fokus på denne barrierer (se bilag 3 for en oversigt). Eksempelvis påpeger Irani m.fl. (2007) ledelsesproblematikken i forbindelse med deres paper om hvad der er behov for forskning omkring i relation til t-government, ved at citere Smith (2006):

*”Transformational leadership and investment in effective communication and change management will be essential”* (Irani m.fl. 2007: 7)

Det fremhæves yderligere, at dette i særdeleshed gør sig gældende fordi de involverede medarbejdere kan opleve situationen som truende (Ibid.).

Generelt understøttet behovet for topledelsens støtte, opbakning og engagement i en del af de identificerede artikler (f.eks. Weerakkody & Dhillon, 2008: 6; Weerakkody m.fl. 2007: 339; 2008: 10). Men også ledelse og ledelsesmæssig fokus fra andre ledelsesniveauer i organisationer fremhæves. Cornford m.fl. (2008) skriver bl.a. således i projektets analyser af forskelle i den transformerende anvendelse af ICT i forskellige europæiske regioner:

*”They were not only referring here to leadership at the highest level, but at a variety of levels from strategic to project level.”* (Cornford m.fl., 2008: 46)

#### **Kommunaldirektør som forgangsmand**

I Odder kommune har man en kommunaldirektør, som virkelig ser digitalisering som vejen frem for kommunen, og som desuden ikke er bange for at gå foran og vise vejen for resten af organisationen. Særligt det med helt konkret at gå for an, er noget der fremhæves som værende af afgørende betydning. Eksempelvis spillede kommunaldirektøren en central rolle i forhold til at nedbryde den modstand som blev oplevet fra medarbejderne i forbindelse med indførselen af digitale lønsedler for medarbejderne først på rådhuset og senere for alle kommunens ansatte.

(fortsættes)

Helt konkret benyttede kommunaldirektøren en lejlighed, hvor han alligevel var i tale med rådhusets medarbejder i forbindelse med et fælles møde, til at demonstrere e-Boksen, som de digitale lønsedler medførte anvendelsen af. Ifølge Webmasteren skete der følgende: *"I skal lige prøve at se hvordan man kommer ind på e-Boks, så loggede han sig på e-Boks, og alle ved godt, at han er ikke superbruger IT-mæssigt. Han vil gerne IT, men han er sådan almindelig bruger og måske endda med pil ned. Men det signal: at det kunne han gøre, og det signal at man faktisk kunne se at han ikke havde gjort det til lejligheden der lå faktisk lønsedler flere år tilbage, det var noget han faktisk gjorde og mente. Det er sindssygt svært for en medarbejder at komme ind og sige: ej det vil jeg ikke for det kan jeg ikke. For så må man jo sige: hvis Hjort kan, så kan du vel også. Når ja, det kan jeg vel også"* (Webmaster). At kommunaldirektøren således gik foran fik en positiv effekt for medarbejdernes indstilling til løsninger og til sværhedsgrad af at anvende dem.

Et andet eksempel på kommunaldirektørens positive indstilling, ses i forbindelse med at kommunen kom på Facebook. Dette var nemlig en beslutning som var blevet truffet af de medarbejdere der arbejdede med digitalisering og IT i det daglige, og hvor direktionen ikke havde været involveret. Det skal dog i den forbindelse påpeges at den overordnede linje var lagt, med kommunens IT-strategi, hvor der således skrives, at kommunen *"er med til at skabe og teste nye former for demokrati og inddragelse"* (Odder kommune – IT-strategi: 6). Kommentaren fra Kommunaldirektøren var ifølge Webmasteren blot: *"Så kan jeg se at Odder kommune er kommet på Facebook i juleferien. Jeg mener ikke direktionen eller byrådet har sagt noget til det. Og så smilede han bare og så viste man godt "ding" det var lige blåstemplingen."* (Webmaster). Ved en senere lejlighed blev Kommunaldirektøren spurgt af Webmasteren: *"hvad nu hvis vi havde spurgt dig? Så havde jeg sagt nej, sagde han så. For han synes det lød så farligt. Nu synes han det var rigtig godt."* (Webmaster). Kommunaldirektøren er således ikke kun talsmand for digitaliseringen, men også garant for det handlerum, som sikre den fortsatte udvikling.



En sidst pointe i forhold til ledelsesmæssige barrierer er, at manglende forandringsledelse kan være en barriere for t-government. Dette fremhæves flere gange af Weerakkody m.fl. (2008) som studerer barrierer for t-government i såvel litteraturen som i en empirisk britisk kontekst. Deres pointe er at:

*”the issue of change management was not explicitly identified in the e-government literature but was in the practical context”* (Weerakkody m.fl., 2008: 9)

Denne pointe forklarer også hvorfor denne barriere ikke i litteraturstudiet blev identificeres andre steder.

### 7.2.2 Barrierer relateret til politiske ledelse

Lige som der er barrierer relaterede til den administrative ledelse spiller den politisk ledelse på såvel nationalt plan som den enkelte organisation, også en rolle. Dette fremhæves også af citatet fra Fernando m.fl. (2010) fra begyndelsen af kapitlet. Yderligere fremhæves problematikken af Cornford m.fl. (2008) og Weerakkody m.fl. (2008) påpeger desuden politisk opbakning som endnu en barrierer der ikke identificeres i litteraturen, men som de har kunnet identificere i praksis. Weerakkody m.fl. (2008) har dog fokus på mangel på politisk opbakning fra det nationale niveau<sup>20</sup> og beskriver det således:

*”The issue of political support suggests that central government are not providing enough support to local authorities in their efforts towards implementing the transformational e-government.”* (Weerakkody m.fl., 2008: 9)

Den anden side af *barrierer relateret til politisk ledelse* er manglende politisk mod. Sådanne transformerende tiltag som forbindes med t-government kan selvfølgelig gå galt, og ressourcer og muligvis også prestige vil dermed kunne gå tabt. Hadfield (2005) fremhæver i relation til ressourcetildeling til t-government et citat af John Serle (daværende redaktør på Socitm's IT Trends rapport<sup>21</sup>):

*”One of the reasons is politics and the other is courage. There is a high possibility that things will go wrong”* (Hadfield, 2005: 6)

---

<sup>20</sup> Forklaringen på dette skal muligvis findes i deres britiske fokus, hvor den nationale regering har vedtaget en t-government strategi og hvor de knap så modne lokale enheder kæmper for at leve op til målsætningerne (Weerakkody m.fl., 2008: 2)

<sup>21</sup> Socitm er en britisk forening for ansatte indenfor IKT eller IKT relaterede professioner i den offentlige sektor såvel som i den “tredje sektor” (ikke profit søgende organisations) (socitm.net).

Også Weerakkody m.fl. (2008) påpeger manglende mod som en barriere (Weerakkody m.fl., 2008: 10).

### 7.2.3 Barrierer i forhold til fælles mål

Tre af de identificerede ledelsesbarrierer er placeret under denne underkategori. Den første af disse fremhæves først og fremmest af Cornford m.fl. (2008) selvom, den også nævnes kort af Weerakkody m.fl. (2008). Den overordnede pointe ifølge Cornford m.fl. er at:

*”the innovation process generally requires some degree of shared vision as to ”possible futures” in order to reach outcomes, though space should be left for experimentation and debate”* (Cornford m.fl., 2008: 60)

De har dog også en række yderligere pointer. Eksempelvis understreges det, at det ikke blot er en formel nedskrevet vision der er behov for, men at der er behov for en fælles vision i form af en slags ”historie” som kan inspirere og skabe opbakning (Ibid.: 61, 62). Yderligere fremhæver de, at visionen udover at være fleksibel, også skal have en vis kobling til virkeligheden således at der er en realistisk mulighed for at målene kan opnås (Ibid.: 65).

Den anden barriere i relation til fælles mål er en manglende strategi. Denne barriere er tæt knyttet til den foregående barriere, men peger i modsætning til Cornford m.fl. (2008) på vigtigheden af også at have en formel strategi. Barrieren fremhæves blot kort af Weerakkody m.fl. (2008) (Weerakkody m.fl., 2008: 10).

Den sidste barriere i relation til fælles mål, er forskellige prioriteringer. Barrieren identificeres af Weerakkody m.fl. (2008), og problematikken er, at der i en organisation kan være mange forskellige vurderinger af, hvor højt opnåelsen af t-government skal prioriteres. Således påpeges der i artiklen, at der kan opstå modstriden prioriteringer og varierende forventninger, hvilket kan være en barriere for t-government (Weerakkody m.fl., 2008: 10). Barrierer under denne underkategori må antages at være tæt koblede, således ville en fælles vision formentlig reducere omfanget af modstridende prioriteringer.

## 8. Organisatoriske barrierer

### 8.1 Overordnet beskrivelse

I foregående kapitel blev ledelsesfaktorerens betydning beskrevet. Pointen i dette kapitel er, at også forhold der er umiddelbart uafhængige af de enkelte individer i organisationen spiller en rolle for hvilke barrierer for t-government den enkelt organisation er disponeret for. I forlængelse af litteraturstudiet er det således tydeligt, at mange af artiklerne beskæftiger sig med barrierer i relation til organisationsforhold, jf. bilag 3. Således skriver Janssen & Shu (2008) eksempelvis:

*”Impeding factors: Culture, governance and organizational impediments that block current progress should be dealt with.”* (Janssen & Shu, 2008: 118)

At organisationsfaktorer såsom kultur og struktur er relevante for hvordan organisationer fungerer understreges også i den generelle organisationslitteratur bl.a. af Christensen m.fl. (2006) på denne måde:

*”En grundleggende antakelse er at disse deltakernes organisasjonstilhørighet og den organisasjonssammenhengen de handler innenfor vil påvirke deres tenke- og handlemåte og dermed også innholdet i den offentlige politikken.”* (Christensen m.fl. 2006: 11)

Kulturelle barrierer	Den eksisterende kultur
	Fokus på teknologi frem for mennesker
	Tradition for at den offentlige organisation er omdrejningspunktet frem for borgerne (eller virksomheden)
	Silotækning
Strukturelle barrierer	Eksisterende strukturer
	De eksisterende processer (der skal forandres) er forvirrende
	Kravet til det offentlige om inklusion og ligebehandling
Barrierer relateret til samarbejde	Integration
	Koordinering
	Manglende alignment

**Tabel 6: Organisatoriske barrierer**

På baggrund af litteraturstudiet er denne kategori konstrueret med tre underkategorier for at kunne rumme de ti forskellige barrierer som blev identificeret. Som det ses i tabel 6 ovenfor, fordeler barriererne sig med henholdsvis fire, tre og tre barrierer i hver underkategori. Det der på den måde er i fokus i relation til organisatoriske barrierer er kultur, struktur samt samarbejde jf. nedenfor.

## 8.2 Barriererne

### 8.2.1 Kulturelle barrierer

Som beskrevet ovenfor er der fire barrierer som er klassificeret som kulturelle barrierer. Den første af disse er den eksisterende kultur mere generelt, mens de tre andre er mere specifikke træk der antages at kendetegne eller tidligere at have kendetegnet den offentlige sektor.

At den eksisterende kultur kan være en barriere beskrives bl.a. af Weerakkody m.fl. (2007) som fremhæver, at dette kan være en vanskelighed i alle typer organisationer, men må forventes at være end endnu større vanskelighed eller barriere i offentlige organisationer som i højere grad er styret af bureaukrati, faglige siloer og traditioner (Weerakkody m.fl., 2007: 339). Mergel m.fl. (2009) peger ligeledes på en forandringsresistent offentlig kultur:

*”In all forms of organizations, but especially in government there is a culture of maintaining the status quo and employees might take on a defensive approach against innovation.”* (Mergel m.fl., 2009: 24)

Booz Allen Hamilton (2005) er også inden på kulturproblematikken, selvom der dog ikke i den forbindelse tages stilling til, hvorvidt dette er et særligt offentligt vilkår. Pointen er i stedet, at kulturen kan komme til udtryk som manglende tiltro til digitale løsninger og frygt for tab af kontrol og i forlængelse af dette, at en sådan kultur kan begrænse omfanget af forandringer og dermed den nytte der kan opnås af t-government (Booz Allen Hamilton, 2005: 24). Den sidste artikel som skal nævnes her er Irani m.fl. (2007), som ligeledes fremhæver problematikken og gør det således:

*”Transformational leadership at the top, whenever it exists, will not suffice to push down the changes. Long serving public administrators in charge of relaying change within their departments will be very likely so marked by the local culture and its embedded practices that they will fail to create the necessary dynamic for change.”* (Irani m.fl., 2007: 9-10)



Her ses det, at de ikke opfatter god ledelse som værende nok til at modvirke en u hensigtsmæssig kultur. De peger i stedet på behovet for interne forandringskonsulenter eller aktionsforskning som et middel til at forandre kulturen (Ibid.: 10)

### **Fælles ejerskab og innovationskultur**

I Odder kommune har man gennem prioriteringen af forskellige områder sikret en kultur, der på mange måder er hensigtsmæssig i forhold til digitalisering. Der findes således i dag en kultur om, at data er kommunens fælles eje og ikke tilhører hverken den enkelte medarbejder eller afdeling. Samtidigt er der en kultur omkring at man kan afprøve nye tiltag samt at der arbejdes meget handlingsorienteret.

Allerede i 1995 indførte man et fælles dokumenthåndteringssystem for hele kommunen inklusiv alle institutioner, hvilket blev understøttet af, at man på samme tid, prioriterede at lægge fiberkabler mellem alle kommunens enheder for at understøtte den digitale kommunikation. Der var måske nok nogle der ikke synes det var den optimale løsning for dem, men det var et valg der var medvirkende til at skabe en fællesskabsfølelse i kommunen. I forbindelse med dette første ESDH system blev det besluttet, at der ikke skulle være en række forskellige sikkerhedsniveauer i forhold til hvilke data der kunne tilgås af hvilke medarbejdere. Systemet blev derfor lavet således, at alle medarbejdere havde adgang til alle data, med undtagelse af børnesager som var lukkede for andre end Børne- og Familieafdelingen. Pointen var som det beskrives af Borgerservicechefen: *”At alle kunne gå ind og se alt. Det var stringent at man måtte ikke, men det var i fællesskabets interesse, i enhedsforvaltningens interesse, at man var fælles om de her data. Der er ikke nogle data der er Kirstens, der er ikke nogle data der er Claus’, det er Odder kommunes data til gavn for borgerne.”* (Borgerservicechef). Selv om man så med det nyeste ESDH-system har været nødt til at lægge nogle få sikkerhedsniveauer ind, så ligger tankegangen om fælles ejerskab til data nu i kulturen.

En anden del af kommunens kultur som har betydning for digitalisering er som nævnt, at der er skabt et rum til at afprøve nye idéer i praksis. (fortsættes)



Som deres Webmaster siger: *”Det er en styrke, tror jeg, at agere hurtigt og så afprøve. Og finde ud af at man kan godt tage fejl og så få afviklet det igen i stedet for det hænger fast. Når man har indført noget skal man også kunne sande, at det her det skal vi så ikke nødvendigvis gøre eller vi skal i hvert fald drosle ned for det.”* (Webmaster). Samtidigt er der selvfølgelig en bevidsthed om, at denne tilgang med bare at handle hurtigt ikke kan fungere i forhold til store og dyre systemer. Der er dog ifølge Webmasten også andre områder: *”med rigtig mange ting der kan man egentlig komme langt med at ja se hvad der sker”*(Webmaster). Pointen er, at når nye tiltag ikke koster meget andet end arbejdstid kan disse idéer afprøves uden de helt store begrænsninger. Denne tilgang er på den måde medvirkende til at skabe en innovationskultur i kommunen i det man typisk skal igennem en række dårlige idéer for at nå frem til en virkelig god.

Et sidste element i kommunens kultur er hvad de selv beskriver som en praktisk tilgang, hvor der er mere tendens til handling end til langsigtet planlægning. Der er en bevidsthed om, at dette ikke altid er en fordel, samt at tendens sandsynligvis hænger sammen med kommunens størrelse. Deres pointe er dog, at der nemt kan gå meget tid med, at diskutere og planlægge nye projekter og at man på den måde risikere at tiden er passé når man endelig iværksætter idéen. Webmasteren siger eksempelvis om en et projekt i en anden kommune, som først blev til virkelighed efter øjeblikket var passeret: *”De skulle have gjort det med det samme, og så bygget langsomt op, i stedet for at have det kæmpestore koncept fra starten. Det tror jeg tit er en god ide, at starte lidt i det små, og så udvikle.”* (Webmaster).

Pointen er således at kommunens vilje til at prioritere digitalisering, innovation og handling kombineret med udviklingen frem til nu, giver en selvforståelse i kommunen som kan være med til at understøtte den fremtidige digitale udvikling.

To yderligere barrierer under denne kategori drejer det sig om, hvad der er i fokus, teknologi eller mennesker og den offentlige organisation eller borgeren. Den første problematik fremføres af Weerakkody m.fl. (2008), der dog kun helt kort påpeger dette (Weerakkody m.fl., 2008: 10). At der



på den anden side synes at være en tradition for at placere den offentlige organisation i centrum frem for borgeren, og at der er behov for at dette ændre sig, påpeges af Irani m.fl. (2007) i relation til den britiske kontekst de foretager deres undersøgelse i. Således forklare de, at der hidtil har været tale om envejsservice hvor det offentlige tilbyder services, det nye der er behov for er, at borgerne selv i højere grad skal være med til at påvirke den offentlige service efter deres ønske:

*”The real challenge comes not from the latest developments in technology but the paradigm shift from push-based to pull-based public services”* (Irani m.fl., 2007: 7)

En sidste pointe i forhold til kulturelle barrierer er tendensen til silotænkning. Problematikken er, at organisationerne er inddelt i faglige siloer, og at dette også bliver styrende for den måde der tænkes på i organisationen. Det er således en barriere der har sine rødder i organisationernes strukturer, men som i litteraturen påpeges i forhold til de kulturelle effekter. Barrieren påpeges af Weerakkody & Dhillon (2008), Dhillon m.fl. (2008) samt af Weerakkody m.fl. (2007) i forhold til at der er behov for at nedbryde denne silokultur eller -tænkning for med succes at kunne gennemføre organisationsforandringer (Dhillon m.fl., 2008: 176; Weerakkody & Dhillon, 2008: 12; Weerakkody m.fl., 2007: 340).

