

Mødet med det offentlige: Løsninger til mindre kompleksitet og mere borgernær service

Hvad gør vi ved konsekvenserne af den stigende kompleksitet i samfundet? Og hvordan får vi skabt en vision for det digitale samfund?



Udgivet af Dansk IT's udvalg for it i den offentlige sektor

Forfattere

Ejvind Jørgensen
Peter Pietras
Signe Rønn Sørensen
Søren Skaarup
Hinnerk Frech (ledelsesresumé)

Korrektur

Hinnerk Frech og Jesper Andersen

Layout

Kim Stensdal

Forsidetegningen er produceret af Rasmus Sand Høyer for Jyllands-Posten
Dansk IT har købt rettighederne til anvendelse i denne publikation af Jyllands-Posten

Publikationen er udgivet i maj 2026

Dette er et ledelsesresumé og en komprimeret udgave af den fulde rapport
Du kan hente den fulde rapport og læse om Danmark 3.0 og Innovationsforum på dit.dk/danmark30

Kontakt

Dansk IT
Lyngbyvej 14, st.th.
2100 København Ø
Telefon: 3311 1560
Email: dit@dit.dk

Indledning

I efteråret 2025 fik mange boligejere et langt brev på omkring syv sider fra Skatteforvaltningen: Nu kan du klage over vurderingen for 2020! Der var bare et problem: Vurderingen fremgik hverken af brevet eller af de mange links i brevet. Det blev hellere aldrig tydeligt, hvad 2020-vurderingen havde af betydning, hvis man først havde købt ejendommen nogle år senere. For at finde ud af det, var man nødt til at kæmpe sig igennem hele brevet og dets indviklede formuleringer om beregningsgrundlag og klagemuligheder.

Breve som dette er ingen undtagelse i myndighedernes kommunikation til borgerne. Det sker på en række områder: Skat, socialområdet, sundhedsvæsenet, på udlændingområdet og så videre.

Eksemplet illustrerer to vigtige udfordringer i det danske samfund i dag. På den ene side bliver samfundet mere og mere komplekst. Siden 1989 er mængden af love og regler mere end tredoblet, selvom skiftende regeringer i årtier har lovet at afbureaukratisere og forenkle regelværket. Det siger sig selv, at det bliver sværere for både borgere og virksomheder at navigere i en stadig voksende lovjungle. Samtidig gør mange myndigheders kommunikation det heller ikke nemmere for borgere og virksomheder at forholde sig til reglerne. Selv eksperter har nogle gange svært ved at gennemskue det hele. Hvordan ser det så ud for almindelige borgere?

For nogle er kompliceret lovgivning "kun" irriterende, men for andre kan det have ganske store konsekvenser – for eksempel, når det handler om at forstå ens rettigheder og muligheder for at søge afgørende velfærds- eller sundhedsydelse.

“Vi har talt om afbureaukratisering i årevis. Men samtidig med, at man har siddet og fjernet regler med en pinchet, har man haft oplevelsen af at sidde med en skovl i den anden hånd for at læsse dem på igen”

Margrethe Vestager, tidl. EU-kommissær, Mandag Morgen



Kort sagt: Komplexitet kan have alvorlige konsekvenser for den enkelte borger. Samtidig er ejendomsvurderingerne et perfekt eksempel på, at komplekse regler har markante omkostninger, både i forhold til at forvalte reglerne, og når det kommer til at udvikle passende IT-systemer.

Den øgede kompleksitet har altså også negative konsekvenser for samfundet. Når skiftende regeringer ikke er lykkedes med at afbureaukratisere, hvordan kan vi så lykkes med at begrænse kompleksiteten i samfundet?

For at løse problemet er det først og fremmest nødvendigt at forstå årsagerne.

Denne analyse fra Dansk IT belyser derfor, hvor den øgede kompleksitet i samfundet kommer fra. Dernæst giver rapporten konkrete anbefalinger, der hjælper politikere og embedsværket med at begrænse kompleksiteten i samfundet og med at reducere de negative effekter af kompleksiteten. Det er umuligt at gøre alting nemt i en verden, der nogle gange desværre er lidt mere kompliceret end som så. Men i det mindste skal borgere og virksomhederne dog have mulighed for at forstå deres rettigheder og pligter og for at få adgang til de velfærds- eller sundhedsydelser, som borgerne er berettiget til.

Det er afgørende for opretholdelse af det demokratiske velfærdssamfund i Danmark.

Komplekse regler og love fører til manglende transparens for borgere og virksomheder. Det skaber utryghed, frustration og grobund for mistillid. Samtidig oplever vi talrige eksempler på IT-løsninger, som fejler eller ikke formår at møde borgerne i øjenhøjde. De seneste års oplevelser omkring ejendomsvurderinger taler for sig selv. Det betyder, at vi slider hårdt på borgernes tillid til den offentlige sektor og i værste fald til hele vores demokratiske samfundsmodel.

Danmark er historisk kendetegnet ved en høj tillid mellem borger og stat. Det er et stort aktiv for et samfund. Derfor er det forhold, at vi tærer på tillidskontoen et klart faresignal. I Dansk IT er vi bekymrede over udviklingen, fordi den peger mod fremmedgørelse af alt for mange borgere. Vi risikerer en udvikling med stigende afmagt og en deraf faldende tillid til den offentlige forvaltning og politikere og i sidste ende en afstandtagen til "systemet" og staten. Derfor er det på tide, at vi stopper op og tænker os grundigt om.

"Jeg ved ikke, hvordan I har det, men når jeg modtager et brev fra for eksempel Vurderingsstyrelsen, får jeg mindst fem sider, så alle formaliteter er overholdt. Det er givetvis velment, men jeg kan som almindelig borger have en fornemmelse af, at vores kommunikation er blevet for kompleks"



Christian Britten Lundblad, Folketingets ombudsmand, Politiken, maj 2025

Vi frygter, at flere og flere borgere kan blive fjendtligt indstillet over for folkestyret, som vi ser tendenser til i USA, Tyskland, Italien med flere.

Det er vores formål at vise en anden og bedre digital vej, hvor borgeren engageres i stedet for at blive fremmedgjort. Vi håber, at vi med analysen og vores forslag til indsatser bidrager til at trække udviklingen i en positiv retning, så befolkningens tillid til samfundet, systemet og til digitaliseringen fastholdes og øges.

For at forstå problemstillingen i dybden og opstille realistiske løsningsmuligheder, nedsatte Dansk IT i foråret 2025 "Innovationsforum Samfundskompleksitet" under Dansk IT's tænketank Danmark 3.0. De 36 deltagere og processen bag rapporten beskrives sidst i dette ledelsesresumé.

På baggrund af dette arbejde har Dansk IT udarbejdet følgende ni centrale anbefalinger, der bliver suppleret af 32 konkrete løsninger. De ni centrale anbefalinger er:

1. Indfør et borgerministerium, der skal sikre et tværgående fokus på borgeren i alle offentlige myndigheder
2. Indfør et bøvibarometer – en målestok for borgernes oplevelse af kompleksiteten
3. Indfør en Nordic School of Government for at opbygge en styrket ledelseskapacitet og tværfaglige, forvaltningspolitiske kompetencer inden for embedsværket
4. Giv borgerne adgang til autoriserede, letforståelige og pædagogiske AI-assistentter
5. Arbejd på et socialt medie fra Danmark som officiel kommunikationskanal mellem det offentlige og samfundet – dette skal ikke ske på udenlandske monopolplatforme
6. Borgerne skal have en sikker databoks, der samler deres data fra det offentlige, og hvor borgerne kan administrere adgang til deres data
7. Skab en hjælpeplatform til borgerne, der gør det lettere at få digital hjælp
8. Skab borgerrettet lovgivning: Regeljunglen skal erstattes af tværgående love med fast-track ordninger
9. Der er behov for en vision for den digitale stat og den digitale velfærd

Dette ledelsesresumé præsenterer anbefalingerne og de 32 løsninger, samt en analyse af årsagerne til den voksende kompleksitet i det danske samfund. Denne fulde rapport finder du på dit.dk/danmark30

God læselyst.

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



Bjarne Corydon i Politiken, februar 2024

Hvad er samfundskompleksitet?

Denne rapport fokuserer på kompleksitet i den offentlige sektor. Selvom samfundet selvfølgelig er større end kun det offentlige, bruger vi begrebet samfundskompleksitet. Det skyldes, at den offentlige sektor i Danmark i høj grad sætter de rammer, som borgere og virksomheder kan og skal tilrettelægge deres liv efter.

Kort sagt taler vi i det følgende om samfundskompleksitet som følge af love og regler og de politiske processer, som ligger bag det og det offentliges organisering og måder at fungere på, herunder anvendelsen af digitalisering.

Overordnet set arbejder vi i denne rapport med to typer af kompleksitet: Inputkompleksitet og outputkompleksitet. Kompleksiteten på indersiden af det offentlige handler om kompleksiteten i selve lovgivningen og statens organisering og opgavedeling. Outputkompleksiteten handler om den kompleksitet, som borgere og virksomheder udsættes for.

Oftentimes er der sammenhæng mellem input- og outputkompleksitet: Jo mere kompliceret lovgivningsprocessen og lovenes indhold bliver, jo mere kompliceret bliver det også for borgere og virksomheder at navigere i det offentlige. Her er det afgørende at huske, at forskellige mennesker og aktører oplever kompleksiteten forskelligt.

“Hånden på hjertet - hvad er for alvor vores perspektiv? Borgerens eller systemets?”

Medlem af Innovationsforum Samfundskompleksitet



Mens output- og inputkompleksitet hjælper os med at forstå, hvor kompleksiteten opstår, hjælper det også til at forstå kompleksitetens konsekvenser, når man skelner mellem objektiv og subjektiv kompleksitet.

En objektiv forståelse kan være, at et system er komplekst, når mange elementer (organisationer, processer, personer, systemer osv.) er afhængige og interagerer med hinanden på mange måder, og at dette system af elementer, links og interaktioner er under konstant forandring.

En subjektiv forståelse kan f.eks. handle om, at man oplever, at det kræver en betydelig indsats at gennemskue, forstå og håndtere systemet, dets opbygning, regler og beslutninger. Der er selvfølgelig en sammenhæng mellem den objektive kompleksitet og den subjektive. Alt andet lige vil flere nok subjektivt opleve et objektivt komplekst system som komplekst. Men det er langt fra entydigt.

Et område kan f.eks. opleves komplekst, hvis det er præget af detaljstyring og/eller en høj detaljegrad, det kan gøre området svært at overskue. Et område kan også opleves komplekst, hvis der mangler sammenhæng mellem overlappende lovgivninger. Man oplever f.eks. inden for omsorgsområdet, at den service, man leverer under samme besøg hos en borger, kan være omfattet af forskellige lovgivninger og dermed f.eks. sætter forskellige rammer for, hvordan man kan digitalisere ved hjælp af AI.

Samfundskompleksitet er også forbundet med paradokser. Ønsker om social retfærdighed, lighed for loven og mindre fortolkningsrum i implementeringen kan være med til at generere kompleksitet, der indirekte er med til at skabe fremmedgørelse, frustrationer, manglende tillid og spildte ressourcer – f.eks. på dyre og forsinkede digitaliseringsprojekter.

Hvorfor er stigende samfundskompleksitet et problem?

Problemet med samfundskompleksiteten er ikke kompleksiteten i sig selv, men fire centrale konsekvenser heraf:

1. Meget komplekse samfundssystemer er omkostningskrævende at udvikle og vedligeholde
2. Meget komplekse samfundssystemer har det med at afføde fejl i løsningerne og udstiller dermed "systemet" som ugennemtænkt og ind i mellem ligefrem tåbeligt
3. Meget komplekse samfundssystemer er fremmedgørende og til tider uforståelige, hvilket avler mistillid
4. Deltagelsen i samfundsdialogen risikerer at dale, og nogle borgere oplever en frustration, der kan blive til skepsis over for demokratiet og velfærdssamfundet.

De første to punkter er indlysende: Jo flere komplicerede love og regler, der bliver indført, jo flere ressourcer skal der til for at administrere lovgivningen. Der skal holdes overblik, der skal fortolkes, der skal rettes, der skal føres tilsyn, der skal vejledes og så videre. Kort sagt: Bureaukratiet vokser. Antallet af årsværk i det offentlige stiger og stiger. Samtidig bliver digitale løsninger, som skal hjælpe både borgerne og forvaltningen med at administrere lovgivningen, mere og mere komplekse at udvikle. Det øger risikoen for fejl og budgetoverskridelser. Kort sagt: Det bliver dyrere at digitalisere.

De sidste to konsekvenser er lidt mere indirekte og bliver ikke synlige med det samme. Men det er også heri, at der ligger store risici for den danske samfundsmodel. Den værste konsekvens af samfundskompleksiteten er, at nogle borgere føler sig fremmedgjorte og hjælpeløse, når de møder det offentlige. Det fører til, at borgerne mister tillid til systemet, altså offentlige myndigheder og/eller politikere.