### 8.2.2 Strukturelle barrierer

Den første barriere som skal nævnes, er også den mest generelle. Det drejer sig nemlig om den barriere som de eksisterende strukturer kan repræsentere. Problematikken beskrives bl.a. således af Weerakkody m.fl. (2007)<sup>22</sup>:

*”However, in general, it is accepted that public sector agencies are slower in achieving transformational benefits from technology than private sector organisations (Montagna, 2005) mainly due to bureaucratic business practices, lack of skills and organisational structures that are not prepared to face radical change”* (Weerakkody m.fl., 2007: 339)

Det der således fremhæves som problematikken af Weerakkody m.fl. (2007, 2008) er de bureaukratiske strukturer som de endvidere antager fører til rigide strukturer og dermed begrænser organisationens evne til forandring (Weerakkody m.fl., 2007: 339; 2008: 10, 11). Weerakkody m.fl. (2008) beskriver problematikken således:

---

<sup>22</sup> Pointen gentages i Dhillon m.fl. (2008) s. 175

*”Therefore, ultimately, transformational e-government will require the ability to rethink processes in a cross-functional way as championed by BPR approaches” (Weerakkody m.fl., 2008: 2)*

I samme forbindelse understreges det i artiklen, at de vanskeligheder der har kunnet identificeres i den private sektor i forbindelse med transformerende anvendelse af IT må antages at blive endnu mere omfattende i forbindelse med t-government på grund af den offentlige sektors bureaukratisk natur (Weerakkody m.fl., 2008: 8).

### **Samlet borgerbetjening**

I Gentofte kommune har man i forhold til borgerserviceområdet i mange år arbejdet med at samle al borgerservice et sted. Allerede midt i 90’erne blev der lavet én fysisk indgang til kommunen for borgerne ved en kvik-skranke, og konceptet er over tid blevet udvidet til også at fokusere på den digitale indgang til kommune, gennem kommunens hjemmeside og specielt gennem kommunens borgerportal *Genvej*. Også den bagvedliggende sagsbehandling af de borgerrettede sager er løbende blevet flyttet således at disse nu også er samlet i samme organisatoriske enhed som den direkte betjening af borgerne. I borgerservice kan man således betjene borgernes sager helt færdige indenfor eksempelvis folkepension, boligstøtte, børnefamilieydelse, pas, kørekort og flytning.

Som Økonomidirektøren beskriver, betyder det at de har: *”gjort op med den der klassiske forvaltningsstruktur. Den har vi jo ikke. Det er jo blandt andet derfor jeg har sådan et mystisk job, hvor jeg både har pengene, personalet og public service. Hvor hænger lige den sidste del på? Så vi har jo sådan en opgavebaseret tænkning i vores organisationsstruktur.”* (Økonomidirektør)

Denne tænkning i forhold til at sikre en organisationsstruktur hvor alle delene af den direkte borgerbetjening er samlet (med undtagelse af jobcenterdelen som har deres egen indgang mm.), betyder blandt andet, at kommunen har undgået snitfladeproblemer mellem borgerservice og de forskellige afdelinger, som ellers ville have varetaget sagsbehandlingen, da hele områder simpelthen er blevet flyttet til en ny afdeling. Der er således ikke tale om, at opgaver er blevet taget fra en afdeling og en medarbejder, men om at medarbejderne er blevet flyttet sammen med deres opgaver.



En anden pointe i forhold til strukturelle barrierer fremføres af Weerakkody m.fl. (2008) og Weerakkody & Dhillon (2008) og gå på, at en hovedtanke med t-government er at arbejdsprocesser og meget andet forandres, men at dette kan vanskeliggøres hvis de eksisterende processer er meget forvirrende, eksempelvis fordi processerne er dikteret af traditioner. På den måde kan sådanne forvirrende og vanskeligt gennemskuelige processer blive en barriere for deres egen forandring og derigennem for t-government. (Weerakkody & Dhillon m.fl., 2008: 7; Weerakkody m.fl., 2008: 10)

Den sidste barriere under strukturelle barrierer er det mere eller mindre eksplicite krav til den offentlige sektor om inklusion og ligebehandling. Placeringen af denne barriere kunne måske have været en anden, men det er valgt at placere den som en strukturel barriere, da det er et udefra kommende vilkår der ikke umiddelbart kan ændres. Barrieren påpeges af Booz Allen Hamilton, som bl.a. skriver:

*”One of the problems of realising the efficiency gains of e-Government’s third wave is that they can require aggressive shifting of customers away from traditional and towards new/online channels. This could actually threaten inclusivity and exacerbate the digital divide.”* (Booz Allen Hamilton, 2005: 15)

### 8.2.3 Samarbejdsbarrierer

Underkategorien *samarbejdsbarrierer* dækker over tre barrierer, de to første er de vanskeligheder der er forbundet med henholdsvis integration og koordinering. Disse to barrierer minder meget om hinanden, men der kan skelnes mellem dem ved at koordinering blot foregår mellem forskellige enheder mens der i forbindelse med integration skal ske en egentlig kobling af enhederne og disses systemer.

Vanskelighederne ved integration fremhæves bl.a. af Booz Allen Hamilton:

*”Integration most clearly represents joined-up government and is highly challenging. There are many hurdles to overcome to achieve widespread integration. These include: the funding and governance of inter-departmental integration and data protection legislation.”* (Booz Allen Hamilton, 2005: 25)

En anden del af problematikken er ifølge Dhillon m.fl. (2008) og Weerakkody & Dhillon (2008) at de systemer, som ligeledes skal integreres, ofte er historisk fragmenterede (Dhillon m.fl., 2008: 164; Weerakkody & Dhillon, 2008: 2). Weerakkody & Dhillon (2008) peger endvidere på, hvilke konsekvenser der kan være af manglende integration:

*”It was clear from our investigation that the lengthy cycle time and resulting process inefficiencies were caused mainly due to lack of harmonization and integration of process and supporting IS/IT systems”* (Weerakkody & Dhillon, 2008: 11)

I forhold til koordinering påpeges vanskelighederne af flere, bl.a. peger Booz Allen Hamilton (2005) på et koordinations behov:

*”To achieve real transformation and the associated benefits, departments and agencies of government need to act in a co-ordinated way”* (Booz Allen Hamilton, 2005: 14)

Weerakkody m.fl. (2008) fremhæver den samme problematik, mens Cornford m.fl. (2008) betegner t-government, som et kollektivt handlingsproblem:

*“Put simply, however, we conceive transformative use of ICT’s as a collective action problem, requiring co-ordinated changes in behaviour”* (Cornford m.fl., 2008: 1)

Den sidste barriere er manglende alignment, som påpeges af Weerakkody m.fl. (2008) og har mange fælles træk med de foregående, da alignment handler om at afstemme noget i forhold til hinanden. I det konkrete tilfælde er det ifølge Weerakkody m.fl. (2008) IT-planlægningen og forretningsplanlægningen der skal ”afstemmes” (Weerakkody m.fl., 2008: 10). Denne barriere adskille sig således fra de to foregående ved at fokusere på forholdet mellem IT og forretning, mens to foregående primært har set på forholdet indbyrdes mellem forskellige afdelinger.



## 9. Menneskelige barrierer

### 9.1 Overordnet beskrivelse

Gennem litteraturstudiet blev det tydeligt at menneskelige barrierer i t-government litteraturen vurderes at spille en væsentlig rolle. Således beskriver Booz Allen Hamilton (2005) problematikken på denne måde:

*”One of the largest – and most commonly underestimated – challenges faced by governments with ambitious transformational agendas, is managing the people dimension of transformation.”* (Booz Allen Hamilton, 2005: 14)

At menneskelige faktorer også ifølge den generelle litteratur om organisationer spiller en rolle er meget naturligt, da det er mennesker som handler og agerer i organisationerne og i deres omgivelser. Jacobsen & Thorsvik (2008) skriver eksempelvis således i forhold medarbejderaspektet:

*”I jo højere grad produktionen bliver afhængig af de ansattes kompetencer, jo vigtigere bliver det at motivere den enkelte medarbejder og skabe de rette betingelser for at de ansatte kan opgradere den kompetence som er vigtig for organisationens mål. Derfor er det i moderne organisationer mere rigtigt end nogensinde at hævde at det enkelte individ er organisationens vigtigste ressource.”* (Jacobsen & Thorsvik, 2008: 209)

Kategorien *menneskelige barrierer* er med sine 16 barrierer den kategori som indeholder flest barrierer. De identificerede barrierer er delt ind i fire underkategorier med henholdsvis to, fire, to og otte barrierer under hver jf. tabel 7 nedenfor.

Medarbejderbarrierer	Modstand fra medarbejdere
	Manglende incitament for samarbejde
Borgerbarrierer	Borgernes begrænsede tillid til de elektroniske services mm.
	Borgernes begrænsede anvendes
	Manglende forståelse af borgernes behov/ønsker
	Digital eksklusion
Manglende tillid	Manglende tillid til deling af informationer mm.
	Manglende tillid til sikkerheden
Barrierer relateret til kompetencer og viden	Medarbejderkvalifikationer
	Manglende IT-tekniske kompetencer
	Manglende innovativ tænkning
	Manglende evne til at retænke og restrukturer processer
	Manglende viden om t-government
	Manglende viden om hvordan man opnår t-government
	Urealistiske forventninger
Organisatorisk læring	

**Tabel 7: Menneskelige barrierer**

## 9.2 Barriererne

### 9.2.1 Medarbejderbarrierer

En barriere som i litteraturen beskrives som værende helt central er den modstand mod forandringer, som kan forventes fra medarbejderne. Denne barriere beskrives af flere og kobles ofte sammen med frygt for forandringer (f.eks. Weerakkody & Dhillon, 2008: 7; Weerakkody m.fl., 2008:10). En del af forklaringen på koblingen mellem frygt og modstand kan findes i Booz Allen Hamilton (2005), hvor det beskrives, at forandringer af denne type typisk ændre: job-roller, incitamentsstrukturer, kulturen og skaber behov for opkvalificering (Booz Allen Hamilton, 2005: 14). Pointen er således, at t-government skaber stor usikkerhed om det fremtidige jobindhold og den fremtidige jobsikkerhed, hvilket logisk nok kan resultere i en modstand mod disse forandringer. Mergel m.fl. (2009) kobler desuden modstanden til den kultur, der typisk findes i offentlige organisationer, hvor fokus er på at bevare status quo, jf. citat i afsnit 8.2.1. Også Fernando m.fl. (2010) peger på, at medarbejdernes modstand kan være den store barriere grundet deres centrale rolle i forhold til den løbende forandring som er en del af t-government:

*”Poses significant challenge as the vision is not just about transforming government through ICT but also about making people in the government to transform public services through the use of ICT”* (Fernando m.fl., 2010: 56)



En anden barriere i forhold til medarbejderne er, at der umiddelbart kan være begrænset incitament for den enkelte til at samarbejde på tværs og dermed muliggøre de organisationsforandringer der er knyttet til t-government. I den forbindelse skriver Mergel m.fl. (2009) eksempelvis, at der kan være en udfordring at sikre, at medarbejderne er motiverede til frivilligt at dele deres viden med alle andre i organisationen (Mergel m.fl., 2009: 23). Weerakkody & Dhillon (2008)<sup>23</sup> fremhæver ligeledes problematikken med medarbejdernes motivation, og gøre det på denne måde:

*”Although many governmental entities have built one-stop shops to streamline the waiting, the basic paper-based forms continue to rule the day (Conklin, 2007). It can be said that these forms are items that enable the power base of significant numbers of bureaucrats, with careers to protect and they defend their turf fiercely through the application of complex and complicated rules and regulations, designed in part to maintain their status quo of power in the system”* (Weerakkody & Dhillon, 2008: 11)

### 9.2.2 Borgerbarrierer

Den første barriere eller problematik der skal nævnes i forbindelse med *borgerbarrierer* er borgernes begrænsede tillid til de elektroniske services. Denne pointe er identificeret i Booz Allen Hamilton (2005):

*”Success relies on the ability of governments to increase public confidence in their electronic services, by delivering on t-Government projects and ensuring data security is maintained and used for the benefit of the community.”* (Booz Allen Hamilton, 2005: 15)

Deres forståelse bygger primært på, at det er borgernes tillid til sikkerhed og sikring af personfølsomme oplysninger der er centrale (Booz Allen Hamilton, 2005: 15), mens der i specialets cases er mere fokus på tillid til egne evner i forbindelse med elektronisk selvbetjening samt at systemerne faktisk registrere anmodninger og andet.

Borgernes tillid til de digitale løsninger hænger snævert sammen med den næste og meget centrale barriere i relation til borgerne, nemlig borgernes begrænsede anvendelse af de borgerrettede løsninger. Den manglende anvendelse påpeges bl.a. af Weerakkody m.fl. (2008) som værende et spørgsmål om manglende kultur for digital selvbetjening, manglende kompetencer og træning samt manglende adgang til information (Weerakkody m.fl., 2008: 10). Også Booz Allen Hamilton

---

<sup>23</sup> Pointen er en gentagelse af deres pointe i Weerakkody m.fl. (2007) s. 339



fremhæver problemet:

*”The challenge now is to encourage repeat use of the portals by customer, by improving customisation and making sure the content is kept up to date.”* (Booz Allen Hamilton, 2005: 24)

### **Borgerne skal kunne se mulighederne i at anvende de digitale løsninger**

I Gentofte kommune er der stor fokus på, at borgerne skal anvende de digitale selvbetjeningsløsninger, og at dette skal sikres ved, at borgerne kan se relevansen af at anvende løsningerne. For at opnå dette sættes der ind på tre områder.

For det første lægges der stor vægt på at de selvbetjeningsløsninger som tilbydes er relevant og nemme at anvende. Konkret spiller deres borgerrettede portal *Genvej* i denne forbindelse en stor rolle. Visionen med *Genvej* er nemlig, at *”tilbyde borgerne en personaliseret, digital og sikker indgang til al service”* (Digitaliseringschef). Pointen er at borgerne med *Genvej* mødes at et personaliseret skærbillede og har adgang til informationer om dem selv såvel som deres hjem og familie. Systemet samler således alle kommunens selvbetjenings-services mm. såsom kommunikation med børnenes skole, adgang til NemPost og bibliotek, lægeskift eller anmeldelse af rotter på ejendommen. Udover at systemet samler kommunens egne services kobles der desuden til andre offentlige services som for eksempel SKAT og Medicinprofilen.

En vigtig pointe for kommunen i forhold til kommunens egne services er, at det skal være nemt samt at der også skal sikres løsninger hvor rådhuset ikke er relevant, da disse løsninger typisk har større værdi for borgerne. Et eksempel på dette er *BørneGenvej*, som er en del af *Genvej*, men hvor det handler om at understøtte kommunikationen mellem daginstitutioner og forældre. *”Det handler jo om at gøre det attraktivt for borgerne at vælge at gå ind i Genvej. Altså at der er nogle services de er interesserede i, fordi så vil de jo også bruge de øvrige services der ligger der”* (Digitaliseringschef).

Udover at sikre kvaliteten og relevansen af kommunens services, har kommunen desuden en vision om: *”at vi godt vil gøre borgerne digitale”* (Økonomidirektør).

(fortsættes)

Denne vision forsøges realiseret ved på den ene side at udstede mobile digitale signaturer og på den anden side ved at tilbyde borgerne undervisning i anvendelsen af de digitale tilbud. Digitaliseringschefen siger eksempelvis: *”Det er nok en af de bedste ting vi har gjort, det er det at vi har indkøbt udstyr til at vi kan udstede en mobil digital signatur på en usb-nøgle, for når folk kommer ned for at få sådan en nøgle så har man chancen for ligesom at køre videre og sige til dem: hva’ skal vi ikke lige se hvad denne her nøgle kan bruges til? Og så kan man jo stå ved pc’en lige og vise dem hvad det er for informationer de kan shoppe rundt i når de nu har den nøgle. Så mange bliver meget mere bevidste om hvad digital signatur er og hvad det kan bruges til.”* (Digitaliseringschef). Der undervises dog også mere generelt i anvendelsen af *Genvej* samt i hvad den digitale signatur kan bruges. Borgernes evner til at anvende kommunens digitale tilbud understøttes desuden af en chat-funktion på hjemmesiden, hvor borgerne kan stille spørgsmål direkte til medarbejderne, hvilket såvel borgere som medarbejdere er meget begejstrede for.

Den sidste del af kommunens strategi for at sikre anvendelsen, er markedsføring af løsningerne. Dette gøres selvfølgelig som i andre kommuner gennem kommunens medarbejdere, men også på mere utraditionel vis. Eksempelvis har der været gennemført et initiativ med uddeling af vandflasker på en s-togstation i morgentrafikken. Udover dette noget anderledes eksempel på en markedsføringsindsats, er der også generelt opmærksomhed på at sætte fokus på kommunens digitale løsninger. Dette gøres blandt andet ved, at kommunens digitaliseringsteam deltager når kommune afholder noget udadvendt. Et eksempel på dette kunne være, at de deltager med en stand og fortæller omkring de digitale muligheder, når kommunen afholder åbenthusarrangementer specielt rettede mod nytilflyttede borgere. På samme måde bruges også kommunens månedlige husstandsomdelte avis til at sætte fokus på digitalisering. *”Det er klart når den nu findes så bruger vi selvfølgelig også den. Hver gang der er en på gaden så har vi en eller anden konkret historie og et budskab om det at gøre noget på nettet. Enten ved at vi måske har været ude at snakke med nogle borgere eller også så forklare vi om en ny funktionalitet vi har proppet ind i Genvej.”* (Digitaliseringschef).

En barriere som sandsynligvis også kan kobles til den begrænsede anvendelse, som en potentiel årsag, påpeges af Weerakkody m.fl. (2008) i forlængelse af et empirisk studie af en britisk kommune:

*”Overall, findings from this council suggest that understanding the citizen’s needs from e-government services and designing services around them is the key to achieving transformed services.”* (Weerakkody m.fl., 2008: 11)

Deres pointe er således at en barriere i forhold til at højne borgernes anvendelse af løsningerne er at det offentlige ikke i tilstrækkelig grad forholder sig til, hvilke løsninger der relevant for borgerne.

### **Det er også din hjemmeside!**

En grundlæggende tanke i Odderkommune er, som deres webmaster udtrykker det: *”Hvis vi vil have folk til at benytte en hjemmeside, så skal de komme ind på vores hjemmeside”* (Webmaster). Pointen er således, at det ikke er nok at lave en hjemmeside med fornuftige selvbetjeningsløsninger og så regne med, at borgerne af sig selv finder der ind, når de har brug for at betjene sig.

Derfor er det tanken at borgerne skal opleve et ejerskab til hjemmesiden, målet er at give borgerne den oplevelse, at: *”Det her det er også din hjemmeside!”* (Webmaster).

Mere konkret betyder det, at der blandt andet sættes fokus på, at hjemmesiden også skal være rammen om demokratiske debatfora for borgerne. I disse debatfora er det ikke kun debat af tørre kommunalpolitiske emner som eksempelvis lokalplaner der understøttes, også debat af emner der er tæt på borgernes hverdag kan debatteres. Eksempelvis debatteres kommunens nedskæringsplaner pt. hvilket der har været omkring 600 indlæg omkring i den lille kommune. Et andet demokratiseringstiltag har været oprettelsen af et borgernetværk på hjemmeside, hvor omkring 5000 borgere blev oprettet. På nuværende tidspunkt er netværket blevet delvis overflødiggjort af Facebook, hvor Odder kommune selvfølgelig også er til stede. Genvinsten ved dette netværk har været, at borgerne for at blive oprettet skulle anvende digital signatur, hvilket i hvert fald de 5000 brugere så efterfølgende havde. En anden fordel er, at netværket og debatfora mm. betød en øget aktivitet på hjemmesiden. At der kommer flere borgere ind på hjemmesiden betyder en oplagt mulighed for at markedsføre selvbetjeningsløsningerne over for disse borgere. (fortsættes)

Tanken er således, at: *”sælge selvbetjeningsløsninger ved at gøre folk mere digitale og ved at tilvende dem til den her kommunale hjemmeside”* (Webmaster).

Det påpeges dog også af Webmasteren, at opfattelsen i kommunen er, at det ikke er noget problem i: *”at vi mener demokratiet af et ærligt ord og at vi også mener: I skal selvbetjene jer, det bliver I nødt til, for ellers kan vi ikke løfte det her samfund”* (Webmaster).

Den anden centrale del af kommunens indsats for at sikre anvendelse er medarbejderne. Der er som i så mange andre kommuner fokus på, at medarbejderne er centrale ambassadører for de digitale løsninger. Pointen i relation til dette er dog, at medarbejderne typisk også er borgere i kommunen, og at man ved at digitalisere dem kan digitalisere omkring ni procent af kommunens borgere. *”Det behøver ikke altid være borgeren over på den anden side af hegnet, det kan ligeså godt være en selv. Når jeg går hjem skal jeg også melde børnene i daginstitution og jeg skal også betale regninger og jeg skal også også også. Og fortælle det til naboen. Så det der med at starte ved sig selv”* (Webmaster).

I forhold til medarbejderne er der desuden den fordel, at der også til en vis grad kan anvendes tvang. Eksempelvis får kommunens medarbejdere kun deres lønseddel digitalt, hvilket stiller krav til at de har en e-Boks. Som Webmasterne påpeger, kan det selvfølgelig resultere i medarbejdere der stiller spørgsmålstejn ved det. Men der er fordelen, at man kan sige: *”Jamen, det skal I, og så kan vi godt nævne tre argumenter. Men så snakker vi ikke mere om det. Altså, det er ikke en diskussion. Det skal I. Det er jo en let måde at digitalisere på”* (Webmaster). Udover at medarbejderne repræsenterer en gruppe borgere som på den måde bliver digitaliseret, er det også nødvendigt, at medarbejderne er digitale for at de reelt kan agere som ambassadører: *”Man kan ikke stå og sige til borgerne: du skal da have en e-Boks, det er skide godt. Og så siger borgerne: har du selv en? Ej det har jeg godt nok ikke lige, men det er godt for dig. Hvorfor er det så ikke godt for dig selv? Man bliver nødt til lige at tage det skridt og vise vejen, ellers bliver det simpelthen hult”* (Webmaster).

Den sidste barriere i relation til borgerne er den digitale eksklusion, som påpeges af Fernando m.fl. (2010):

*”However, not all challenges to the transformational government come from within government organisations as some people in the society still neither have the accesses to the web-based technologies nor capability to use them, They are the “digitally excluded”. Unfortunately, they are remarkably similar to those that can be characterised as socially excluded or disadvantaged”* (Fernando m.fl., 2010: 56)

I forlængelse af dette påpeges det endvidere at problemet i særdeleshed gør sig gældende for handikappede samt ældre med nedsat funktionsevne såsom demens eller nedsat syn (Fernando m.fl., 2010:56).

### **9.2.3 Tillidsbarrierer**

Med denne underkategori er det igen det offentlige og dets medarbejdere der er i fokus. Således er problematikken, at medarbejdere, afdelinger og lignende vil forsøge at arbejde udenom de digitale løsninger, hvis de ikke har tillid til disse. Der er to barrierer under denne underkategori; begge fremhæves af Weerakkody m.fl. (2008).

Den første fokuserer på manglende tillid til informationsdeling, da information og viden antages at tilhøre den enkelte medarbejder eller den enkelte afdeling, og den anden barriere fokuserer på manglende tillid til sikkerheden i forbindelse med digitale løsninger (Weerakkody m.fl., 2008: 8, 10).

### **9.2.4 Barrierer i forhold til kompetencer og viden**

Denne underkategori dækker over en række (otte) forskellige barrierer, der i de fleste tilfælde kun er ganske kort nævnt i litteraturen, men som stadig påpeges at have stor betydning.

De første to barrierer drejer sig om medarbejdernes kompetencer. Først påpeges det, at medarbejderne ikke har de nødvendige kompetencer og ikke modtager tilstrækkelig opkvalificering (Fernando m.fl., 2010: 67; Weerakkody m.fl., 2008: 10), det beskrives dog ikke nærmere hvad det er for kompetencer der er behov for. Den anden barriere direkte relateret til medarbejderne fremhæves af Weerakkody m.fl. (2008) og Weerakkody & Dhillon (2008) som understreger at også de mere tekniske kompetencer hos organisationernes IT-folk har behov for at blive forbedret (Weerakkody & Dhillon, 2008: 7; Weerakkody m.fl., 2008: 10).



De næste barrierer fokuserer ikke snævert på medarbejderne, men på organisationen som helhed. Her er pointen bl.a., at det er en barriere hvis organisationen ikke i tilstrækkelig grad evne at tænke innovativt (Janssen & Shu, 2008: 117), samt i forlængelse af dette at det er en barriere, hvis organisationen ikke evner at retænke og restrukturere processer, således at der finder de nødvendige organisationsforandringer sted. Pointen påpeges bl.a. af Weerakkody m.fl. (2007) på denne måde:

*”Researchers such as Mansar (2006) and Layne & Lee (2001) highlights that business process reengineering is particularly important when e-government projects reach the later stages of development such as the transformational stage where all services are centralised in a one-stop-shop environment.”* (Weerakkody m.fl., 2007: 334)

Udover disse to barrierer omkring evnen til at tænke i nye baner, påpeges ligeledes organisationers manglende viden om t-government (Weerakkody m.fl., 2008: 10) altså om hvad det helt præcist er der arbejdes hen imod samt manglende viden om hvordan t-government rent faktisk opnås, Irani m.fl. (2007) beskriver således, med udgangspunkt i de lokale myndigheder, Storbritanniens muligheder for at bevæge sig fra e-government til t-government, som regeringen ønsker:

*”local authorities are left with a practical problem of analyzing their e-government standing and deciding on a migration strategy. In extrapolating from the normative literature form e-Government it is evident that no clear models for t-Government benefit realisation have yet emerged, lot alone a strategy for migration”* (Irani m.fl., 2007: 3)

De sidste to barrierer fokuserer på organisationens evne til at optage de nye tiltage. Den første af disse er den barriere som består af urealistiske forventninger. Denne pointe påpeges ganske kort af Weerakkody m.fl. (2008), men uddybes ikke nærmere. En antagelse kan dog være, at urealistiske forventninger kan resultere i for høje succeskriterier samt for korte tidshorisonter og dermed i at et alt for stort antal projekter vurderes som værende mislykkedes. Den sidste barriere er organisationens evne til at lære, og dermed til at forandre sig. Denne problematik fremhæves af Cornford m.fl. (2008) der bl.a. beskriver det således:

*”there is a need for individual, institutional and collective learning in an effective culture of innovation”* (Cornford m.fl., 2008: 50)

De påpeger i samme forbindelse at der er fire måder at lære på: gennem research, gennem handling (*doing*), gennem udveksling af ideer mm. med andre samt gennem dialog med brugerne (Cornford m.fl., 2008: 52, 52-54, 54-58, 58).

## 10. Teknologisk relaterede barrierer

### 10.1 Overordnet beskrivelse

Taget i betragtning, at teknologien spiller en central rolle i relation til t-government er det naturligt at faktorer af mere teknisk eller teknisk relateret karakter ligeledes vil kunne være en barriere for udviklingen. Relevansen af barrierer indenfor denne kategori understreges af litteraturstudiet, således påpeger Mergel m.fl. (2009) eksempelvis, at IT-systemerne også kan optræde som barrierer for realiseringen af t-government:

*”existing IT systems are not integrated and knowledge cannot be accessed and shared in an efficient way”* (Mergel m.fl., 2009: 25)

Det påpeges i samme artikel, at det ikke kun er selve systemerne der kan være problematiske, men at også informationshåndtering, hvor bl.a. introduktionen af web 2.0, som kan påvirke den måde man forstår og anvender informationer i det offentlige, kan være en barriere (Ibid.: 25-27).

Under nærværende kategori er der tre underkategorier som indeholder henholdsvis fire, tre og fire barrierer. Således er der, som det ses af tabel 8, i alt elleve barrierer under denne kategori. Pointen er, at der overordnet er behov for, at de offentlige organisationer forholder sig til håndteringen af nye processer og de omfattende mængder af informationer som teknologien muliggør og samtidigt kræver, i samme grad som de forholder sig til de egentlige tekniske barrierer.

Tekniske barrierer	IS/IT infrastruktur
	IS arkitektur
	Manglende teknologisk integration
	Kvaliteten af de eksisterende systemer
Proces relaterede barrierer	Behov for procesforandringer
	Manglende proces ejerskab
	Processer mm. ændres ikke tilstrækkeligt
Barrierer i relation til informationer	Uklart ejerskab til information
	Informationshåndtering
	Information overload
	De informationer der findes er fragmenterede

**Tabel 8: Teknologisk relaterede barrierer**



## 10.2 Barriererne

### 10.2.1 Tekniske barrierer

Denne underkategori dækker, jf. tabel 8, over fire barrierer. Barriererne hænger relativt tæt sammen, ligesom der også er sammenhæng til de andre barrierer i kapitlet.

De første to barrierer påpeges kun ganske kort af henholdsvis Weerakkody m.fl. (2008), som understreger at manglen på en passende IS/IT infrastruktur er en central og anerkendt barriere, og Weerakkody & Dhillon (2008), som fremhæver at dårlig IS arkitektur kan være hæmmende for opnåelsen af t-government samt at dette er en velkendt barriere (Weerakkody & Dhillon, 2008: 6; Weerakkody m.fl., 2008: 10). Det uddybes således ikke nærmere, hvordan de to barrierer påvirker realiseringen af t-government, men det giver alligevel god mening, at de rammer og strukturer man stiller op vil have en begrænsende effekt, hvis de er uhensigtsmæssige.

En anden pointe i forhold til de tekniske barrierer er, at manglende integration mellem systemer kan være en barriere, jf. citatet fra Mergel m.fl. (2009) i begyndelsen af nærværende kapitel. Udover Mergel m.fl. (2009) påpeges problemstillingen bl.a. også af Weerakkody m.fl. (2007):

*”this will require a high level of process harmonisation and system interoperability between different internal functions and external organisations to enable better online-real-time communication and information exchange”* (Weerakkody m.fl., 2007: 340)

Barrieren genfindes ligeledes i artiklen af Weerakkody m.fl. (2008) som fremhæver, at det er integrationen af nye såvel som eksisterende systemer, så der kan kommunikeres på kryds og tværs, der er det problematiske element (Weerakkody m.fl., 2008: 10).

Den sidste barriere placeret under denne underkategori er, at kvaliteten af de eksisterende systemer kan være en vanskelighed. Således påpeger Weerakkody & Dhillon (2008) og Weerakkody m.fl. (2008) at de eksisterende systemer ikke altid fungerer optimalt, og at det dermed betyde at de i nogle tilfælde vil resultere i ekstra omkostninger (Weerakkody & Dhillon, 2008: 7; Weerakkody m.fl., 2008: 10).

### 10.2.2 Proces relaterede barrierer

Den første pointe i denne underkategori er, at arbejdet med af opnå t-government medfører et behov for procesforandringer, hvilket kan være vanskeligt. Således påpeger Dhillon m.fl. (2008) at:



*”e-government implementation does not only mean developing well-designed websites but also adapting the internal business processes to handle the input from online services (Mansar, 2006). Adapting business processes implies radically rethinking the way business processes work currently” (Dhillon m.fl., 2008: 166)*

Også Weerakkody & Dhillon (2008) har fokus på behovet for procesforbedringer, desuden med særligt fokus på, at der er behov for at sikre, at dette løbende foregår:

*”To realise the aforementioned and to provide citizens with seamless services, e-government will therefore need business processes that can be continuously optimized and expanded outside the enterprise and outside internal enterprise systems” (Weerakkody & Dhillon, 2008: 2)*

Der er således fokus på, at processerne skal være fleksible så de løbende kan tilpasses, men også så de kan spille sammen med den omverden som samtidigt spille en stor rolle.

En af de problemstillinger der kan opstå i forbindelse med behovet for procesforbedringer er, at det ikke lykkes at sikre ejerskab i organisationen til disse nye processer. Denne barriere synes at være en central problematik i forlængelse af barrieren om modstand fra medarbejdere jf. afsnit 9.2.1, men udpeges kun ganske kort af Weerakkody m.fl. (2008).

Den sidst barriere i forhold til de procesrelaterede barrierer kobler sig ligeledes til behovet for procesforandringer. Pointen er, at vanskelighederne ved at ændre processerne kan resultere i, at de ikke ændres tilstrækkeligt, hvilket begrænser muligheden for at realisere t-government. Barrieren fremhæves bl.a. af Dhillon m.fl. (2008) på denne måde:

*”Most of these failures have been attributed to the inability of governments to change business processes in response to the e-government model” (Dhillon m.fl., 2008:168)*

### **10.2.3 Informationsbarrierer**

En pointe i forhold til denne type af barrierer er, at der kan opstå uklarheder omkring ejerskabet af informationer. Denne problematik påpeges af Mergel m.fl. (2009) i relation til introduktionen af web 2.0 teknologier i den offentlige sektor, som også kan betragtes som en potentiel del af t-government. Deres pointe er, at introduktionen af denne nye form for teknologi grundlæggende ændrer den måde som informationer skabes på i det offentlige (Mergel m.fl., 2009: 27). Det betyder desuden:



*”Thereby, Web 2.0 applications with the participation of citizens are creating new information that has to be integrated into the existing knowledge base.”* (Mergel m.fl., 2009: 27)

Udover udfordringen med at integrere og finde en rolle for denne nye type information, skabes der også uklarhed om, hvem som ejer den information som skabes i samspil mellem borgerne og det offentlige (Ibid.).

En anden barriere som også blev påpeget i indledningen til kapitlet, er den måde informationerne håndteres på. Dette er selvfølgelig tæt knyttet til foregående barriere omkring ejerskabet, og påpeges ligeledes af Mergel m.fl. (2009). De påpeger det bl.a. i forhold til, at de traditionelle syn på informationer som noget der blev opbevaret i særlig informationskanaler såsom e-mail, rapporter og notater og i sidste ende i databaser, nu bliver mere flydende (Mergel m.fl., 2009: 26). I forlængelse af dette påpeger Mergel m.fl. (2009) at dette har betydning for:

*”the way information has to be archived and made searchable for quick access and dissemination”* (Mergel m.fl., 2009: 27).

Dette skaber ifølge Weerakkody m.fl. (2008) ligeledes behov for en mere standardiseret forståelse af hvad data er (Weerakkody m.fl., 2008: 11).

En anden barriere i forhold til informationer er risikoen for hvad Mergel m.fl. (2009) betegner som information overload (Mergel m.fl., 2009: 25-26). Pointen er ifølge dem, at alle disse mange informationer desuden risikerer at blive låst fast i specifikke kanaler, fordi:

*”The backend might not be designed in a way that it can efficiently integrate the incoming information in an effective knowledge management system.”* (Mergel m.fl., 2009: 26)

Den sidste pointe i forhold til denne type barrierer er, at det kan være en problematik, at de informationer der findes og som man ønsker at anvende, er meget fragmenterede og dermed vanskeliggør realiseringen af t-government (Weerakkody & Dhillon, 2008: 7; Weerakkody m.fl., 2008: 10). Det er dog ikke en barriere der uddybes nærmere i nogen af de to artikler. Således er det lidt usikkert præcist hvad de fragmenterede informationer antages at betyde.