Når borgere står i vanskelige livssituationer, hvor de er udsatte og har brug for hjælp – f.eks. skilsmisser, arbejdsløshed, dødsfald eller alvorlige sygdomme – møder de det offentlige med et behov for hjælp. Mødet sker i dag ofte igennem digitale selvbetjeningsløsninger, hvor der i bedste fald er mulighed for at ringe til nogen.

Borgerne har med rette en forventning om, at de skal modtage den hjælp, som de er berettiget til. Netop i disse svære situationer kan borgere opleve at mødet med det offentlige borgeren ofte med en række bureaukratiske trin, dokumentationskrav, lange digitale brevudvekslinger, sagsbehandlingsfrister og lange ventetider med videre. Kort sagt: I de svære stunder får borgerne ikke altid en hjælpende hånd, men møder i værste fald mistænkeliggørelse og modstand.

Hvordan skal borgerne have tillid til det offentlige, når de ikke oplever, at det offentlige har tillid til dem?

En 2024-undersøgelse fra Advokatsamfundet viser, at cirka hver tredje dansker nu nærer mistillid til, at kommunerne følger lovgivningen i deres sagsbehandling, og tendensen er stigende. Ifølge en analyse fra Tænk tanken Mandag Morgen og Algoritmer, Data & Demokrati fra november 2025, er danskerne begyndt at miste tilliden til den digitale velfærdsstat. Kun 42% oplever i dag, at digitaliseringen gavner borgerne. Det er et fald på 16 procentpoint siden 2023. Det er foruroligende tal.

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

Nina Smith, økonomiprofessor, Mandag Morgen, januar 2025



Politikerleden og mistilliden mod forvaltningen øges, når kompleksiteten, uoverskueligheden og magtesløsheden vokser.

Det er derfor, at politikere og beslutningstagere bør interessere sig mere for samspillet mellem kompleksitet og digitalisering samt for, hvordan vi mindsker kompleksitet eller afbøder effekterne af den.

I sidste ende kan øget mistillid føre til, at borgerne vender sig imod det offentlige system og begynder at stemme på populistiske og antidemokratiske kræfter.

I Danmark har vi i dag en god udbredelse af informationsteknologi, et godt uddannelsesnivea, en velordnet infrastruktur, en befolkning, som er antiautoritær og nysgerrig, en moderne, serviceorienteret offentlig sektor og borgere, som grundlæggende har en relativ høj tillid til staten. Tilliden har dog fået et par knæk i løbet af de seneste år, og tilliden til både politikere og medier er nedadgående.

Derfor skal der gøres noget for at vende tillidskurven.

Det er en farlig kurs fortsat at give efter for lysten til at skabe og opretholde unødvendig kompleksitet, da det i mange sammenhænge fører til fremmedgørelse og tab af tillid og ressourcer. Men hvorfor er det så komplekst at arbejde med at begrænse kompleksitet?

Samfundskompleksitet er nødvendig, både fordi samfundet bliver mere sammensat, og fordi borgerne og virksomhederne har udfordringer, som i deres natur er komplekse, og som vi ønsker, at samfundet skal forholde sig til. Der er ikke altid simple løsninger på meget komplekse udfordringer, og samtidig ønsker vi også at udvikle vores samfund, så det rummer større mangfoldighed og flere måder at leve på – uden at vi mister overblikket.

Det er en central pointe i denne rapport, at vi skal arbejde for, at borgerne og virksomheder ikke oplever, at kompleksiteten skader dem. Med andre ord mener vi ikke, at alle komplicerede regler skal smides i skraldespanden. Nogle områder er og vil være komplicerede. I så fald er det afgørende, at det offentlige gør alt for, at borgerne og virksomheder får den nødvendige hjælp til at forstå både deres rettigheder og deres pligter. Det er netop her, at en nøgle til borgernes tillid til systemet ligger.

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



Finansminister Nicolai Vammen, januar 2025, Altinget

Hvad er årsagerne til den stigende samfundskompleksitet?

Igennem arbejdet i Innovationsforum Samfundskompleksitet har Dansk IT identificeret ni vigtige årsager til den øgede kompleksitet i det danske samfund, som præsenteres nedenfor. Årsagerne hænger ofte sammen og forstærker hinanden. Derudover skal de ni årsager ses i konteksten af den generelle udvikling i det danske og globale samfund i løbet af de seneste årtier.

Her er det vigtigt at fremhæve tre centrale tendenser. For det første accelererer forskellige udviklinger i samfundet generelt, som bl.a. den tyske sociolog Hartmut Rosa har påpeget. Det gælder den teknologiske udvikling, men også i den politiske verden, hvor tingene går hurtigere og hurtigere. Det fører til, at vi alle sammen er nødt til at forholde os til mange flere ting på meget kortere tid end før i tiden. Dette skyldes ikke mindst udbredelsen af tidsbesparende digitale løsninger, internettet og sociale medier i løbet af de sidste 30-40 år.

Den accelererende og allestedsnærværende udvikling af sociale og digitale medier har desuden ført til, at nyhedsdækningen er udvidet voldsomt. Alle borgere med en smartphone kan nu livestream og poste begivenheder i realtid, og mere traditionelle medier har bukket under for hastighedspresset igennem døgnbemandede nyhedskanaler og liverapporteringer. Gule bjælker og shitstorms presser politikerne og embedsværket til at handle hurtigere og hurtigere.

Ifølge Danmarks Statistik er det under halvdelen af danskerne, der får deres indtryk gennem abonnemeter på traditionelle aviser, og for de 16 til 24-årige er det samlet under 11 procent. De fleste danskere har "valgt" at abonnere på Facebook og lignende udenlandske medier ved at betale med deres personlige adfærdsoplysninger. Samtidig med den voldsomt accelererede mediestrøm modtager mange danskere nu deres nyheder fra platforme, der er styret af udenlandske techgiganter, der ikke nødvendigvis har demokratiske interesser.

Hvis de sociale medier endegyldigt overtager hovedparten af nyhedsformidlingen til befolkningen, bliver det så meget vigtigere, at den begrænsede kommunikation, der er tilbage mellem samfundet og borger, foregår så tillidsfuldt og transparent som muligt. Komplexiteten risikerer at underminere den tilbageværende samfundsmæssige kommunikation med borgeren, som efterhånden kun er digital, og derfor er den så vigtig at tale om.

Kort sagt: Når vi peger på ni centrale årsager for den øgede kompleksitet i det danske samfund, er det vigtigt at huske på, at samfundsudviklingen generelt sker meget hurtigere, end den tidligere har gjort, og at samfundsaktørerne er tvunget til at forholde sig til et revolutioneret og lynhurtigt medielandskab, der ikke tilgiver fejl og kun sjældent har tålmodighed til nuancer.