## 11. Eksterne barrierer

### 11.1 Overordnet beskrivelse

Gennem litteraturstudiet er der to typer af eksterne faktorer, der er blevet identificeret som barrierer for realiseringen af t-government. Kategori er derfor inddelt i to underkategorier med henholdsvis en og to barrierer i hver, jf. tabel 9. De eksterne faktorer som det offentlige således ifølge litteraturstudiet bør være opmærksomme på, er på den ene side lovgivningen og på den anden side håndteringen af leverandører.

Faktorer der er eksterne i forhold til organisationer eller hvad man typisk betegner for organisationens omgivelser, spiller også ifølge den generelle organisationslitteratur en afgørende rolle i forhold til de handlemuligheder en organisation har. Eksempelvis beskriver Jacobsen & Thorsvik (2008) hvordan organisationer påvirkes af mange forskellige eksterne forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2008: 176) samt i særdeleshed at de nærmeste omgivelser har en særlig stor betydning:

*”det er organisationernes nære eksterne handlingsmiljø (domænet) der har de største og mest umiddelbare konsekvenser for organisationer. De vigtigste aktører i organisationens domæne er kunder, konkurrenter, leverandører, offentlige organer der griber regulerende ind i virksomheden, interesseorganisationer med indflydelse på virksomheden og medier som kan påvirke meningsdannelsen omkring organisationen.”*

(Jacobsen & Thorsvik, 2008: 177)

Lovgivningsmæssige barrierer	Lovgivning i forhold til datadeling
Barrierer i forhold til leverandører	Håndtering/ledelse af leverandører
	Leverandørernes meget tekniske fokus

**Tabel 9: Eksterne barrierer**

### 11.2 Barriererne

#### 11.2.1 Lovgivningsmæssige barriere

Denne underkategori indeholder, som det også ses af tabel 9, kun en enkelt barriere. Pointen er, at den gældende lovgivning i forhold til specielt datadeling kan hæmme realiseringen af t-government. Dette påpeges bl.a. således af Booz Allen Hamilton:



*”Refining legislation and policies to support information sharing without undermining privacy protection continues to be a critical obstacle to effective inter-departmental integration.”* (Booz Allen Hamilton, 2005: 14)

Også Weerakkody & Dhillon (2008) og Weerakkody m.fl. (2008) fremhæver data beskyttelsesloving som en barriere for t-government (Weerakkody & Dhillon, 2008: 7; Weerakkody m.fl., 2008: 10).

### **11.2.2 Leverandørrelaterede barrierer**

Der er to barrierer under denne underkategori. Den første fokuser på det offentlige håndtering af IT-leverandører og den anden på at disse leverandører frem til nu har haft en tendens til et for teknisk fokus. Begge barriererne hænger dog meget tæt sammen, da en håndtering af leverandører selvfølgelig også inkluderer en vis styring af, hvad der er fokus på.

Den første pointe, omkring behovet for bevidst håndtering af leverandørerne, påpeges af Booz Allen Hamilton (2005), som bl.a. skriver:

*”At a time of unprecedented investment levels in IT, vendors are often stretched to deliver successfully for different areas of government. This creates a challenge for governments to manage vendors at a pan-government level.”* (Booz Allen Hamilton, 2005: 27)

Pointen er således, at leverandører leverer til meget forskellige offentlige formål, og at der derfor er behov for, at det offentlige har en samlet strategi for håndteringen af deres leverandører. Det kan så måske diskuteres, om dette skal være en ledelsesstrategi for hele den offentlige sektor, eller blot en samlet strategi for en hel kommune e. lign.

Den anden barriere påpeges af Irani m.fl. (2007). Deres pointe er rettet mod leverandørerne, som ifølge dem bør ændre deres fokus, men kan samtidigt forstås som en barriere set fra et offentligt perspektiv:

*”Thus to become a meaningful agent of transformation for public service delivery and modern governance, t-Government providers must abandon their technological bias and focus on socio-cultural transformations yielding the desired inclusion”* (Irani m.fl., 2007: 5)

Problematikken er således, at leverandørerne har en tendens til lægge for meget vægt på de teknologiske muligheder og dermed miste blikket for de offentlige organisationers ønsker. Denne barriere kobler logisk til den foregående idet et u hensigtsmæssigt fokus hos leverandørerne understreger behovet for, at det offentlige styrer deres leverandører meget bevidst og forsøger at påvirke dem og det endelige produkt.

### 11.2.3 Empiriske identificerede barrierer

Dette er den eneste kategori hvorunder der i forbindelse med interviewene er blevet påpeget barrierer udover de allerede identificerede. De problemstillinger der fremhæves i kommunerne relaterer sig alle til samspillet med det nationale niveau, hvilket dermed kunne være en underkategori på lige fod med de to allerede præsenterede i dette kapitel.

Den første pointe er, at det fællesnationale samarbejde generelt kan være vanskeligt fordi så mange aktører og niveauer skal samarbejde. Et eksempel på denne problematik handler om kørekortfornyelse, hvor der i forbindelse med forringet syn og deraf følgende krav om briller i kørekortet skal overføres data mellem rigspolitiet (staten), regionen (embedslægen) og kommunen. Dette samspil er vanskeligt, og kan sætte udviklingen i stå:

*”Når sådanne tre instanser skal finde ud af, at udvikle et system der fungerer, det er virkelig en barriere, og nu mener jeg barriere sådan som du beskriver det, det er så svært at hoppe over. Det lader sig ikke gøre.”* (digital nøgle person i en case-kommune)

En anden, men relateret problematik omhandler manglende overblik over den samlede digitaliseringsindsats. Pointen er, at der ikke synes at være klarhed over hvad der foregår i de forskellige decentrale enheder, hvilket resulterer i at der arbejdes i forskellige retninger samt at de samme løsninger udvikles flere steder uafhængigt af hinanden. Problematikken skyldes bl.a. at der er begrænset vilje til at stille krav fra nationalt hold. Dette gør sig eksempelvis gældende i forhold til de elektroniske patientjournaler, som er blevet udviklet uafhængigt af hinanden i de forskellige daværende amter med det resultat, at de ikke umiddelbart kan kommunikere med hinanden. En forklaring kan være det dilemma, der findes mellem standardisering og kommunalt selvstyre. Forstået på den måde at man på den ene side gerne vil acceptere de lokale enheders ret til forskellighed samt sikre den lokale forankring, mens der på den anden side er et behov for, at der i nogle tilfælde er nogen som har modet til at skære igennem og definere hvordan det skal gøres og



hvilket krav der skal leves op til. Behovet for dette skyldes både effektiviseringshensyn og koordinerings og integrationshensyn.

*”Det er en af de barrierer som jeg tror vi kommer til at arbejde med. At vi kan på den ene side godt se nødvendigheden af at standardisere og få nogle fælles løsninger, men det kommunale selvstyre det vil man ikke ret gerne give afkald på. Og der tror jeg vi kommer til at ændre opfattelsen af hvad det kommunale selvstyre skal kunne i fremtiden.”* (digital nøgle person i en case-kommune)

En sidste problematik, som også er oplevet i praksis, er modstand fra det nationale niveau mod at kommuner går foran og gør noget nytænkende og dermed sætter resten af den offentlige sektor underpres. En sådan modstand kan reducere den kommunale lyst til at gå foran og skaber samtidigt endnu vanskeligere forhold for det fællesnationale samarbejde omtalt ovenfor. Problemstilling kan ses som værende modstridende med den foregående pointe, hvor der netop blev understreget et behov for at sikre fælles integration. Der behøver dog ikke være en sådan modsætning, da integrationen også kan sikres gennem definitionen af nogle fælles standarder som alle så skal leve op til. Dette vil selvfølgelig stille begrænsninger for de kommuner der vil gå for an, men ikke forhindre dem i det, og disse kommuner vil naturligvis også have en interesse i fælles integration.

## DEL III: KONKLUSION & REFLEKTION

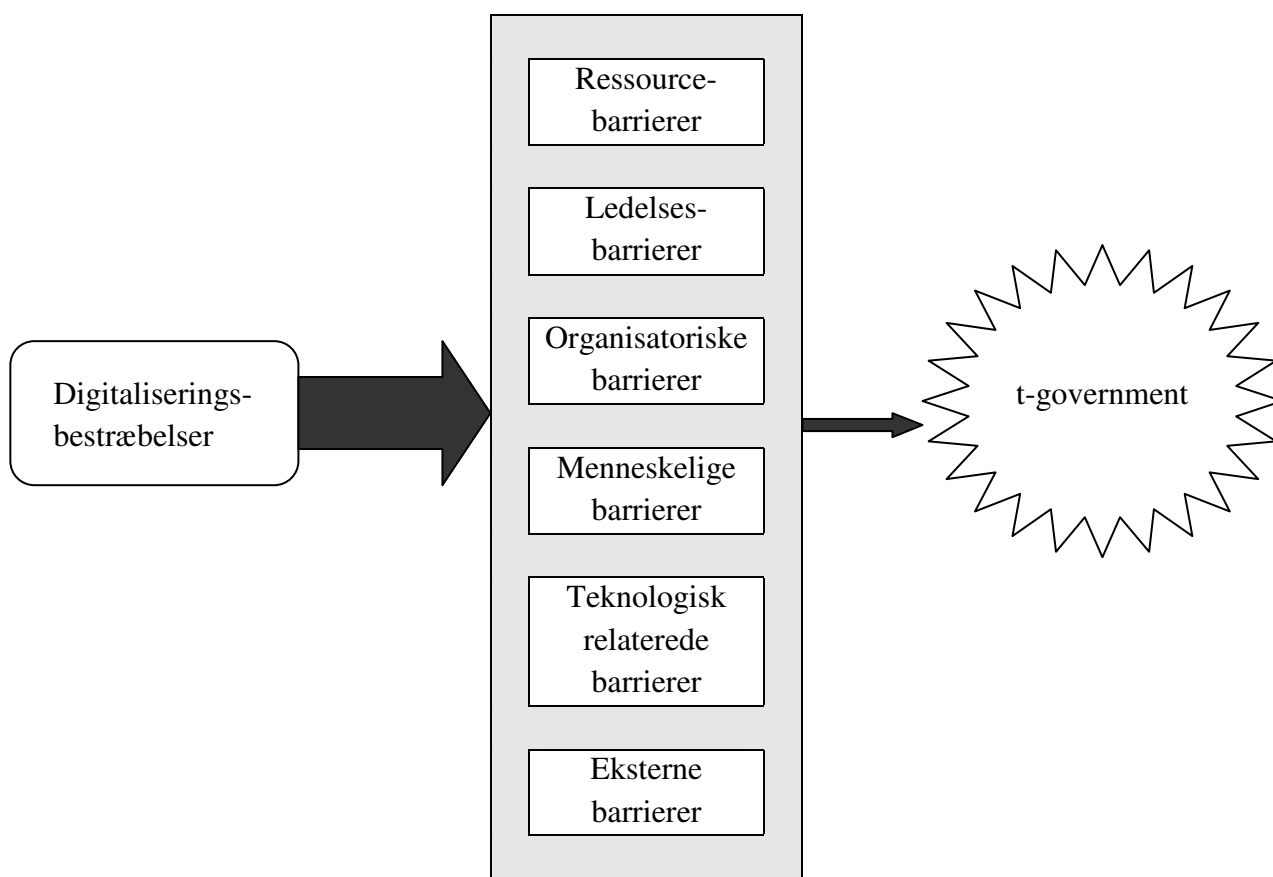
### 12. Betydningen af barriererne

I dette kapitel opstilles først en model for de identificerede barrierers betydning for realiseringen af t-government jf. specialets problemformulering i afsnit 2.3. Efterfølgende diskuteres den fælles offentlige digitaliseringens strategi samt kommunernes digitalisering i relation til modellen og den viden der generelt er præsenteret i specialet.

#### 12.1 Model for realisering af t-government

I de foregående kapitler i specialets del II, blev de 52 identificerede barrierer behandlet således, at der forhåbentlig er skabt et billede af, hvad det er for barrierer der kan forhindre realiseringen af t-government. Den viden som er blevet skabt på baggrund af litteraturstudiet, og som er blevet præsenteret i specialets foregående del, gør det desuden muligt at opstille en model for realiseringen af t-government. En sådan model er netop det centrale omdrejningspunkt for dette kapitel, som dermed besvare problemformuleringens anden del.

Den grundlæggende intention med modellen er at skabe et sammenhængende overblik over hvad det er for typer af barrierer der er identificeret samt hvordan de påvirker realiseringen af t-government. Intentionen om at skabe overblik over barriererne for t-government er en generel intention med specialet, men selvom det gennem litteraturstudiet har været muligt, at samle samt kategorisere og der med skabe overblik over barriererne, så er 52 barrierer stadig en uoverskuelig mængde. Fordelen ved en god model er, at den netop skaber overblik og overskuelighed ved at kondensere store mængder af viden og præsentere den ved hjælp af ganske få ord samt få og let gennemskuelige visuelle symboler. Ulempen ved dette er selvfølgelig, at nuancerne nedprioriteres og forsvinder, når et koncentreret overblik over en kompleks virkelighed prioriteres. Netop derfor kan modellen ikke stå alene, men kræver den mere dybdegående beskrivelse af barriererne fra de foregående kapitler for at give en egentlig viden om barriererne. På samme måde kan en pointe være, at de mere omfattende beskrivelser heller ikke kan stå uden modellens koncentrerede overblik, som give den dybere viden en reel anvendelighed i forhold til en forståelse af fænomenet. De foregående kapitler præsenterer således den eksisterende viden om barrierer for t-government, mens modellen nedenfor er et redskab til at forstå, formidle og anvende denne viden.



**Figur 1: Model for realiseringen af t-government**

Som det ses af modellen, er udgangspunktet bestræbelser efter at digitalisere den offentlige sektor, og efter at gøre det bedre og mere, jf. eksempelvis den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi (Regeringen m.fl., 2007), som der vil blive reflekteret nærmere over nedenfor. Sådanne bestræbelser er der mange af, hvilket eksempelvis kan ses ved de mange offentlige digitaliseringsprojekter der iværksættes, eksempelvis NemSMS, e-Boks, elektronisk tinglysning, Umbrellas flytteløsning, ny digital pas-løsning og mange andre. I modellen repræsenteres dette ved den store pil. I arbejdet med at digitalisere, og at opnå bedre digitalisering og højere digital modenhed, møder disse mange bestræbelser dog en forhindring eller barriere, repræsenteret ved den grå boks i midten. Denne forhindring består af flere forskellige barrierer, nemlig de seks barriere kategorier som er blevet behandlet i de foregående kapitler og som yderligere dækker over 52 barrierer. Disse konkrete barrierer er dog ikke medtaget i model, da målet med den som nævnt er at skabe overblik. Af modellen ses det desuden, at kun få af bestræbelserne overvinder barriererne og kommer ud på den anden side (den lille pil), hvor et højt niveau af digital modenhed (t-government) kan realiseres.



## 12.2 Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi

Målet med modellen er, som beskrevet ovenfor, at skabe overblik over betydningen af de mange identificerede barrierer for realiseringen af t-government. Et oplag spørgsmål i forlængelse af det er, hvilken betydning modellen og barriererne har for realiseringen af de mål som sættes for digitaliseringen af den danske offentlige sektor eksempelvis i form af den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi (Regeringen m.fl., 2007).

Som det beskrives i specialets indledning (kapitel 1) er digitaliseringen af den offentlige sektor i dag præget af en længerevarende tradition for digitalisering samt udbredt digital kommunikation mellem det offentlige og borgere og virksomheder samt internt mellem forskellige dele af den offentlige sektor. Digitaliseringen spiller ligeledes en stor rolle i forhold til understøttelse af de interne arbejdsprocesser samt i relation til borgernes og virksomhedernes muligheder for selvbetjening.

Overfor denne nuværende situation, står ønskerne om hvor den offentlige sektor skal bevæge sig hen digitaliseringsmæssigt og bestræbelserne på at opnå disse ønsker. Et oplagt sted at hente en forholdsvis konkret beskrivelse af, hvad målet med digitaliseringen af den offentlige sektor er samt hvordan dette tænkes opnået, er den fælles offentlige digitaliseringsstrategi eller *Strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010 – Mod bedre digital service, øget effektivisering og stærkere samarbejde* (Regeringen m.fl., 2007), som den egentlig hedder. I strategien beskrives målet med digitalisering overordnet således:

*”De digitale muligheder skal udnyttes endnu bedre. Den offentlige sektor skal levere en bedre, mere sammenhængende og effektiv digital service til borgere og virksomheder. (...) Danmark indtager en global førerposition indenfor digital forvaltning. Denne position skal vi fastholde og udvikle.”* (Regeringen m.fl., 2007: 4)

Efterfølgende skrives det endvidere:

*”Udviklingen betyder samtidig, at den fortsatte indsats skal harmonere med de nye udfordringer og udnytte de muligheder, der naturligt opstår i et mere digitaliseret samfund. Den offentlige sektor er kun begyndt at realisere digitaliseringens mange fordele. En fortsat succesfuld digitalisering forudsætter, at vi bygger videre på lokale, nationale og internationale erfaringer på det digitale område og samtidig sikrer, at initiativerne kombineres til et sammenhængende offentligt serviceudbud.”* (Regeringen m.fl., 2007: 5)



Går man mere i detaljer, opstilles der tre mål som selvfølgelig hænger sammen, men som også har hvert sit fokus og hver sin logik. De tre mål er: a) serviceforbedringer for borgere og virksomheder, b) flytning af ressourcer fra administration til borgernær service og c) mere forpligtigende samarbejde på tværs i den offentlige sektor (Ibid.: 4-7). I relation til det første punkt betyder det, ifølge strategien, at de områder der giver den størst effekt for borgere og virksomheder, i form af bedre service, skal prioriteres. Dette skal gøres med det formål at øge selvbetjeningen samt at gøre de offentlige services lettere tilgængelige. Pointen med dette første element er på den måde, at de digitale offentlige services skal tage udgangspunkt i den enkelte borger eller virksomhed i stedet for forvaltningerne og dermed sikre mere individuel og sammenhængende service (Ibid.: 6). Fokus for det næste punkt er, at den demografiske udvikling betyder, at der er behov for at flytte ressourcer fra administration til borgernær service, fordi der bliver færre i den erhvervsaktive alder. For at understøtte denne nødvendighed skal digitaliseringen sikre en effektivisering af den offentlige opgavevaretagelse. I relation til dette skrives det bl.a. at:

*”De offentlige myndigheder skal arbejde mere systematisk med at realisere gevinster i forbindelse med digitaliseringsprojekter, bl.a. gennem forandringsledelse og organisatoriske tilpasninger.”* (Regeringen m.fl., 2007: 6)

Der er således her fokus på, at organisationsforandringer er en nødvendighed for at realisere gevinsterne ved digitaliseringen.

Det sidste der sættes fokus på er ønsket om mere samarbejde mellem forskellige niveauer i den offentlige sektor og mellem den offentlige og den private sektor. I den forbindelse påpeges det yderligere at de nye større kommuner (efter kommunalreformen i 2007) skal være et centralt omdrejningspunkt for digitaliseringsindsatsen. Et af de konkrete eksempler på samarbejde der nævnes er sikringen af fælles adgang til data. (Ibid.: 7)

Strategien lægger således tilsyneladende op til, at den offentlige sektor skal stræbe efter, hvad der i specialet er blevet betegnet som t-government. Dette fokus kan bl.a. ses i følgende to citater fra strategien omkring en samlet indgang til det offentlige og organisationsforandringer:

*”Borgerportalen og Virksomhedsportalen giver borgere og virksomheder et samlet overblik over deres forhold med det offentlige og deres muligheder ved samlet og overskueligt at præsentere mange offentlige myndigheder og institutioners services og informationer.”* (Regeringen m.fl., 2007: 9)

*”De største gevinster opnås kun, hvor digitaliseringsinitiativer ses i sammenhæng med gennemførelsen af organisatoriske forandringer og ændrede arbejdsgange.”*

(Regeringen m.fl., 2007: 15)

Udover beskrivelsen af målene med digitaliseringsindsatsen, præsenteres desuden 35 konkrete initiativer til hvordan strategien kan realiseres (Ibid.: 13, 17, 22). Disse er koblet til de tre delmål, og eksempler på initiativer kunne være: at der senest i 2009 skal være udviklet digitale borgertemaer (som fx *Min bolig* og *Mine børn*) på alle væsentlige serviceområder, at 30 væsentlige kommunale, regionale og statslige digitale borgerservices integreres fuldt ud i Borgerportalen i 2008, at mindst 75 procent af alle digitaliseringsprojekter hvert år skal frigøre ressourcer og at mindst 25 procent skal gøre det i høj grad samt at der senest i januar 2009 udvikles et sæt fællesoffentlige it-arkitekturkrav for alle offentlige myndigheder (Ibid.).

Man vil med strategien således meget af det, som ligger i t-government, og der er tilsyneladende også bevidsthed om, at organisationsforandringer er centrale for at opnå dette. Der kan dog i forlængelse af dette stilles spørgsmål ved, om Regeringen, KL og Danske Regioner har været bevidst om de barrierer, der kan komme i vejen for realiseringen af t-government. Følgende citat fra strategien indikere tydeligt, at der er bevidsthed om de udfordringer en fortsat udvikling mod højere niveauer indenfor digitalisering stiller den offentlige sektor overfor:

*”De største gevinster opnås kun, hvor digitaliseringsinitiativer ses i sammenhæng med gennemførelsen af organisatoriske forandringer og ændrede arbejdsgange. Dette kræver stor indsats fra den offentlige sektors politikere, ledere og medarbejdere, ligesom det forudsætter metoder og midler til at skabe grundlaget for forandringen – eksempelvis kompetenceudvikling, arbejdsprocesomlægninger samt en effektiv kommunikationsstrategi over for borgere, virksomheder og offentligt ansatte.”*

(Regeringen m.fl., 2007: 15)

Det er dog samtidigt lidt usikkert, hvorvidt der er en egentlig grundlæggende forståelse for hvad det betyder og hvad det vil kræve. Det er eksempelvis værd at bemærke, at det i strategien eksplicit understreges, at de konkrete tiltag samt ansvaret for den videre digitalisering stadig placeres hos de forskellige enheder (Ibid.: 7). Dette kan selvfølgelig forklares med udgangspunkt i det danske kommunale selvstyre, men kan på trods af dette tænkes, at blive en udfordring i forhold til at sikre en tværgående integration i hele den offentlige sektor.

Hvorvidt realiseringen af t-government er en prioritet i den offentlige sektor er måske lidt uklar. Som beskrevet ovenfor, er der elementer i strategien, som tydeligt peger på et ønske om at opnå højere modenhed og en bevidsthed om, at de positive effekter af digitaliseringen først for alvor kan opnås gennem samtidige organisationstilpasninger. Det er dog alligevel muligt, at der vil være tilfredshed med mindre omsiggribende forandringer end dem forbundet med t-government. I relation til dette kan der så stilles spørgsmålstegne ved, om digitaliseringen af den danske offentlige sektor efterhånden er ved at have realiseret de lettilgængelige gevinster, således at der netop skal mere radikale forandringer til for virkelig at sikre gevinster ved fortsat digitalisering.

Hvis man betragter den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi i forhold til modellen for realisering af t-government jf. afsnit 12.1, betyder det, at digitaliseringsbestræbelserne kun vil resultere i t-government, hvis der tages højde for barriererne og hvis der sættes hensigtsmæssigt ind over for barriererne. I forhold til modellens, og specialets, barrierer tager strategien højde for nogle af disse og har desuden også planlagt initiativer i forhold til visse af disse<sup>24</sup>. En af de store udfordringer, som strategien tilsyneladende ikke tager højde for, er de mange menneskelige og organisatoriske faktorer, som kan blive barrierer for t-government, hvis de ikke håndteres. Således tages der ikke højde for potentiel modstand fra medarbejderne, behov for kompetenceløft, borgernes begrænsede motivation for samt reelle anvendelse samt hæmmende kulturer i det offentlige. En forklaring på dette kan selvfølgelig være, at dette ønskes overladt til den enkelte offentlige institution ligesom en stor del af ansvaret generelt, men hvis intentionerne om at Danmark skal bevare den førerposition indenfor digital forvaltning som vi hidtil har haft (Regeringen m.fl., 2007: 4) skal realiseres, er det bare ikke nok blot at overlade ansvaret til de decentrale enheder uden at forholde sig til centrale problematikker.

### 12.3 Digitalisering i kommunerne

Også den kommunale sektor, som tilsyneladende sidder med en stor del af ansvaret for at realisere den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, står over for store udfordringer i forhold til at håndtere barriererne og dermed opnå mulighed for at realisere t-government. De kommuner som prioriterer og satser på digitalisering fordi de tager deres ansvar for at realisere den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi alvorligt og/eller fordi de ser muligheder i digitalisering, vil have glæde af et

---

<sup>24</sup> Strategien forholder sig eksempelvis til borgernes oplevelse af sikkerhed og tryghed, ledelsens opbakning, måling af gevinster, fælles tekniske standarder samt behovet for koordinering (Regeringen m.fl., 2007: 12, 15-17, 19, 21-22).

overblik over faktorer, der kan komme i vejen for deres planer. Således kan modellen og specialet mere generelt, anvendes som udgangspunkt for en diskussion i den enkelte kommune af hvordan målsætningerne om mere og bedre digitalisering kan realiseres. Pointen er, at hvis kommunerne vil gå skridtet videre end blot at sætte strøm til eksisterende løsninger, så er det en krævende opgave og en opgave der kræver stor bevidsthed om egen situation (Weerakkody & Dhillon, 2008: 2). En bevidsthed om de potentielle barrierer og i forlængelse af det overvejelser over kommunens nuværende situation synes umiddelbart at være et nødvendigt udgangspunkt for realiseringen af høj digital modenhed eller t-government. Næste skridt må så nødvendigvis være en mere eller mindre formel strategi for håndteringen af de barrierer, som synes reelle for kommunen. I forhold til dette synes det på baggrund af specialets casestudier oplagt, at kommunerne vil kunne lære af hinanden, ved at kigge til kommuner, som er længere end de selv, for inspiration. En anden kilde til inspiration, som der også blev henvist til i nogle af interviewene, er inspiration fra andre sektorer, hvor service og digitaliseringen ligeledes spiller en stor rolle, eksempelvis banksektoren. Selvom der selvfølgelig er store forskelle mellem denne sektor og den kommunal, må det alligevel antages, at der kan hentes inspiration fra sådanne sektorer, som er længere fremme med digitaliseringen end den offentlige, og som netop har anvendt digitaliseringen til at ændre på den måde de drive deres forretning på (Ibid.: 11).



### 13. Konklusion

Intentionen med specialet har været at afdække barriererne for t-government. Det mål blev konkret forfulgt gennem et grundigt litteraturstudie. Første del af litteraturstudiet bestod af en proces med søgning af artikler, som i sidste ende resulterede i identificeringen af elleve artikler. Disse artikler var udgangspunktet for anden del af litteraturstudiet, hvor en dybdegående læsning af artiklerne medførte en identifikation af 52 barrierer for realiseringen af t-government. De mange barrierer blev efterfølgende klassificeret i seks kategorier og sytten underkategorier for på den måde at skabe større overblik over de mange barrierer.

De seks kategorier, som barriererne blev inddelt i, er: a) Ressourcebarrierer, b) Ledelsesbarrierer, c) Organisatoriske barrierer, d) Menneskelige barrierer, e) Teknologiske relaterede barrierer samt f) Eksterne barrierer. Kategorierne dækker selvfølgelig over mange forskellige barrierer, men overordnet omhandler barriererne:

- a) Sikring af finansiering samt realisering af gevinster
- b) Den administrative og politiske ledelses opbakning og involvering
- c) Organisationens kulturer og strukturer
- d) Modvilje fra medarbejdere, borgernes anvendelse samt medarbejdernes kompetencer
- e) Tekniske systemer, processer samt informationshåndtering
- f) Lovgivning, håndtering af leverandører samt samarbejde op tværs i den offentlige sektor

Kapitlerne om barriererne i specialets del II giver selvfølgelig en langt mere detaljeret beskrivelse af barrierer, hvilket giver en god forståelse af, hvad barriererne betyder. Dette kan dog samtidigt være en ulempe i forhold til at opnå overblik over barriererne og pointen med disse. Derfor blev der i det foregående kapitel (kapitel 12) opstillet en model over barrierernes betydning for realiseringen af t-government. Formålet med modellen var at give et bedre og hurtigere overblik i situationer hvor dét giver mening, hvorimod de mere detaljerede beskrivelser supplerer dette og er mere relevant i andre sammenhænge. I specialets bilag 3 findes desuden en tabel over alle barriererne samt hvilke artikler de er identificeret i, hvilket ligeledes kan være relevant, ikke kun for at kunne følge specialets proces, men også i forhold til muligheden for at følge kilderne bagud, og komme endnu dybere ned i udvalgte barrierer.

I specialet blev der yderligere foretaget fem små casestudier med det formål at belyse, hvordan visse af barriererne bliver håndteret i digitalt modne kommuner, og dermed hvordan de potentielt

kan overkommes i andre kommuner. Hensigten var således at præsentere inspirerende eksempler på konkrete kommunale initiativer. I specialets del II blev der præsenteret fem interessante eksempler. Dette er ikke et udtryk for, at der ikke var andre mulige eksempler og heller ikke et udtryk for, at de barrierer som eksemplerne relaterer sig til er vigtigere at håndtere. Pointen er blot, at disse cases synes at skille sig mest ud fra mængden og dermed må antages at kunne være til størst inspiration.

I forhold til de fem casestudier var den overordnede vurdering, at kommunerne generelt oplevede barriererne som relevant i deres virkelighed, samt at største delen af barriererne blev forsøgt håndteret på et eller andet plan. Der er dog også barrierer, som ikke eller kun i begrænset omfang blev forsøgt håndteret, dette drejer sig eksempelvis om håndteringen af leverandører og informationer samt om lovgivningsmæssige barrierer. Der synes dog at være forklaringer på, hvorfor det netop er disse barrierer der ikke er den store fokus på at håndtere. Således er lovgivningen vanskelig at påvirke for kommunerne og i særdeleshed for kommunerne enkeltvis. Vanskelighederne ved informationshåndtering opfattes muligvis som et vilkår i den offentlige sektor, som jo netop arbejder med store mængder information, samtidigt kan det også tænkes at denne barriere endnu ikke er slået fuldt ud igennem. I forhold til håndteringen af leverandører kan det tidligere tætte bånd til KMD tænkes at spille ind ligesom KMD's dominerende rolle på markedet kan tænkes at være hæmmende for at stille krav.

En enkelt type barrierer blev ikke oplevet som en rigtig barriere i kommunerne. Det drejer sig om det offentliges manglende tillid til at dele informationer med andre og til at sikkerheden ved de digitale løsninger er tilstrækkelig. Forklaringen på at dette ikke opleves som en barriere kan muligvis være, at der ikke har været mange sager af problematisk karakter i relation til dette i Danmark, men en mulighed er selvfølgelig også, at den generelle tillid blot er relativ høj i Danmark.

På baggrund af specialets resultater og konklusioner synes det relevant at reflektere over den metodiske tilgang til at besvare problemformuleringen og de problematikker der kunnen tænkes i relation til dette. Da omdrejningspunktet for specialet har været litteraturstudiet vil sådanne refleksioner selvfølgelig i høj grad centrere sig om dette. En indsigt i forhold til specialets overordnede tilgang kunne samtidigt være, at det havde været mere hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i empirien og forsøge at identificere barrierer på baggrund af et eller flere dybdegående casestudier. Som respons til dette kan det for det første påpeges, at hensigten med at foretage et litteraturstudie og identificere barrierer den vej igennem var at tage udgangspunkt i den



viden der allerede findes i stedet for at starte fra bunden hver gang. En anden pointe er, at de artikler der anvendes i litteraturstudiet generelt tager udgangspunkt i empirien og har den som udgangspunkt for deres identificering af barrierer. Således er udgangspunktet for barriererne empiriske om end det er indirekte.

Udover denne potentielle kritik i forhold til det at vælge et litteraturstudie som omdrejningspunkt, skal der tages stilling til tre kritiske perspektiver i forhold til selve litteraturstudiet.

Den første pointe omhandler mængde af artikler samt den sortering der har været foretaget. Her er problematikken, at selvom søgningerne resulterede i mange hits, så var en stor del af disse ikke relevante, dermed resulterede den første overordnede manuelle filtrering i fravælgelse af en stor mængde således, at der kun var relativt få artikler tilbage til den efterfølgende filtrering. Dette har nok betydet, at indstillingen i den efterfølgende filtrering var knap så kritisk, som den ville have været, hvis der havde været flere artikler. Således er der nok medtaget artikler, som ellers ville have været fravalgt eksempelvis fordi deres forståelse af t-government synes lidt uklar. Vurderingen er dog stadig, at de identificerede barrierer, er relevante, men samtidigt anerkendes denne problemstilling eller kritik, som værende relevant.

Den anden problematik der skal fremhæves er, at det kan være problematisk, at de artikler, som barriererne identificeres i, tager udgangspunkt i empiri fra forskellige lande. Således er den kontekst, som barriererne er koblet til forskellige. Medmindre barriererne er af generel karakter, er der således risiko for, at de ikke kan overføres fra en empirisk setting til en anden. Eksempelvis er det ikke sikkert, at noget er en barriere i Danmark eller er det i samme grad, blot fordi det er det i USA, Storbritannien eller Sydeuropa.

De anvendte artikler beskæftiger sig med lande der er relativt sammenlignelige med Danmark, men på trods af dette vil der alligevel kunnen være forskelle mellem landene i forhold til karaktertræk ved den offentlige sektor eller traditioner. I forhold til dette skal det dog påpeges, at der også internt i landene kan være store forskelle mellem forskellige niveauer i den offentlige sektor eller mellem forskellige regioner. Pointen må derfor være, at enten giver forestillingen om fælles barrierer mellem flere organisationer ingen mening, eller også må de være af en karakter, der gør dem relevante også på tværs af landegrænser i hvert fald til en vis grad. Antagelsen i specialet er derfor, at det i de fleste tilfælde vil være muligt at overføre barriererne mellem lande, så længe de er sammenlignelige, men også at der må antages at eksistere yderligere barrierer, som er



organisationsspecifikke eller at barrierer kan konkretiseres mere når det foregår på organisationsniveau.

Den sidste problematik som skal berøres er litteraturstudiets udgangspunkt i e-government-litteraturen. Pointen med dette valg var selvfølgelig, at t-government umiddelbart er et begreb indenfor e-government-litteraturen. Der er dog også andre traditioner for at studere digitalisering i den offentlige sektor. Dette er dog ikke traditioner, som jeg har det store kendskab til, hvorfor det ikke har været muligt at vurdere, hvorvidt disse beskæftiger sig med fænomener sammenlignelige med t-government. Dette er dog helt klart en mulighed, da der jo er tale om et begyndende empirisk fænomen. Begrundelsen for ikke at anvende andre søgeord, og således integrere sådanne andre traditioner, har primært været, at det ville kræve en stor indsats at få indblik over disse traditioner og opnå viden om, hvad der studeres, hvordan det studeres samt hvilket vokabular der anvendes.

På trods af de kritiske pointer der kan fremføres i forhold til litteraturstudiet og dermed specialet, er den samlede vurdering, at specialet er et relevant bidrag til diskussionen af muligheden for at bevæge sig videre i bestræbelserne efter digital modenhed og gevinster. Specialet har således bidraget til at skabe samlet overblik over barrierer for t-government, hvilket må antages at være udgangspunktet for i højere grad at begynde at arbejde med at overkomme barriererne og dermed realisere t-government.