"Nulfejlskultur og tempo sameksisterer ikke særlig godt. Så hvad vil vi have?"

Medlem af Innovationsforum Samfundskompleksitet



De ni årsager

Nulfejlskultur

Både embedsmænd og politikere er præget af en nulfejlskultur, hvor der er en tendens til at skabe detailregulering i et forsøg på at forebygge fejl og i mistillid til, at de udførende leds dømmekraft er god nok. Samtidig opstår nulfejlskulturen, fordi alle aktører er smertefuldt bevidste om, at selv små fejl kan blive til store mediehistorier, der i sidste ende kan koste poster og karrierer.

I mange tilfælde opstår der en ubalance mellem politikernes ønsker og det, der reelt er muligt at gennemføre digitalt og administrativt. Dette skaber en ond spiral, hvor embedsmændene fastholder og forøger kompleksiteten, og politikerne efterspørger stadig mere detaljerede løsninger.

Denne dynamik fører ofte til, at reglerne bliver så omfattende, at de i praksis er være vanskelige at efterleve og administrere. Paradoksalt nok fører denne nulfejlskultur altså til, at sandsynligheden for fejl bliver større, hvilket kun puster til nulfejlskulturen.

Særinteresser og jagten på en (falsk) øvre retfærdighed

Mange grupper er i de senere år blevet bedre og bedre til at få deres særinteresser varetaget. Dette er godt, fordi også mindre grupper bliver set, hørt og forstået lovgivningsmæssigt, men det er samtidig med til at skabe en øget kompleksitet.

Paradokset er, at summen af de enkelte særinteressers varetagelse ofte gør det sværere for de selvsamme grupper dels at forstå, dels at forstå og bruge lovgivningen.

Kombinationen af trangen til at imødekomme særinteresser og manglende mod til at gennemføre lovændringer (herunder afbureaukratiseringer og ensretning af regler på tværs fagområder), der stiller nogle grupper dårligere end tidligere, er med til at skabe en øget kompleksitet i lovgivningen. Det skaber derudover løsninger, der er vanskelige og dyre at digitalisere, og som almindelige borgere ikke kan overskue eller forstå.

Lovgivningsproces bag lukkede døre

I Danmark udarbejdes en del lovarbejde i stigende grad hurtigere og bag lukkede døre. Det gør det vanskeligt for borgerne og medierne at deltage i den offentlige debat, inden et lovforslag vedtages. Samtidig har flere ministerier organiseret sig, så lovgivningsprocessen kan ses som stafetløb, hvor der er dårlig overlevering af stafetten mellem etaperne.

Med andre ord hænger processen fra ide til implementering ikke ordentligt sammen, og de forskellige faggruppers kompetencer spiller ikke ordentligt sammen i de forskellige faser.

Politikerne som "mediestjerner" i stedet for samfundssnedkere

Vi lever i en tid, hvor medierne – ikke mindst de sociale – kiler sig ind i dialogen mellem politikerne og borgerne i næsten alle sammenhænge. Sat på spidsen kan den politiske identitet blive som en "mediestjerne". Det kan stå i kontrast til behovet for en politisk identitet som samfundssnedker, der skaber solide og implementerbare lovgrundlag.

Med andre ord fremmer medieverdenen en politikertype, der fokuserer på at fremstå handlekraftig på den korte bane, frem for politikere, der ønsker at arbejde nuanceret og grundigt med langsigtede løsninger.

Politisk opportuniste i embedsværket frem for kritisk analyse

Embedsværkets tiltagende politiske opportuniste på bekostning af kritisk stillingtagen udgør et voksende problem i forhold til at sikre mindre komplekse systemer for borgerne. Det er som om, embedsmændene lader den politiske opportuniste overtrumfe realistisk og kritisk analyse af:

- De systemmæssige muligheder og implementeringsmæssige tidshorisonter
- Hensynet til om beslutningerne kan forvaltes
- Forståeligheden for borgerne
- Økonomien i løsningerne

Det er problematisk, hvis embedsværkets faglighed og neutralitet trænges i baggrunden. Når embedsværket i højere grad agerer politisk opportunistisk i stedet for fagligt kritisk, mister det sin særlige rolle som neutral og objektiv rådgiver. Det betyder, at politikernes beslutningsgrundlag bliver svækket, fordi det ikke er funderet på objektive vurderinger, men i stedet baserer sig på opportunistik.

Kompleksiteten øges, hvis embedsværket mangler vilje eller evne til at sige fra over for politikernes idéer, når disse er komplekse eller urealistiske. Det bidrager til, at lovgivning og administrative systemer bliver stadig mere komplicerede. Når faglig kritik og ærlige vurderinger fravælges, stiger risikoen for at skabe unødvendigt komplekse og dermed ineffektive løsninger. Når langsigtede perspektiver tilsidesættes, svækkes sammenhængen, og kompleksiteten stiger.

Lovgivningsapparatets og embedsværkets teknologiforståelse

De implementerende ressortministerier er nødt til at blive skarpere på juraen og forvaltningslovene, så der ikke implementeres systemer, der ikke er forvaltnings- og lovgivningsparate. Samtidig har vi en monofaglighed i Justitsministeriet bestående næsten udelukkende af jurister, der ikke har tilstrækkelig indsigt i de digitale teknologier og konsekvenserne heraf, og som ikke holder sig fra at detailregulere, hvilket gør lovgivningen meget lidt digitaliseringsparat. Tværfagligheden er ikke tilstrækkelig eller mangler.

Problemet viser sig ved, at der er meget lidt horisontal lovgivning, der virker på tværs af alle ministerierne og alt for meget specifik lovgivning, som ikke tager hensyn til, hvad andre ministerier udsætter borgerne for.

“Flere ting er selvskabte, ergo kan vi også reducere kompleksitet rundt omkring”

Niels Højbjerg, medlem af Innovationsforum, ledelseskonsulent, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, fhv. stadsdirektør i Aarhus



Den aftagende borgerdialog – samtalen og frustrationen

Når digitale systemer i stigende grad overtager relationen til borgerne, spares der mange penge, da det er billigere at lade digitale systemer varetage dialogen. Samfundets ansigt var før offentlige sagsbehandlere, som nu erstattes af IT-systemer. Dette er både godt og skidt. Det er godt, fordi IT-systemer arbejder hurtigere og mere systematisk, men skidt fordi der ikke er nogen at tale med ansigt til ansigt. Der gives ikke nogen ekstra forklaringer eller omsorg.

Kompleksitet giver en følelse af ikke at forstå systemet. Afmagten ved ikke at kunne tale med nogen, der forstår ens problem, leder mange til at opsøge lidelsesfælder på Facebook eller andre sociale medier, hvor aggressioner mod systemet kan slippes løs. Vi ser derfor, at grupper af borgere hidser hinanden op mod systemet: I ekstreme tilfælde sker det også, at en borger fremsætter trusler på livet mod sagsbehandlere eller social og sundhedsmedarbejdere.

Ingen ser det som sin opgave at informere og uddanne befolkningen i anvendelse af samfundets løsninger

Da det ikke er klart, hvem der har opgaven med sagligt at informere borgerne om samfundets indretning og meningen hermed, er mindre veluddannede borgere med et begrænset netværk overladt til selv på internettet eller chatbots for at tilegne sig den information, de nu kan få.

Det er farligt, når samfundet ikke vil informere sine borgere sagligt og uddanne dem i løsninger og hensyn til samfundsfællesskabet. Der er mange borgere, der ikke forstår deres skat, eller hvorfor de betaler den skat, de gør. De forstår ikke logikken og meningen bag, og de ved ikke, hvorfor systemet er blevet indrettet, som det er. Det gør, at mange føler sig magtesløse. Udfordringen er, at der ikke er nogen, der uddanner borgerne i deres egen demokratis virkemåde. Borgerne er så henvist til selv at skaffe sig de oplysninger, de nu kan, hvilket mange giver op overfor.

IT som nødvendighed men ikke som vision

IT ses ikke af politikerne og staten i tilstrækkelig grad som noget, der kan skabe en positiv vision om øget livskvalitet, men som:

- En kilde til besparelser
- En hastighedsforøger
- En syndebug – når der i processen manglede politisk realisme
- En distanceskaber – så man slipper for vanskelige borgere
- En mulighed for at få noget usammenhængende løsninger til at se sammenhængende ud.

Teknologien ændrer løbende borgernes muligheder og det private erhvervslivs produkter. Tech-giganterne har visioner om et anderledes liv for forbrugerne og for medarbejderne i deres organisationer. Det er svært at få øje på politikernes visioner om, hvad teknologien kan gøre for at skabe en større livskvalitet for borgerne. Politikerne og embedsapparatet er ofte henvist til en defensiv position, hvor de udfordres af teknologien i stedet for at udfordre den.

Opsummering af årsagerne

Årsagerne til den øgede kompleksitet i samfundet findes hos forskellige aktører og i bagvedliggende samfundsmæssige udviklinger. Kompleksitet skabes både på indersiden af systemet, hvor regler, love og administrative praksisser bliver til, og på ydersiden af systemet, hvor det offentlige møder borgerne på forskellige digitale og analoge måder.

Nogle årsager bag den øgede samfundskompleksitet handler om en ledelses- og organisationskultur, som det f.eks. er tilfældet med nulfejlskulturen i embedsværket.

Andre faktorer handler mere om nye forventninger til politikere og embedsmænd, som det f.eks. er tilfældet med den politiske opportunisme i embedsværket, hvor embedsværket i højere grad tilpasser sig (opfattelsen af) politikernes behov. Jagten på den (falske) retfærdighed er også et udtryk for samfundets forventning til politikere om, at særinteresser skal varetages i højere grad. Den manglende teknologiforståelse hos politikere og embedsværket er et vigtigt spørgsmål om kompetencer. Med andre ord: Komplexitetsudfordringen kan ikke gribes an med et værktøj alene. Der er brug for forskellige indsatser, der griber udfordringen an på forskellige niveauer og er tilpasset forskellige målgrupper.

I det næste afsnit præsenterer vi Dansk IT's anbefalinger til, hvordan vi løser udfordringerne med den øgede samfundskomplexitet for at give borgerne og virksomhederne bedre retssikkerhed, en bedre oplevelse af den offentlige sektor og dermed øge og genvinde deres tillid til den offentlige sektor.

Hvordan møder vi så borgerne i øjenhøjde?

Det er en central pointe i denne rapport, at kompleksiteten i det offentlige skabes både på indersiden af systemet og på ydersiden af systemet. Skal vi løse kompleksitetsproblemet, er vi nødt til at gøre noget ved begge dele.

Derudover er det vigtigt at huske på, at den subjektive oplevelse af kompleksiteten har en afgørende betydning for borgernes og virksomhedernes oplevelse af den offentlige sektor og dermed deres tillid til systemet. Det er altså vigtigt, at effekterne af kompleksiteten modereres eller afbødes de steder, hvor den ikke kan afskaffes, fordi nogle ting nu engang er komplicerede. Her spiller veldesignede digitale og analoge løsninger en central rolle for at forbedre mødet mellem borgere, virksomheder og det offentlige.

Nedenfor præsenterer vi Dansk IT's ni politiske anbefalinger for at håndtere udfordringerne af den øgede samfundskomplexitet. Anbefalingerne er delt op i tre kategorier: *Ny forankring, nye tjenester og nye forudsætninger.*

Forslagene under *Ny forankring* skal være med til at forankre ansvaret for at arbejde med samfundskomplexiteten og de afledte konsekvenser heraf både politisk og ledelsesmæssig.

I *Nye tjenester* giver vi Dansk IT's bud på nye digitale tjenester, der er med til at gøre det nemmere for borgere og virksomheder at navigere i det offentlige system. Her lægger vi vægt på, at veldesignede og strategisk implementerede digitale løsninger kan være med til at afbøde de negative sider af samfundskomplexiteten.

Nye forudsætninger handler om at skabe nye rammer for det politiske system og mødet mellem borgeren og det offentlige.

I forlængelse af de ni politiske anbefalinger har Dansk IT udarbejdet 32 konkrete løsningsforslag. Disse løsningsforslag præsenteres i den bagvedliggende rapport "Mødet med det offentlige: Løsninger til mindre kompleksitet og mere borgernær service". En kort opsummering findes bagerst i dette ledelsesresumé.

Ny forankring

Det første behov er en ny politisk forankring af ansvaret for at bekæmpe de negative effekter af den øgede samfundskompleksitet. Der skal ske en stærkere og bedre koordinering på tværs af den digitale stat med afsæt i en mere borgercentrisk tilgang, da digitale løsninger i høj grad står for mødet mellem borgerne og det offentlige og dermed repræsenterer forvaltningen over for borgere.

I dag er styringen af digitalisering ofte spredt ud på mange ministerier, styrelser og sektorer. Trods utallige strategier og tiltag med henblik på at sætte borgeren i centrum, er det aldrig helt lykkedes. Resultatet er, at borgeren møder et fragmenteret og kompliceret system, mens politikerne mangler et samlet sted, hvor de kan prioritere, følge op og tage ansvar.

Idéen om et Borgerministerium skal ses som et svar på denne udfordring.