Betragtes specialets anvendelighed for praktikere, antages det at være af interesse for praktikere, som arbejder for at opnå højere niveauer af digitale modenhed, idet viden om barriererne kan være et vigtigt fundament for at træffe velovervejede og gode beslutninger om, hvordan der skal arbejdes for at opnå de ønskede mål. Således kan den præsenterede indsigt omkring barriererne, såvel som case-eksemplerne, fungere som inspiration i forhold til, hvad man bør tage med i sine overvejelser og hvad der har fungeret andre steder. I forlængelse af dette vil denne viden desuden være et oplagt udgangspunkt for en lokal diskussion af hvilke barrierer, der vil kunne forventes i den konkrete organisation samt af hvordan man skal forsøge at håndtere disse. Derudover kan casene muligvis også medvirke til at skabe en bevidsthed om, at barriererne måske nok er store, men at de ikke er uoverstigelige.

Også fra en forskningsmæssig optik synes specialet at være relevant idet der skabes et samlet overblik over barriererne for realiseringen af t-government. Denne samling af barrierer vil være et



naturligt udgangspunkt for fremtidige studier af hvordan t-government kan realiseres og dermed også af hvordan barriererne konkret overvindes. I forhold til barriererne vil det ligeledes være relevant at undersøge nærmere, hvordan barriererne opleves i forskellige sammenhænge og om alle barriererne gør sig gældende i forskellige settings. I forhold til casene kan de også være af interesse, da de kan give inspiration til, hvad der muligvis virker, hvilket så kan studeres nærmere. Det vil således være meget interessant at få undersøgt, hvorvidt de inspirerende tiltag som kommunerne selv fremhæver rent faktisk har en effekt i forhold til at forbedre mulighederne for at realisere t-government, eller om der er andre og mere betydningsfulde faktorer der spiller ind.

## 14. Perspektivering

I dette kapitel reflekteres der over specialets emne og resultater i et lidt andet perspektiv. Først reflekteres der over specialets cases og over hvad de kan fortælle om organisationer, der er ved at realisere t-government, samt hvad dette potentielt rummer af læring for andre kommuner. I det efterfølgende afsnit reflekteres der over t-government i en bredere samfundsmæssig kontekst, i forhold til hvorfor t-government er et eftertragtelseværdigt mål samt i forhold til hvordan der evt. kunne stræbes efter dette mål i en dansk kontekst.

### 14.1 T-government i praksis

De fem case-eksempler, som fremføres i specialet, er alle hentet fra to af de fem kommuner, der har været studeret. Dette skyldes, som påpeget tidligere, at disse eksempler synes at være dem som skiller sig mest ud fra mængden og som derfor sandsynligvis vil være mest interessante og inspirerende. Det er dog i forlængelse af erkendelsen af, at der kun anvendes eksempler fra Gentofte og Odder kommune, værd at overveje, om der er en forklaring på dette.

Resultatet af mine overvejelser omkring dette er en antagelse om, at disse to kommuner måske er lidt længere rent digitaliseringsmæssigt sammenlignet med de andre tre kommuner. Da alle fem kommuner jo indledningsvist blev udvalgt på baggrund af deres digitale modenhed, må de to kommuner også antages at være mere modne end flertallet af de danske kommuner. Antagelsen er på den baggrund, at Gentofte og Odder kommune så småt har eller er ved at realisere t-government. Under forudsætning af, at antagelsen om disse kommuners højere modenhed holder, vil den opnåede viden om de to kommuner kunne bidrage til en begyndende belysning af, hvad det er, som gør sig gældende for kommuner eller andre offentlige organisationer, som realiserer t-government. Som påpeget i indledningen til specialets del II er den eksisterende viden om hvordan offentlige organisationer realiserer t-government nemlig begrænset. Det synes derfor relevant at reflektere over, hvad det kan være det er de to kommuner gør, som understøtter deres realisering af t-government, og i forlængelse af det, hvad andre kommuner potentielt vil kunne lære af dette.

Det skal selvfølgelig understreges, at der i specialet ikke er grundlag for at kunne konkludere noget i forhold til, hvad det kræver af en kommune at realisere t-government. Der er således blot tale om refleksioner over dette, på baggrund af den indsigt interviewene har givet.

Det man helt overordnet kan udlede at casene er, at der i Gentofte og Odder kommune har været en vilje til at satse på digitalisering. Det har således været et bevidst valg og en prioritering af at dette



var noget som kommunen ville markere sig på. Det er således ikke noget de to kommuner er kommet sovende til, men derimod noget der har krævet hårdt arbejde og svære beslutninger. Prioriteringen har været sammenfaldende med et mod til at retænke processer og strukturer og gøre tingene på en ny og anderledes måde. For i praksis at kunne lykkes med at tænke i nye baner er der desuden skabt hvad man kunne kalde et innovativt handlerum. Forstået på den måde, at der er skabt plads til at prøve nye ting, og en samtidig forståelse for, at sådanne forsøg med mellemrum vil slå fejl og skulle afsluttes igen.

Kommunerne har yderligere sat fokus på den måde de organiserer sig på i forhold til, at det skal understøtte samarbejde og bredt ejerskab. Dette gøres bl.a. ved, at der er mange som er direkte involveret i digitaliseringsbestrebelsene og har medansvar. Samtidigt arbejdes der også på at skabe et endnu bredere ejerskab ved at inddrage de forskellige interessentgrupper i de tiltag, som har betydning for deres hverdag. Takt med ejerskabet skabes der ligeledes en fælles identitet i kommunen. En form for selvforståelse af at være en del af en kommune, som er lidt foran de andre og kan det her med digitalisering.

På baggrund af de to cases synes prioritering, mod og vilje, innovativt handlerum, involvering, ejerskab og fælles selvforståelse således at være faktorer af stor relevans for at nærme sig t-government.

Beskrivelsen af hvad der er karakteristisk ved de to kommuner samt de eksempler der er fremført i løbet af specialets del II, fører frem til spørgsmålet om, hvad andre kommuner kan lære af det. Umiddelbart synes der at være tre forskellige ting som kommunerne kan gøre. Den første af disse er at sikre et personligt lederskab. Forstået på den måde, at der skal være nogen som går foran og viser vejen, men også at det er en fordel, hvis sådant lederskab knyttes op på personer som medarbejderne dermed kan relatere til jf. casen om kommunaldirektøren i Odder kommune. Et sådan personligt lederskab vil både kunne overkomme nogle ledelsesmæssige barrierer og samtidigt være med til at understøtte en mere hensigtsmæssig kultur i relation til digitalisering.

En anden ting, som andre kommuner kan få ud af casene, er en erkendelse af behovet for at træde et skridt tilbage og have modet til at overveje, hvilken organisationsstruktur der vil egne sig bedst i forhold til den organisation man ønsker og de mål man gerne vil realisere. Samtidigt med at der således tænkes i nye baner er der dog også et behov for at være bevidst om, at medarbejderne har behov for en vis sikkerhed i deres jobsituation for at kunne støtte op om forandringer og udføre

deres arbejde ordentligt. Der er således brug for en balance mellem stabilitet og forandring, hvor tempoet ikke sættes for højt, hvor der kommunikeres åbent og hvor medarbejdere så vidt muligt følger opgaver for at undgå at kompetencer går til spilde.

Den sidste læring omhandler de borgerrettede selvbetjeningsløsninger. Her sættes der fokus på, at løsningerne skal være brugervenlige og opleves som relevante af borgerne. Ud over vigtigheden af at sikre at de løsninger man har, er tilstrækkelig gode, er det ligeledes centralt at blive bevidst om, at løsningernes kvalitet ikke i sig selv sikre deres anvendelse. Det er derfor nødvendigt løbende at formidle de fordele der er forbundet med løsningerne til borgerne eller på anden vis skabe opmærksomhed omkring løsningernes eksistens.

## 14.2 T-government i en bredere samfundsmæssig kontekst

En nødvendig samfundsmæssig præmis for at satse på øget og mere moden digitalisering må være, at det bidrager på den ene eller anden måde til samfundet mere generelt. Det er således ikke et validt argument at satse på digitalisering alene fordi det er teknologisk muligt eller fordi man allerede gør det, og derfor bør gøre det bedre. Spørgsmålet er så, hvad den gode samfundsmæssige begrundelse for at stræbe efter t-government er?

Den begrundelse som typisk fremhæves er effektiviseringspotentialet. Det antages således i litteraturen, at man ved at realisere t-government vil kunne realisere effektiviseringsgevinster og samtidigt fasthold eller forbedre den offentlige service (f.eks. Booz Allen Hamilton, 2005: 13; Weerakkody m.fl., 2007: 334; 2008: 2-3). Denne antagelse genfindes ligeledes i den danske kontekst. Eksempelvis er der i den nuværende spare- eller genopretningsdiskussion blevet fremhævet digitalisering som et blandt flere middel til at effektivisere og dermed bespare. Konkret skriver Regeringen og Dansk Folkeparti i *Aftale om genopretning af dansk økonomi* om digitalisering som et af syv tiltag der skal sikre at kommunerne indenfor den eksisterende økonomiske ramme kan frigøre ressourcer til *fortsat udvikling af den kommunale borgernære service* (Regeringen & Danske Folkeparti, 2010: 7):

*”Øget digitalisering. Der udarbejdes en ny offentlig digitaliseringsstrategi, som bl.a. skal omfatte øget digitalisering af social-, sundheds- og undervisningsområdet. De borgere, der selv kan, og virksomhederne skal i højere grad kunne betjene sig digitalt, når de henvender sig til eller modtager meddelelser fra det offentlige. Det kan øge*



*servicen i kontakten med borgerne og aflaste medarbejderne i kommunerne.”*

(Regeringen & Dansk Folkeparti, 2010: 8)

Citatet har tilsyneladende to pointer. På den ene side fremhæves behovet for, at flere ressourcestærke borgere samt virksomheder skal betjene sig selv, for derved at frigøre medarbejderressourcer til mere og bedre borgerkontakt hvor der er behov for det. Denne pointe er koblet til digitaliseringen af de mere standardiserede services samt administrationen af disse eksempelvis ansøgning om pension eller bestilling af nyt sundhedskort eller kørekort. Dette er opgaver, som der allerede er stor fokus på at digitalisere, hvilket dog ikke betyder, at de mange barrierer for t-government er mindre relevante. Hvis ønsket således er, at disse selvbetjeningsløsninger for alvor skal anvendes samt være effektive ved at koble direkte til de administrative systemer og genbruge data, er der behov for at tage højde for de i specialet præsenterede barrierer, specielt menneskelige, organisatoriske og eksterne barrierer synes at være afgørende betydning.

Den anden type digitalisering der fokuseres på i citatet er *øget digitalisering af social-, sundheds- og undervisningsområdet*, hvilket er områder hvor der i dag fokuseres mindre på digitalisering, men hvor der må antages at være store effektiviseringspotentialer at hente med rigtig og hensigtsmæssig digitalisering, da dette netop er på disse store kommunale serviceområder, at der anvendes mange offentlige ressourcer. Også i forhold til denne type digitalisering er der dog behov for at forholde sig til barrierer, der kan vanskeliggøre denne udvikling. Sammenlignet med den første type digitalisering, som foreslås, synes der her at være særligt behov for at forholde sig til ledelsesmæssige, menneskelige samt organisatoriske barrierer. Barrierer i forhold til ressourcer og teknologi synes desuden at være yderst relevante for begge typer af digitalisering.

Skal det fulde potentiale af t-government realiseres synes det samtidigt nødvendigt at tænke de forskellige former for digitalisering og offentlige serviceopgaver sammen, således at det klare skel udviskes og det i alle tilfælde er den service, som det offentlige leverer, der er i fokus.

I citatet fra genopretningsplanen tidligere i afsnittet påpeges det, at det umiddelbare middel til at sikre at digitaliseringsindsatsen forbedres og at potentialerne udnyttes mere effektivt er en ny fællesoffentlig digitaliseringsstrategi, som skal efterfølge den nuværende, der udløber med årets udgang. Der er således planer om at udarbejde en ny strategi, der kan være med til at sikre en fortsat udvikling og i særdeleshed at gevinsterne realiseres samt at der i højere grad kommer fokus på digitaliseringspotentialerne på de store serviceområder. I udformningen af denne nye strategi vil det

være relevant at tage højde for barriererne fra specialet. Forstået på den måde, at hvis målet reelt er at nå til et højere modenhedsniveau (t-government) i løbet af den næste strategiperiode, skal barriererne overkommes, hvorfor det vil være oplagt at tage højde for dem allerede i forbindelse med udarbejdelsen af strategien.

En første pointe i forhold til dette kan være at fremhæve, at de identificerede barrierer synes at minde meget om de barrierer, der findes for digitaliseringen af den offentlige sektor mere generelt (e-government)<sup>25</sup>. Grundlæggende handler det om mere af det samme, dvs. større behov for at frigøre ressourcer, større potentiel modstand fra medarbejdere, større vigtighed af systemer som kan integreres, større behov for borgernes anvendelse osv. Der er dog også barrierer som er specifikke for realiseringen af t-government. Eksempelvis fokuseres der ikke i forhold til barrierer for e-government på organisatoriske barrierer. Denne opmærksomhed omkring barrierer relateret til kultur, strukturer samt samarbejde er altså i højere grad knyttet til realiseringen af t-government. Dette giver desuden god mening, da der i forbindelse med t-government jo skal skabes egentlige organisationsforandringer. Ledelsesfaktorer fremhæves også i forbindelse med e-government, men primært i forhold til topledelsens involvering samt innovativledelse. Der er således ikke fokus på behovet for støtte fra den politiske ledelse eller fra de lavere ledelsesniveauer i organisationerne. Ledelse var således også vigtigt tidligere, som det altid er i organisationer, men denne faktor har ikke kun fået større betydning, men også betydning på nye måder.

Der er således barrierer som er forskellige fra tidligere og samtidigt må barriererne generelt antages at have fået større betydning. I forhold til udarbejdelsen af en ny fællesnational digitaliseringsstrategi vil der selvfølgelig være et behov for at tage højde for alle barrierer, der vil dog samtidigt være behov for at sætte særligt fokus på vigtigheden af ledelsesmæssig involvering. Ikke kun som støtte og inddragelse af topledelsen, men som involvering af alle ledelsesmæssige niveauer i digitaliseringsbestræbelserne. Det vil således være nødvendigt at skabe bevidsthed om at ledelsen, fra den politiske ledelse til medarbejdernes nærmeste leder, skal kunne og ville gå forrest og vise vej, hvis intentionerne om for alvor at høste gevinster af digitaliseringen skal realiseres. På samme måde er der behov for at understøtte og skabe rum til at kaste de eksisterende strukturer op i luften og overveje hvilke strukturer, der vil være mest hensigtsmæssige for de opgaver som de offentlige organisationer varetager samt for de mål der er for hvordan opgaverne skal løses. Dette er selvfølgelig en vanskelig udfordring, og der vil derfor være behov for, at nogle organisationer går foran, eksempelvis i en form for pilotprojekter, ligesom det vil være oplagt at hente inspiration og

---

<sup>25</sup> Se eksempelvis Reinwald & Jensen, 2009 for en oversigt over barrierer for e-government.



erfaringer fra organisationer som Gentofte og Odder kommune. De to kommuners evne til at satse på digitalisering og på sikringen af ejerskab og en fælles selvopfattelse i kommunen bør også inspirere til lignende tiltag andre steder. Grundet de vanskeligheder der er forbundet med t-government, og de dermed forbundne radikale forandringer, synes det nemlig nødvendigt med et sådant ejerskab med udgangspunkt i en oplevelse af digitalisering som noget vi er fælles om og noget som er med til at identificere hvem vi er som kommune. Hvordan man konkret kan arbejde med kultur og identitet i en kommune er svært at komme med bud på. Derimod vil et første skridt, som måske vil kunne føre videre til de andre, være at arbejde med at involvere hele organisationen i digitaliseringen.

Før der kan arbejdes konkret med håndteringen af udfordringerne og læring af digitalt modne organisationer kræver det en erkendelse af vanskelighederne forbundet med den nødvendige nytænkning. De næste skridt og gevinster forbundet ved digitaliseringen kan således ikke sikres på nogen nem måde eller ved at gøre mere af det samme. Eller som Janssen & Shu (2008) udtrykker det:

*“These challenges are not new in essence, as most of them have already mentioned in the e-government literature. The new element is founded in the need of governments to have radical changes in core processes across their organizational boundaries to realize t-government”* (Janssen & Shu, 2008: 118)







## 15. Litteraturliste

- Agger Nielsen, Jeppe; Kræmmergaard, Pernille; Nielsen, Peter Axel & Bjørnholt, Bente (2009): *Det kommunale digitaliseringslandskab 2009 – Status og udfordringer – Resultater fra kvantitativ undersøgelse blandt kommunal IT-chefer i Danmark*, DISIMIT-forskningsprojektet, Aalborg Universitet:  
[http://www.disimit.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/rapporter/digitaliseringslandskab\\_2009\\_public.pdf](http://www.disimit.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/rapporter/digitaliseringslandskab_2009_public.pdf)
- Aichholzer, G. & Schmutzer, R. (2000): *Organizational, Technological and Regulatory Challenges for Realizing Electronic Government*, European Conference on Information Systems (ECIS) ECIS 2000 Proceedings, Association for Information Systems:  
<http://aisel.aisnet.org/ecis2000/171>
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1996): *Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Balogun, J. & Hailey, V.H. (2004): *Exploring Strategic Change*, London: Prentice Hall, 2. udgave
- bedstpaanettet.dk - 2008: vinderne fra 2008: <http://www.bedstpaanettet.dk/arkiv/2008/vinderne-af-bedst-pa-nettet-er-fundet/>
- bedstpaanettet.dk – 2009: vinderne fra 2009: <http://www.bedstpaanettet.dk/arkiv/2009/vindere-2009/>
- Boozallen.com: Booz Allen Hamiltons hjemmeside: <http://www.boozallen.com/>
- Booz Allen Hamilton (2005): *Beyond e-Government – The world's most successful technology-enabled transformations*, INSEAD – The Business School for the World, research commissioned under the UK Presidency of the European Council 2005
- Computerweekly.com: <http://www.computerweekly.com/static-pages/about-us/>, d. 12. april 2010
- Computerworld, april 2008: Jacob Ø. Wittorff :Kommuner vil indføre elektronisk valg  
<http://www.computerworld.dk/art/45366/kommuner-vil-indfoere-elektronisk-valg>
- Cornford, J.; Richardson, R. & Sokol, M (2008): *WP1: State of the Art Review, Synthesis and Case Studies – D1.5: WP1 Synthesis Report*, Rapport fra EU-projekt (Sixth Framework Programme)
- Christensen, Tom; Lægreid, Per; Roness, Paul G. & Røvik, Kjell Arne (2006): *Organisasjonsteori for offentlig sektor – Instrument, kultur, myte*, Universitetsforlaget (Oslo), 2. oplag
- Danmarks statistik (2010): *Den offentlige sektors brug af it 2009*: [http://www.danmarksstatistik.dk/upload/den\\_offentlige\\_sektors\\_brug\\_af\\_it\\_2009.pdf](http://www.danmarksstatistik.dk/upload/den_offentlige_sektors_brug_af_it_2009.pdf)

- Danske kommuner, nr. 11 (2010): Stine Brondbjerg Erichsen: *Netdialog skal hjælpes på vej*, baggrundsartikel, s. 25-26
- Danske Kommuner, april 2009: Anders Barfod: *Pladsanvisningen går online*
- Dhillon, Gurjit Singh; Weerakkody, Vishanth & Dwivedi, Yogesh Kumar (2008): *Realising transformational stage e-government: a UK local authority perspective*, Electronic Government, An International Journal, Vol. 5, issue 2, pp. 162-180
- Digitaliseringsprisen 2004:  
<http://www.plsproject2.dk/digiprisen/Documents/Digitaliseringsprisen%202004%20-%20Nominerede.pdf>
- Digitaliseringsprisen 2006:  
<http://www.plsproject2.dk/digiprisen/Documents/Digitaliseringsprisen%202006.pdf>
- Digitalsignatur.dk: Hjemmeside om digitalsignatur, afsnit omkring den nye digitale signature:  
<http://www.digitalsignatur.dk/visArtikel.asp?artikelId=1042>
- disimit.dk: hjemmeside for DISIMIT forskningsprojektet:  
<http://www.disimit.dk/partnere/kommuner/>
- DISIMIT nyt, december 2009:  
[http://www.disimit.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/nyhedsbreve/DISIMIT\\_Nyhedsbrev\\_december2009.pdf](http://www.disimit.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/nyhedsbreve/DISIMIT_Nyhedsbrev_december2009.pdf)
- egovplus.dk: hjemmeside for forskningsprojektet eGov+: <http://egovplus.dk/>
- Fernando, S.; Money, A.; Elliman, T. & Lines, L. (2010): *Transformational government and improving services for older adults through the DIADEM assistive technology*, Transforming Government: People, Process and Policy, vol. 4, issue 1, pp. 54-72
- FN (2008): *UN E-Government Survey 2008 – From E-Government to Connected Governance*:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf>
- FN (2010): *United Nations E-Government Survey 2010 – Leveraging e-government at a time of financial and economic crisis*: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan038851.pdf>
- Fredericia former fremtiden: oplæg til innovationsseminar om projektet:  
[http://www.ks.no/PageFiles/7532/Foredrag\\_S%C3%B8ren%20Adersen.pdf](http://www.ks.no/PageFiles/7532/Foredrag_S%C3%B8ren%20Adersen.pdf)
- Frederiksberg Bladet, tirsdag d. 25. november 2008, årgang 76: [http://www.e-pages.dk/bgmonline\\_fb/116/15](http://www.e-pages.dk/bgmonline_fb/116/15)



frederiksberg.dk: Frederiksberg kommunes hjemmeside:

<http://www.frederiksberg.dk/OmKommunen/Nyheder/Presserum/Pressemeddelelser/2009/4/041209Folkeskolen.aspx>

Green, Mike (2007): *Change Management Masterclass – A Step by Step Guide to Successful Change management*, Kogan Page Limited

Grönlund, Åke & Horan, Thomas A. (2004): *Introducing e-Gov: History, Definitions and Issues*, in Communications of the Association for Information Systems, Vol.15, p. 713-729

Hadfield, W. (2005): *Councils must boots IT spending to meet transformation challenges, says SOCITM.*, Computer Weekly, 13 December, p.6.

Hart, Chris (2007): *Doing a Literature Review – Releasing the Social Science Research Imagination*, SAGE publications

Hjemmeside for european e-government awards 2009:

<http://www.epractice.eu/en/awards/finalists#category2a>

Huang, Zhenyu (2007): *A comprehensive analysis of U.S. counties' e-Government portals: development status and functionalities*, European Journal of Information Systems (2007) vol. 16, pp. 149–164

Irani, Z.; Sahraoui, S.; Ozkan, S.; Ghoneim, A. & Elliman, T. (2007): *T-government for benefit realisation*, EMCIS (European and Mediterranean Conference on Information Systems) 2007 Proceedings

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008): *Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse*, Hans Reitzels Forlag, 2. udgave

Janssen, Marijn & Shu, William S. (2008): *Transformational government: basics and key issues*, Proceedings of the 2nd International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, pp. 117-122

Jones, A. & Williams, L. (2005): *Public Services and ICT - Where next for transformational government?*, The Work Foundation, London

Kombit.dk: KOMBIT's hjemmeside, afsnit omkring Umbrella projektet:

<http://www.kombit.dk/umbrella>

kl.dk1: KL's hjemmeside om kommunalpolitiske fokus områder i 2010:

<http://www.kl.dk/Kommunalpolitik1/8-temaer-for-2010/>

kl.dk2: KL's hjemmeside om e2012: <http://www.kl.dk/e2012>

- Kolsaker, A. & Lee-Kelley, L (2007): *G2C e-government: modernisation or transformation?*, Electronic Government, an International Journal, vol. 4, issue 1, pp. 68-75
- Kræmmergaard, Pernille; Axel Nielsen, Peter; Pedersen, Keld; Agger Nielsen, Jeppe; Persson, John Stouby; Hansen, Anne Mette & Hansen, Lars Kristian (2009): *It-ledelsesmæssige udfordringer i 12 kommuner - resultat af interviewrunde i foråret 2009*, DISIMIT-forskningsprojektet, Aalborg Universitet:  
[http://www.disimit.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/rapporter/it-ledelsesmaessige\\_udfordringer\\_2009\\_public.pdf](http://www.disimit.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/rapporter/it-ledelsesmaessige_udfordringer_2009_public.pdf)
- Layne, K. & Lee, J. (2001): *Developing Fully Functional E-government: A four-stage model*, Government Information Quarterly, vol. 18, issue 2, pp. 122-136
- Mansar, S. (2006): *E-Government Implementation: Impact on Business Processes*, IEEE, pp.1
- Mathiassen, Lars; Tuunanen, Tuure; Saarinen, Timo & Rossi, Matti (2007): *A Contingency Model for Requirements Development*, Journal of the Association for Information Systems (JAIS), Vol. 8, nr. 11, pp. 569-597
- Matteucci, N. (2008): *Multiplatform Competition and State Aid in EU Digital TV: A Comparative Assessment*, Proceedings of the EuroCPR Conference
- Mauher, M. & Smokvina, V. (2008): *Digital to intelligent local government transition framework*, [http://www.mmc-consulting.hr/Download/2008/03/07/Mauher\\_M\\_Digital\\_to\\_Intelligent\\_City\\_Transition\\_Framework.pdf](http://www.mmc-consulting.hr/Download/2008/03/07/Mauher_M_Digital_to_Intelligent_City_Transition_Framework.pdf)
- Mergel, I.; Schweik, C. & Fountain, J. (2009): *The Transformational Effect of Web 2.0 Technologies on Government*, Proceedings of APPAM (Association for Public Policy Analysis and Management), Paper ID: 4437.1
- Modernisering.dk1: hjemmeside for initiativet modernisering.dk som ejes af Styregruppen for Tværoffentlige Samarbejder, og I det daglige styres af den digitale taskforce, om den digitale taskforce: [http://modernisering.dk/da/vision\\_strategi/den\\_digitale\\_taskforce/](http://modernisering.dk/da/vision_strategi/den_digitale_taskforce/)
- Modernisering.dk2: hjemmeside for initiativet modernisering.dk som ejes af Styregruppen for Tværoffentlige Samarbejder, og I det daglige styres af den digitale taskforce, om eDag3: <http://modernisering.dk/?id=2252>
- Montagna, J. (2005): *A framework for the assessment and analysis of electronic government proposals*, Electronic Commerce Research and Applications, vol.4, pp.204-219



Odder kommune – IT-strategi 2006: [http://www.oddernettet.dk/dokumenter/it-strategi\\_odder\\_kommune.pdf](http://www.oddernettet.dk/dokumenter/it-strategi_odder_kommune.pdf)

Oddernet.dk1: Om Oddernettet: Priser og undersøgelser:

<http://www.oddernettet.dk/site.aspx?MenuID=&Langref=1&Area=&topID=&ArticleID=1324&expandID=2&moduleID=>

Oddernet.dk2: Om Oddernettet: Priser og undersøgelser: Nr 1. i NNITs undersøgelse 2006:

<http://www.oddernettet.dk/site.aspx?RoomId=&NewsId=3659&MenuId=&langref=1&SplashId=>

Oja, M.K. (2008): *Electronic Government in the Age of Ubiquitous Computing*, Ph.d. afhandling:

[http://klaraoja.com/CV\\_files/Thesis\\_u-government\\_MKOja\\_v6\\_final.pdf](http://klaraoja.com/CV_files/Thesis_u-government_MKOja_v6_final.pdf)

ordbog.com, søgning på: barriere i Den Danske Netordbog:

<http://www.ordbogen.com/opslag.php?word=barriere&dict=ddno#ddno>

Pagani, M. & Pasinetti, C. (2008): *Accessibility, Usability, and Functionality in T-Government*

*Services*, Kapitel 1 i: Pagani, M. (red.): *Encyclopedia of multimedia technology and networking*, Hershey, PA : Information Science Reference, 2. udgave

Piccoli, Gabriele (2008): *Information Systems for Managers – Texts & Cases*, John Wiley & Sons, Inc.

politikken.dk: Hans Davidsen-Nielsen: Brug computeren og spar en formue, d. 28. april 2010:

<http://i.pol.dk/tjek/digitalt/internet/article930749.ece>

Regeringen & Dansk Folkeparti (2010): *Aftale om genopretning af dansk økonomi*:

[http://www.fm.dk/Nyheder/Pressemeddelelser/2010/05/~/\\_media/Files/Nyheder/Pressemeddelelser/2010/05/Aftale%20om%20genopretning%20af%20dansk%20oekonomi/Aftale\\_om\\_genopretning\\_af\\_dansk\\_oekonomi\\_250510.ashx](http://www.fm.dk/Nyheder/Pressemeddelelser/2010/05/~/_media/Files/Nyheder/Pressemeddelelser/2010/05/Aftale%20om%20genopretning%20af%20dansk%20oekonomi/Aftale_om_genopretning_af_dansk_oekonomi_250510.ashx)

Regeringen; KL & Danske Regioner (2007): *Strategi for digitalisering af den offentlige sektor*

*2007-2010 – Mod bedre digital service, øget effektivisering og stærkere samarbejde*:

[http://modernisering.dk/fileadmin/user\\_upload/documents/Vision\\_og\\_Strategi/Strategi\\_for\\_digital\\_forvaltning/Strategi\\_for\\_digital\\_forvaltning\\_2007-2010\\_endelig.pdf](http://modernisering.dk/fileadmin/user_upload/documents/Vision_og_Strategi/Strategi_for_digital_forvaltning/Strategi_for_digital_forvaltning_2007-2010_endelig.pdf)

Reinwald, Anja & Jensen, Emil (2009): *Barrierer for e-government i danske kommuner*, 8.

semesterprojekt, ved Politik & Administration, Aalborg Universitet

Reinwald, Anja & Kræmmergaard, Pernille (2010): *Organizing to achieve e-Government maturity –*

*A case study in a Danish local Government*, Proceedings of the Sixteenth Americas

Conference on Information Systems, Lima, Peru, August 12-15, foreløbige sidetal 1-14

- Saxby, S. (2006): *A critical analysis of the synergy between e-Government information and related UK policies*, Pre-copy-editing, author-produced PDF of an article accepted for publication in Computer and Telecommunications Law Review following peer review
- Senior, Annette & Copley, Richard (2007): *Deploying a new system for recording and managing information during an emergency to aid decision making*, Journal of Business Continuity & Emergency Planning, vol. 2, no. 3, pp. 267-280
- Sharif, A.M. (2008): Transformational government: what is the shape of things to come?, Viewpoint From: Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 2, Issue 1
- Siau, Keng & Long, Yuan (2005): *Synthesizing e-government stage models – a meta-synthesis based on meta-ethnography approach*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 4, pp. 443-458
- Smith, Patrick (2006): *A blueprint for transformation*, E-government bulletin  
socitm.net: organisationens hjemmeside: <http://www.socitm.net/>
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1990): *Basics of Qualitative Research – Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications
- tidligere digitaliseringspriser: [http://www.plsproject2.dk/digiprisen/tidligere\\_vindere.htm](http://www.plsproject2.dk/digiprisen/tidligere_vindere.htm)
- Version2.dk1: Netmagasin om IT: <http://www.version2.dk/artikel/9939-gentofte-i-selvbetjenings-succes-pisker-foraeldre-til-nettet>
- version2.dk2: <http://www.version2.dk/artikel/13541-aalborg-skoler-aabner-for-digital-indskrivning>
- Webster, Jane & Watson, Richard T. (2002): *Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review*, Guest Editorial, MIS Quarterly, Vol. 26, No. 2, pp. xiii-xxiii
- Weerakkody, Vishanth & Dhillon, Gurjit (2008): *Moving from E-Government to T-Government: A Study of Process Reengineering Challenges in a UK Local Authority Context*, International Journal of Electronic Government Research, Vol. 4, Issue 4, pp. 1-16
- Weerakkody, Vishanth & Dhillon, Gurjit (2009): *Moving from E-Government to T-Government: A Study of Process Reengineering*, Kapitel 1 i: Reddick, C. (red.): Handbook of Research on Strategies for Local E-government Adoption and Implementation: Comparative Studies, Hershey, PA: Information Science Reference
- Weerakkody, Vishanth; Dwivedi, Yogesh K.; Dhillon, Gurjit & Williams, Michael D. (2007): *Realising T-Government: A UK Local Authority Perspective*, Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Government. Inderscience Publishers, Geneva



Weerakkody, Vishanth; Dhillon, Gurgit; Dwivedi, Yogesh & Currie, Wendy (2008): *Realising Transformational Stage E-Government: Challenges, Issues and Complexities*, Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2008 Proceedings

Weerakkody, V.; Janssen, M. & Dwivedi, Y.K (2009): *Handbook of Research on ICT-Enabled Transformational Government: A Global Perspective*, Information Science Reference



# BILAGSMATERIALE

## Bilag 1

Oversigt over de 19 tekster i litteraturstudiets step 2a

Forfattere	Årstal	Titel	Kilde
Booz Allen Hamilton	2005	Beyond e-Government – The world’s most successful technology-enabled transformations	INSEAD – The Business School for the World, research commissioned under the UK Presidency of the European Council 2005
Cornford, J.; Richardson, R. & Sokol, M	2008	WP1: State of the Art Review, Synthesis and Case Studies – D1.5: WP1 Synthesis Report	Rapport fra EU-projekt (Sixth Framework Programme)
Dhillon, G.S.; Weerakkody, V. & Dwivedi, Y.K.	2008	Realising transformational stage e-government: a UK local authority perspective	Electronic Government, an International Journal, vol. 5, issue 2, pp. 162-180
Fernando, S.; Money, A.; Elliman, T. & Lines, L.	2010	Transformational government and improving services for older adults through the DIADEM assistive technology	Transforming Government: People, Process and Policy, vol. 4, issue 1, pp. 54-72
Irani, Z.; Sahraoui, S.; Ozkan, S.; Ghoneim, A. & Elliman, T.	2007	T-government for benefit realisation	EMCIS 2007 Proceedings
Jones, A. & Williams, L.	2005	Public Services and ICT - Where next for transformational government?	The Work Foundation, London
Kolsaker, A. & Lee-Kelley, L.	2007	G2C e-government: modernisation or transformation?	Electronic Government, an International Journal, vol. 4, issue 1, pp. 68-75
Matteucci, N.	2008	Multiplatform Competition and State Aid in EU Digital TV: A Comparative Assessment	Proceedings of the EuroCPR Conference
Mauher, M. & Smokvina, V.	2008	Digital to intelligent local government transition framework	<a href="http://www.mmc-consulting.hr/Download/2008/03/07/Mauher_M_Digital_to_Intelligent_City_Transition_Framework.pdf">http://www.mmc-consulting.hr/Download/2008/03/07/Mauher_M_Digital_to_Intelligent_City_Transition_Framework.pdf</a>
Mergel, I.; Schweik, C. &	2009	The Transformational Effect of Web 2.0 Technologies on	Proceedings of APPAM (Association for Public Policy Analysis and