Et **borgerministerium** fungerer som et politisk styrehus for den del af staten, der møder borgeren i den virtuelle virkelighed. Det giver regeringen og Folketinget et mere fokuseret sted at samle ansvar for borgerrejser, digital service, dataetik, AI-anvendelse og tværgående sammenhæng. Gevinsten er ikke blot bedre koordination, men også større demokratisk synlighed: Borgerne kan tydeligere se, hvem der har ansvaret for, at den digitale stat er forståelig, retfærdig og brugbar.

Borgerministeriet angriber kompleksitetsudfordringen på indersiden af systemet ved at sikre en tværgående og overordnet styring. Dermed er et borgerministerium også med til at reducere den kompleksitet, som borgerne oplever i hverdagen, når borgerministeriet bidrager til en mere gennemsigtig og gennemskuelig offentlig sektor.

***"Tænk på Airbnb hvor man får en afgørelse inden for 48 timer.
Eller forsikringsselskabet hvor man kan få en straksafgørelse, hvis man
vælger AI-sagsbehandleren. Tid er velfærd. Kan vi ikke tænke det anderledes?"***



Karsten Lauritzen, medlem af Innovationsforum, adm. dir. i Danske Advokater,
fhv. skatteminister

Denne nye forankring kræver også bedre indsigt i, hvordan borgerne faktisk oplever mødet med staten. Derfor foreslår vi etableringen af et **bøvlbarometer**. Bøvlbarometeret skal sætte fokus på borgerens oplevelse af velfærdsstaten og det offentlige: føler borgeren sig forstået, ledet, hjulpet og behandlet som et menneske? Eller føler vedkommende sig kastet rundt mellem systemer, tvunget til dobbeltindtastning og mødt af uforståelige regler? Problemet er, at fremmedgørelsen findes, men sjældent gøres synlig og styrbar. Bøvlbarometeret er et tiltrængt supplement til nutidens kvantitative målepunkter om økonomi, svartider, produktion og så videre.

Et bøvlbarometer skaber en ny målestok for den digitale offentlige sektor og fungerer som politisk og ledelsesmæssigt pejlemærke. Når fremmedgørelse og bøvl synliggøres systematisk, bliver det muligt at styre efter det, der faktisk betyder noget i borgernes hverdag. Effekten er, at politiske og administrative ledere får et fælles fokus på, om udviklingen går i den rigtige retning. Det skaber ansvarlighed, fordi man ikke længere kun kan hævde, at systemet virker, hvis borgerne i praksis oplever det modsatte. Bøvlbarometeret er først og fremmest et værktøj for at synliggøre den subjektive kompleksitet og kompleksiteten på ydersiden af systemet i mødet mellem borgerne og det offentlige.

Den tredje søjle i den nye forankring er en styrkelse af den offentlige ledelseskapacitet gennem en **Nordic School of Government**. En nordisk skole for digital government skal opbygge en ny generation af embedsledere, der både forstår det offentlige og teknologien. Skolen skal opbygge et strategisk ledelsesmiljø, hvor embedsfolk lærer at oversætte mellem politik, jura, organisation og digital infrastruktur med en borgercentreret tilgang. Dermed supplerer skolen de allerede eksisterende kompetencer i embedsværket med nye tværfaglige og ledelsesmæssige kompetencer, der er nødvendige for at øge fokus på borgeren og inkluderende digitale løsninger frem for et for snævert fokus på jura, økonomi og mere klassisk forvaltningsstyring.

Indførelsen af en Nordic School of Government er et langsigtet træk, der klæder embedsværket på til at håndtere kompleksitetsudfordringen på indersiden af systemet.

Nye tjenester

Når forankringen er styrket, bliver næste skridt at udvikle nye tjenester, der giver borgeren mærkbar værdi.

Dansk IT's første forslag til nye tjenester er at **udvikle offentlige AI-assistent**, der oversætter komplicerede love, regler og processer på et sprog, som borgeren forstår. Offentlige AI-assistent skal være bygget på autoritative, opdaterede og dokumenterede kilder fra lovgivning, vejledninger og gældende forvaltningspraksis. De skal forklare regler og muligheder i et sprog, borgeren faktisk forstår, og de skal tilpasse formidlingen til forskellige behov, herunder let sprog, andre modersmål og forskellige livssituationer.

Effekten er AI-assistenter, som borgeren har tillid til, fordi den både er fagligt forankret og kommunikativt brugbar. Det skal som minimum være platforme som Borger.dk, Sundhed.dk og Virk.dk, som bør have sådanne assistenter. Initiativer på det område er heldigvis allerede i gang.

De offentlige AI-assistenter skal udvikles med respekt for borgernes private oplysninger og overholde strenge databeskyttelseskrav. Dette er afgørende for borgernes tillid til det offentlige og for at adskille sig fra private AI-løsninger, der tjener penge på borgernes data. Ved at gøre det nemmere for borgeren at forstå deres rettigheder, offentlige processer, vejledninger, ansøgninger med videre, er AI-assistenter med til at reducere den subjektive oplevelse af kompleksiteten, fordi det bliver nemmere at være borger i det offentlige.

En anden central tjeneste er **Socialmedie Danmark** som officiel kommunikationskanal. Et dansk offentligt socialt medie skal være en sikker og troværdig infrastruktur for dialog mellem borgere og mellem borgere og det offentlige og ikke et statsligt ekkokammer. Det sikrer, at offentlige myndigheder kan kommunikere, høre borgerne, gennemføre høringer, udsende lokal information og understøtte civilsamfundsbaseeret fællesskab, uden at borgernes data bliver gjort til handelsvare.

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



Morten Reimar, januar 2025, Altinget

Et dansk socialt medie for kommunikation mellem det offentlige, politikere og borgere sikrer dansk digital suverænitet og mindsker afhængigheden af udenlandske monopolvirksomheder, der bygger på dataudvinding, opmærksomhedsøkonomi og algoritmisk styring. Det styrker både demokratisk deltagelse og krisekommunikation, fordi kanalen er officiel, sikker og forankret i danske retsprincipper.

Et dansk socialt medie har ingen direkte påvirkning på kompleksiteten i samfundet. Tiltaget tager dog fat i udfordringen med kommercielle sociale medier, der ikke er drevet med hensyn til demokratiet og et tillidsbaseret samfund. Et dansk socialt medie angriber derfor tillids- og kommunikationsudfordringerne på et mere grundlæggende niveau og skaber en vigtig forudsætning for en bedre og mere tillidsbaseret kommunikation mellem borgere, politikere og staten.

Den tredje nye tjeneste er **Borgerens sikre databankboks**. En sikker databankboks giver borgeren et samlet sted at se, hvilke oplysninger der findes, hvem der har adgang, hvilke samtykker der gælder, og hvilke fuldmagter der er givet. Den gør det muligt at genbruge oplysninger på tværs af myndigheder og dermed reducere behovet for gentagne indberetninger. Effekten er både praktisk og principiel: mere overblik, mindre bøvl og større oplevelse af kontrol.

I stedet for at være objekt for databehandling bliver borgeren en aktiv deltager i, hvordan egne oplysninger anvendes. Dermed styrkes både effektivitet og autonomi. Borgerne kan f.eks. også autorisere det offentliges brug af deres data, så de slipper for at skulle ansøge og indberette. Det offentlige skal således forbydes at bede om data, de allerede har fået adgang til, eller som de selv besidder.

Når borgeren har styr på sin egen data i offentlige løsninger, styrker det borgerens tillid til disse systemer og forebygger mistanker om datamisbrug og lignende. Databankboksen er med til at lette borgerens møde med det offentlige, da data genbruges, og borgeren skal igennem færre procestrin. Dette reducerer kompleksiteten både på ydersiden og på indersiden af systemet, f.eks. da sundhedspersonalet selvfølgelig også får fordele af samkørt data og mindsket behov for prøver, indberetninger eller lignende.

Nye forudsætninger

For at lykkes med de ovenfor nævnte tiltag er det vigtigt, at de borgerrettede løsninger designes til alle borgere. Digital inklusion og hensynet til borgernes forskellige behov er afgørende for at genvinde borgernes tillid til det offentlige og for at sikre, at borgerne får den hjælp, som de har ret og behov til. Samtidig er det lige så vigtigt, at borgerne kan forstå de pligter, som de har i samfundet.

Derfor er **Borgernes hjælpeplatform** en nødvendig forudsætning. Den skal gøre det nemmere for dem som hjælper, eller gerne vil hjælpe. Hjælpeplatformen skal være en central platform, hvor borgerne kan få hjælp på tværs af det offentlige. Det skal løse den nuværende udfordring, at de eksisterende medbetjeningsmuligheder ofte er utilstrækkelige, uklare eller administrativt tunge. Det betyder, at hjælpen i praksis sker uformelt og uden tilstrækkelig sikkerhed. Dermed adresserer borgernes hjælpeplatform kompleksiteten på ydersiden af systemet og borgernes oplevelse af kompleksitet.

En hjælpeplatform skal gøre det legitimt, let og sikkert at få hjælp af familie, frivillige eller offentligt ansatte. Den skal bygge på tydelige fuldmagter, rolleopdeling og sporbarhed, så borgeren kan få støtte uden at miste retssikkerhed eller værdighed. Effekten er, at de ikke-digitale borgere får reel adgang til hjælp på en ordentlig måde og ikke skubbes ud mod kanten af samfundet.

En anden grundforudsætning er **borgerrettet lovgivning**. Der er brug for oprydning med et mål om at gøre lovgivningen mere ensartet, tværgående og forståeligt. Sprog, begreber, frister, dokumentationskrav og adgangsformer bør harmoniseres, hvor det er muligt. Effekten bliver mærkbar: mindre forvirring, færre fejl, lettere implementering og mere sammenhængende service. Borgerrettet lovgivning er et kerneelement i en moderne retsstat og ikke bare en kommunikativ finesse.

Regler skal forstås af dem, der er underlagt dem.

Anbefalingen adresserer udfordringen med kompliceret lovgivning, der er karakteriseret af knopskydning. Regler er ofte udviklet sektor for sektor med forskellige begreber, logikker og dokumentationskrav. Det gør dem vanskelige at forstå for borgeren og vanskelige at omsætte til sammenhængende digitale løsninger. Problemet er således en regeljungle, der både skaber ulighed og ineffektivitet.

Tiltaget om borgerrettet lovgivning er vores centrale anbefaling for at reducere kompleksiteten på indersiden af systemet.

Vi anbefaler yderligere, at man på udvalgte områder begynder at arbejde med afgørelser i forskellige tempi. Kunne man ikke give borgerne en valgmulighed mellem en hurtig, enkel straksafgørelse baseret på AI i stedet for en traditionel og ofte langsommelig og dyr manuel sagsbehandling?

Endelig er der behov for en overordnet politisk fortælling i form af en **Vision for den virtuelle "stat"**. En vision om fremtidens virtuelle Danmark handler om livskvalitet, velfærd og demokratisk deltagelse. Danmark skal ikke blot være et digitaliseret samfund. Danmark skal være et samfund, hvor digitalisering, kunstig intelligens og data bruges til at skabe mere livskvalitet, mere velfærd, mere frihed og stærkere fællesskaber.

"Vi skal arbejde mere med relativ retfærdighed. Holde op med at lede efter den sidste krone. Være mere pragmatisk og fornuftig"

Lillian Mogensen, bestyrelsesformand og bestyrelsesmedlem,
formand for Skats it-tilsyn, fhv. direktør i Udbetaling Danmark



Visionen er enkel: Det digitale samfund skal gøre livet bedre og ikke sværere. Det skal give borgerne mere handlekraft, ikke mere afmagt. Det skal skabe nærhed, ikke afstand. Det skal frigøre tid til omsorg, læring, fællesskab, sundhed og demokratisk deltagelse. Og det skal gøre den offentlige sektor mere menneskelig, ikke mere maskinel. Det virtuelle Danmark skal få borgerne til at føle, at de er medejere af deres samfund, og ikke underlagte et stort uigennemskueligt og komplekst system, der ejer dem.

Fremtidens opgave er derfor at flytte fokus fra digital drift til digital livskvalitet. Spørgsmålet skal ikke alene være: Kan denne proces automatiseres? Spørgsmålet skal være: Gør denne løsning borgerens liv bedre? Skaber den mere trykthed, overskud, forståelse og deltagelse?

Effekten af en klar vision er, at digitaliseringen bliver genstand for reel demokratisk prioritering. Politikerne må formulere, hvad digital velfærd, digital myndighed og digitalt medborgerskab skal betyde i praksis. Først dér kan Danmark gå fra digital drift til en visionær digital samfundsform.

Et virtuelt Danmark skal være en livskvalitetsstat. Det betyder ikke, at staten skal styre borgernes liv. Tværtimod betyder det, at staten skal støtte borgernes mulighed for at leve det liv, de selv ønsker inden for rammerne af et demokratisk, retssikkert og socialt ansvarligt fællesskab. Et fællesskab der ikke kun giver mulighed for at få hjælp, men også mulighed for at hjælpe og støtte medborgere, venner og familiemedlemmer.