Fountain, J.		Government	Management), Paper ID: 4437.1
Oja, M.K.	2008	Electronic Government in the Age of Ubiquitous Computing	Ph.d. afhandling: <a href="http://klaraoja.com/CV_files/Thesis_u-government_MKOja_v6_final.pdf">http://klaraoja.com/CV_files/Thesis_u-government_MKOja_v6_final.pdf</a>
Pagani, M. & Pasinetti, C.	2008	Accessibility, Usability, and Functionality in T-Government Services	Kapitel 1 i: Pagani, M. (red.): Encyclopedia of multimedia technology and networking, Hershey, PA : Information Science Reference, 2. udgave
Saxby, S.	2006	A critical analysis of the synergy between e-Government information and related UK policies	Pre-copy-editing, author-produced PDF of an article accepted for publication in <i>Computer and Telecommunications Law Review</i> following peer review
Senior, A. & Copley, R.	2008	Deploying a new system for recording and managing information during an emergency to aid decision making	Journal of Business Continuity & Emergency Planning, vol. 2, issue 2, pp. 267-280
Sharif, A.M.	2008	Transformational government: what is the shape of things to come?	Viewpoint From: Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 2, Issue 1
Weerakkody, V. & Dhillon, G. <sup>26</sup>	2009	Moving from E-Government to T-Government: A Study of Process Reengineering	Kapitel 1 i: Reddick, C. (red.): Handbook of Research on Strategies for Local E-government Adoption and Implementation: Comparative Studies, Hershey, PA: Information Science Reference
Weerakkody, V.; Dwivedi, Y.K.; Dhillon, G. & Williams, M.D.	2007	Realising T-Government: A UK Local Authority Perspective	Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Government. Inderscience Publishers, Geneva
Weerakkody, V.; Dhillon, G.; Dwivedi, Y. & Currie, W.	2008	Realising Transformational Stage E-Government: Challenges, Issues and Complexities	AMCIS 2008 Proceedings
Weerakkody, V.; Janssen, M. & Dwivedi, Y.K. <sup>27</sup>	2009	Handbook of Research on ICT-Enabled Transformational Government: A Global Perspective	Information Science Reference

<sup>26</sup> Har ikke kunnet skaffe bogen, derfor anvendes et stort set identisk paper: Weerakkody & Dhillon (2008) udgivet i International Journal of Electronic Government Research

<sup>27</sup> Har det ikke været muligt at finde, og er derfor ikke med i det videre litteraturstudie

## Bilag 2

Samlet oversigt over de elleve anvendte tekster

<b>Forfattere</b>	<b>Årstal</b>	<b>Titel</b>	<b>Kilde</b>
Booz Allen Hamilton	2005	Beyond e-Government – The world’s most successful technology-enabled transformations	INSEAD – The Business School for the World, research commissioned under the UK Presidency of the European Council 2005
Cornford, J.; Richardson, R. & Sokol, M	2008	WP1: State of the Art Review, Synthesis and Case Studies – D1.5: WP1 Synthesis Report	Rapport fra EU-projekt (Sixth Framework Programme)
Dhillon, G.S.; Weerakkody, V. & Dwivedi, Y.K.	2008	Realising transformational stage e-government: a UK local authority perspective	Electronic Government, an International Journal, vol. 5, issue 2, pp. 162-180
Fernando, S.; Money, A.; Elliman, T. & Lines, L.	2010	Transformational government and improving services for older adults through the DIADEM assistive technology	Transforming Government: People, Process and Policy, vol. 4, issue 1, pp. 54-72
Hadfield, W.	2005	Councils must boots IT spending to meet transformation challenges, says SOCITM.	<i>Computer Weekly</i> , 13 December, p.6.
Irani, Z.; Sahraoui, S.; Ozkan, S.; Ghoneim, A. & Elliman, T.	2007	T-government for benefit realisation	EMCIS (European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems ) 2007 Proceedings
Janssen, Marijn & Shu, William S.	2008	Transformational government: basics and key issues	Proceedings of the 2nd International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, pp. 117-122
Mergel, I.; Schweik, C. & Fountain, J.	2009	The Transformational Effect of Web 2.0 Technologies on Government	Proceedings of APPAM (Association for Public Policy Analysis and Management), Paper ID: 4437.1
Weerakkody, V. & Dhillon, G.	2008	Moving from E-Government to T-Government: A Study of Process Reengineering Challenges in a UK Local Authority Context	International Journal of Electronic Government Research, Vol. 4, Issue 4, pp. 1-16
Weerakkody, V.; Dwivedi, Y.K.; Dhillon, G. & Williams, M.D.	2007	Realising T-Government: A UK Local Authority Perspective	Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Government. Inderscience Publishers, Geneva



Weerakkody, V.; Dhillon, G.; Dwivedi, Y. & Currie, W.	2008	Realising Transformational Stage E-Government: Challenges, Issues and Complexities	AMCIS (Americas Conference on Information Systems) 2008 Proceedings
---	------	--	---

### Bilag 3

Oversigt over alle de 52 barrierer kombineret med de artikler som barriererne er identificeret i samt barrierernes kategorisering.

Overordnet kategori	Underkategori	Barrierer	Kilde	
<b>Ressourcebarrierer</b>	Barrierer relateret til tildelingen af ressourcer	Manglende investeringer/ressourcer	Hadfield (2005) Weerakkody & Dhillon (2008)	
		Midlertidigt behov for flere ressourcer	Booz Allen Hamilton (2005)	
		Begrænset implementerings tid	Weerakkody & Dhillon (2008)	
	Problemer med at opnå gevinster	Vanskelig gevinstrealisering	Booz Allen Hamilton (2005)	
		Vanskeligheden af effektmålinger	Booz Allen Hamilton (2005)	
	<b>Ledelsesbarrierer</b>	Generelle ledelsesmæssige barrierer	Manglende ledelse	Cornford m. fl. (2008)
Fernando m.fl. (2010)				
Irani m.fl. (2007)				
Weerakkody & Dhillon (2008)				
Weerakkody m.fl. (2007)				
Weerakkody m.fl. (2008)				
Barrierer relateret til politisk ledelse		Manglende forandringsledelse	Weerakkody m.fl. (2008)	
			Begrænset politisk lederskab	Cornford m. fl. (2008) Fernando m.fl. (2010) Weerakkody m.fl. (2008)
			Manglende politisk mod	Fernando m.fl. (2010) Hadfield (2005) Weerakkody m.fl. (2008)
		Barrierer i forhold til fælles mål	Manglende fælles vision	Cornford m. fl. (2008) Weerakkody m.fl. (2008)
				Manglende strategi
			Forskellige prioriteringer	Weerakkody m.fl. (2008)
<b>Organisatoriske barrierer</b>		Kulturelle barrierer	Den eksisterende kultur	Booz Allen Hamilton (2005) Fernando m.fl. (2010)



			Irani m.fl. (2007)
			Janssen & Shu (2008)
			Mergel et al. (2009)
			Weerakkody m.fl. (2007)
			Weerakkody m.fl. (2008)
		Fokus på teknologi frem for mennesker	Weerakkody m.fl. (2008)
		Tradition for at den offentlige organisation er omdrejningspunktet frem for borgerne (eller virksomheden)	Irani m.fl. (2007)
		Silotækning	Dhillon m.fl. (2008)
			Weerakkody m.fl. (2007)
			Weerakkody & Dhillon (2008)
	Strukturelle barrierer	Eksisterende strukturer	Dhillon m.fl. (2008)
			Janssen & Shu (2008)
			Weerakkody & Dhillon (2008)
			Weerakkody m.fl. (2007)
			Weerakkody m.fl. (2008)
		De eksisterende processer (der skal forandres) er forvirrende	Weerakkody m.fl. (2008)
			Weerakkody & Dhillon (2008)
	Kravet til det offentlige om inklusion og ligebehandling	Booz Allen Hamilton (2005)	
	Barrierer relateret til samarbejde	Integration	Booz Allen Hamilton (2005)
			Dhillon m.fl. (2008)
Weerakkody & Dhillon (2008)			
Weerakkody m.fl. 2007			
Koordinering		Booz Allen Hamilton (2005)	
		Cornford m. fl. (2008)	
		Dhillon m.fl. (2008)	
		Weerakkody &	

<b>Menneskelige barrierer</b>			Dhillon (2008)	
			Weerakkody m.fl. (2008)	
		Manglende alignment	Weerakkody m.fl. (2008)	
		Medarbejderbarrierer	Modstand fra medarbejdere	
			Booz Allen Hamilton (2005)	
			Fernando m.fl. (2010)	
			Mergel et al. (2009)	
			Weerakkody & Dhillon (2008)	
			Weerakkody m.fl. (2007)	
			Weerakkody m.fl. (2008)	
			Mergel et al. (2009)	
			Weerakkody & Dhillon (2008)	
			Weerakkody m.fl. (2007)	
		Borgerbarrierer	Borgernes begrænsede tillid til de elektroniske services mm.	Booz Allen Hamilton (2005)
			Borgernes begrænsede anvendes	Booz Allen Hamilton (2005)
				Weerakkody m.fl. (2008)
			Manglende forståelse af borgernes behov/ønsker	Weerakkody m.fl. (2008)
		Digital eksklusion	Fernando m.fl. (2010)	
	Manglende tillid	Manglende tillid til deling af informationer mm.	Weerakkody m.fl. (2008)	
		Manglende tillid til sikkerheden	Weerakkody m.fl. (2008)	
	Barrierer relateret til kompetencer og viden	Medarbejderkvalifikationer	Fernando m.fl. (2010)	
			Weerakkody m.fl. (2008)	
		Manglende IT-tekniske kompetencer	Weerakkody & Dhillon (2008)	
			Weerakkody m.fl. (2008)	
		Manglende innovativ tænkning	Janssen & Shu (2008)	
		Manglende evne til at retænke og restrukturer	Weerakkody & Dhillon (2008)	



		processer	Weerakkody m.fl. (2007)
			Weerakkody m.fl. (2008)
		Manglende viden om t-government	Weerakkody m.fl. (2008)
		Manglende viden om hvordan man opnår t-government	Irani m.fl. (2007)
		Urealistiske forventninger	Weerakkody m.fl. (2008)
		Organisatorisk læring	Cornford m.fl. (2008)
<b>Teknologisk relaterede barrierer</b>	Tekniske barrierer	IS/IT infrastruktur	Weerakkody m.fl. (2008)
		IS arkitektur	Weerakkody & Dhillon (2008)
		Manglende teknologisk integration	Mergel et al., 2009
			Weerakkody m.fl. (2007)
			Weerakkody m.fl. (2008)
		Kvaliteten af de eksisterende systemer	Booz Allen Hamilton (2005)
			Weerakkody & Dhillon (2008)
			Weerakkody m.fl. (2007)
			Weerakkody m.fl. (2008)
		Proces relaterede barrierer	Behov for procesforandringer
	Weerakkody & Dhillon (2008)		
	Manglende proces ejerskab		Weerakkody m.fl. (2008)
	Processer mm. ændres ikke tilstrækkeligt		Dhillon m.fl. (2008)
			Weerakkody & Dhillon (2008)
	Weerakkody m.fl. (2008)		
	Barrierer i relation til informationer	Uklart ejerskab til information	Mergel et al. (2009)
		Informationshåndtering	Mergel et al. (2009)
			Weerakkody m.fl. (2008)
		Information overload	Mergel et al. (2009)
	De informationer der findes er	Weerakkody & Dhillon (2008)	





		fragmenterede	Weerakkody m.fl. (2008)
<b>Eksterne barrierer</b>	Lovgivningsmæssige barrierer	Lovgivning i forhold til datadeling	Booz Allen Hamilton (2005)
			Weerakkody & Dhillon (2008)
			Weerakkody m.fl. (2008)
	Barrierer i forhold til leverandører	Håndtering/ledelse af leverandører	Booz Allen Hamilton (2005)
Leverandørernes meget tekniske fokus			Irani m.fl. 2007



## Bilag 4

### Interviewguide

Indledende:

- Er det i orden at jeg optager interviewet (lyd)?
- Baggrunden for interviewet
  - Del af en undersøgelse af barrierer eller udfordringer for digitalisering af den offentlige sektor, på et mere modent niveau end blot at lægge informationer mm. på en hjemmeside (dvs. der tænkes i nye processer og IT anvendes innovativt)
- Formålet med interviewet
  - Jeg foretages så interviews i 5 danske kommuner der arbejder målrettet med digitalisering, og som andre kommuner derfor måske kan lære af.
  - Pointen er derfor at opnå indsigt om hvordan I håndtere nogle af de her barrierer. Og der er altså en del. Så jeg forestiller mig ikke at det er dem alle I har forholdt jer konkret til eller som I gør noget specifikt i forhold til. Så når der er noget som du ikke har noget til, siger du bare det, og så springer vi videre til den næste. Der vil nok også være nogle af barriererne som minder om hinanden eller hænger meget tæt sammen og så springer jeg enten bare over det eller du er velkommen til bare at sige at det synes du er det samme som...
  - Så det jeg er interesseret i er altså jeres tanker omkring det, og specielt konkrete eksempler på hvad I gør.
- Struktur for interviewet
  - Jeg har seks overordnede grupper af barrierer som jeg vil gå igennem med dig.
  - Under hver af disse beskriver jeg så nogle barrierer og vil så gerne hører dig om det er en barrierer i oplever, og om det er noget I har forholdt jer til, og hvad I, i så fald, har gjort ved det (hvis noget)
  - Hvis der er noget du synes er uklart eller bliver i tvivl om så siger du selvfølgelig bare til.

### Ressourcefaktorer

Under denne kategori er der 2 typer af barrierer

- Den første type er direkte i forhold til ressourcer
  - Der ikke investeredes tilstrækkeligt i digitaliseringen

- At nye projekter (som i sidste ende skal spare penge) i en periode vil kræve flere ressourcer end den eksisterende situation
- Der ikke er tilstrækkeligt tid til implementeringen.
- Den anden er i forhold til vanskeligheder med at opnå de forventede gevinster
  - Vanskeligheder der er ved at realisere gevinsterne
  - Vanskeligheder ved at måle effekterne.

### Ledelsesfaktorer

Der er 3 typer barrierer under denne kategori

- Den første er administrative ledelsesmæssige barrierer
  - Manglende ledelse i forhold til digitalisering (overkomme vanskeligheder, gå foran, motiverer)
  - Manglende forandringsledelse (gøre organisationen og medarbejderne klar til forandringer, motiverer)
- Den anden er barrierer i forhold til den politiske ledelse
  - Begrænset politisk opbakning (ledelse)
  - Manglende politik mod (villighed til at tage nogle changer og lade kommunen gå foran)
- Og den tredje er i forhold til fælles mål
  - Svært at blive helt skarpe på og enige om en fælles vision og strategi
  - Forskellige prioriteringer

### Organisationsfaktorer

Under denne kategori er der 3 type barrierer

- Den første er kulturelle barrierer
  - Den eksisterende kultur er en barriere
  - Der er fokus på teknik frem for mennesker
  - Og på den offentlige organisation frem for borgere (eller virksomheder)
  - Silotænkning (forvaltninger)
- Den anden er strukturelle barrierer
  - De eksisterende strukturer (mere generelt)
  - Vanskeligheder ved at digitalisere arbejdsprocesser der er grundlæggende ustrukturerede eller ulogiske



- Krav om inklusion og ligebehandling (altså at borgere ikke må udelukkes eller stilles dårligere)
- Og den tredje er barrierer i forhold til samarbejde
  - Koordination (mellem de forskellige enheder)
  - Integration (altså tættere samarbejde)
  - Manglende sammenhæng mellem kommunens generelle mål og planer på den ene side og mål og planer for IT på den anden side (alignment)

### Menneskelige faktorer

Under denne kategori er der 4 grupper af barrierer

- Den første er medarbejderbarrierer
  - Modstand fra medarbejderne
  - Manglende incitamenter for at samarbejde (for den enkelte)
- Den anden er borgerbarrierer
  - Begrænset tillid til de elektroniske services mm.
  - Begrænset anvendelse
  - Manglende forståelse for borgernes behov/ønsker (fra kommunens side)
  - Digital eksklusion (altså det at der er nogle borgere der bliver udelukkede fordi de ikke har adgang til de digitale løsninger eller ikke evner at anvende dem, f.eks. ældre mennesker eller blinde)
- Den tredje er barrierer i forhold til tillid
  - Manglende tillid til informationsdeling (i det offentlige)
  - Manglende tillid til sikkerheden (i det offentlige)
- Og den fjerde er i forhold til kompetencer og viden
  - Medarbejderkvalifikationer (generelle)
  - Manglende IT-tekniske kompetencer
  - Manglende viden om hvad det vil sige at bruge digitaliseringen strategisk og innovativt og hvordan man gør det.
  - Urealistiske forventninger
  - Organisationens evne til at lære

### Teknisk relaterede faktorer

Under denne gruppe er der 3 typer vi skal omkring

- Den første type er rent tekniske barrierer

- IT infrastrukturen og IT arkitekturen (kan være barrierer for at komme videre)
- De forskellige systemer kan ikke tale sammen
- De systemer man allerede har, er måske ikke er gode nok til at bygge videre på
- Den anden type relaterer sig til processer
  - Behov for procesforandringer for at komme videre med digitaliseringen og at det kan være ganske vanskeligt
  - At processerne i praksis måske ikke ændres så meget som det er nødvendigt.
  - Kan være vanskeligt at få etableret procesejerskab (få rodfæstet dem i organisationen)
- Den tredje type er omkring informationer
  - Hvordan man håndtere de mange informationer der bliver tilgængelige for f.eks. medarbejdere
  - Hvordan man undergår at f.eks. medarbejdere oplever hvad man kunne kalde information overload, således at de kan sortere i informationerne og træffe beslutninger.
  - Hvordan man forholder sig til det uklare ejerskab til informationerne der kan opstå (når flere deltager i at skabe informationen f.eks. borgere eller andre medarbejdere)
  - At de mange informationer kan være meget fragmenterede og dermed mindre relevante.

### Eksterne faktorer

Her har vi 2 typer af barrierer

- Den første er i forhold til lovgivning.
  - Hvor der stilles lovmæssige krav til jer som kommuner der gør det vanskeligt at få det fulde udbytte af digitaliseringen
  - Det kunne f.eks. være lovgivning i forhold til deling af data men også mere generelt
- Den anden er omkring leverandører
  - Det kan både være i forhold til hvordan i forholder jer til leverandører mere generelt
  - Men også i forhold til at leverandørerne måske i nogle tilfælde har meget fokus på den teknik og funktionalitet de kan levere og ikke så meget på jer som organisation (og jeres behov)

### Afsluttende:

- Er der nogen barrierer som du synes I oplever som jeg ikke har med?