“På sociale medier får nogle af borgernes frustration frit løb. Nogle gange bliver sproget hadefuldt og grænseoverskridende. Men bag de voldsomme ytringer ligger noget andet og dybere: følelsen af, at ingen lytter, medmindre man råber”



Lisbeth Knudsen, strategidirektør, Mandag Morgen

I forlængelse af to analyser fra Tænk tanken Mandag Morgen og Analyse og Tal

En livskvalitetsstat måler ikke kun sin succes på sagsbehandlingstid, budgetoverholdelse og antal digitale transaktioner. Den måles også på, om borgerne føler sig forstået, om de får den hjælp, de har behov for og om de kan overskue deres situation, om de oplever værdighed i mødet med det offentlige, og om de har mulighed for at bidrage til fællesskabet. Politikerne skal tage stilling til, hvordan det virtuelle Danmark skal se ud, ellers overlades det til personer som Elon Musk, Sam Altman og Mark Zuckerberg.

Opsummering

De ni forslag peger samlet på et skifte i synet på det offentlige og ændringer i den nuværende praksis. Den digitale udvikling bør forstås som en ny organisatorisk og politisk virkelighed og ikke som et teknisk appendiks til den eksisterende forvaltning. Derfor kræver den både ny forankring, nye tjenester og nye forudsætninger.

Borgerministeriet, bøvbarometeret og den nordiske ledelsesskole skal skabe styring og kapacitet og forankre ansvaret for at arbejde med samfundskompleksitet både på et politisk niveau og i embedsværket.

AI-assistenten, Socialmedie Danmark og databankboksen skal skabe konkret værdi for borgeren og lette interaktionen mellem politikere, embedsværket, borgere og virksomheder. Hjælpeplatformen, borgerrettet lovgivning med mulighed for afgørelser i forskellige tempi og visioner om den virtuelle stat skal sikre, at udviklingen bliver inkluderende, forståelig og politisk meningsfuld.

Den afgørende pointe er, at regeludvikling og digitalisering ikke blot må reduceres til et spørgsmål om systemer. Det er et spørgsmål om relationen mellem borger og det offentlige. Når den relation bliver mere gennemsigtig, hjælpsom og tillidsvækkende, styrkes både demokratiet og velfærden. Når den derimod bliver mere uigennemskuelig, fragmenteret og fremmedgørende, svækkes den offentlige legitimitet.

Konklusion

Når du er kommet til denne konklusion, har du sikkert bemærket, at selv et ledelsesresumé om, hvordan vi løser udfordringerne med samfundskompleksitet ikke er fuldstændig ligetil. Det skyldes, at udfordringerne med den øgede samfundskompleksitet heller ikke er det. Ellers havde de mange skiftende regeringer siden 1980'erne nok haft nemmere ved at løse det.

Men det er ikke ensbetydende med, at vi skal kaste håndklædet i ringen. Tværtimod. Tendenserne med borgernes faldende tillid til politikerne og det offentlige bør være motivation nok til at handle for alvor. De populistiske og autoritære tendenser i verden viser os, at vi skal handle nu for at beskytte vores demokratiske velfærdsstat. Det er ikke nemt, men vi er nødt til at gøre det.

“Et samfund med høj tillid er et rigere, mere lige og mere lykkeligt samfund”

Det danske demokratis udfordringer, Magtudredningen 2.0, 2025



Dansk IT har gennemført en dybdegående analyse af årsagerne bag den øgede samfundskompleksitet. I dette resumé har vi præsenteret ni centrale årsager, der primært vedrører det politiske og forvaltningsmæssige ansvar for tendenserne. Derfor er vores ni anbefalinger ligeledes rettet mod politiske beslutningstagere og ledere indenfor stat, regioner og kommuner.

Hvis du er politiker eller offentlig leder håber vi, at du er blevet inspireret til at handle. Du kan starte i det små. Næste gang en overskrift om en møgsag rammer medierne, kan du som politiker være med til at trække vejret og overveje, om denne sag virkelig gør det nødvendigt at indføre flere regler eller love.

Tænk over, om du lige nu vil være mediestjerne, eller om du vil være en politiker, der tænker langsigtet som samfundssnedker. Er du politiker for nutidens gule bjælker eller noget, som eftertiden vil huske dig for?

Næste gang en af dine ansatte kigger forbi dig med en sag, kan du som chef i det offentlige spørge dig selv, om der er brug for endnu flere detaljerede tilføjelser og rygdækninger i sagen eller lovudkastet, eller om det ikke allerede er godt nok. Tænk på, at nulfejlskulturen faktisk fører til flere fejl, fordi jo mere kompliceret tingene bliver, jo større er chancen for fejl.

Modstå fristelsen af at gøre det sædvanlige. Tænk nyt. Tænk på vores anbefalinger. Vi håber selvfølgelig, at det ikke stopper i det små, men at du som læser er blevet motiveret til at tænke og handle stort.

Vi håber, at vores læsere fra det politiske system og embedsværket har mod nok til at igangsætte en borgerrettet gennemgang af lovgivning og til at udvikle en vision for den digitale stat. Vi håber, at I kan se værdien af et bølbarometer og potentialet i offentlige AI-assistenten, en databoks og en hjælpeplatform til borgerne.

Vi håber, at der er uddannelsesinstitutioner i Danmark, der ønsker at gøre en forskel for fremtidens embedsværk ved at tilbyde målrettede og tværfaglige uddannelser til digital ledelse i et moderne og borgerorienteret embedsværk.

Vi håber, at du, kære læser, vil være med til at løse udfordringerne med samfundskompleksitet i Danmark.

Det bliver måske ikke nemt. Men det er nødvendigt.

Tak fordi du læste med.

Overblik over de 32 løsningsforslag

Generelle udfordringer og løsninger		
Problem		Løsning
Manglende borgerfokus i lovgivning og forvaltning		1. Etablering af et borgerministerium
Manglende "forvaltningspolitik"		2. Genetablering af forvaltningspolitik som disciplin og udviklingsområde
		3. Etablering af en virtuel Nordic School of Government
Snævre muligheder for at løse kompleksiteten lokalt		4. Gør det lettere for lokale ledere at løse kompleksitetsudfordringer
Kompleksitet på indersiden		
Problem		Løsning
Regelværkets kompleksitet	Kompliceret, lap på lap lovgivning	5. Helhedsorienteret politikudvikling og velfærdsfokus i digitaliseringen
	Lovgivning, der er vanskelig at praktisere/administrere	6. Inddragelse af dem, der bliver berørt af og skal administrere lovgivningen, i designet af lovgivningen
		7. Hurtigere afklaring og fortolkning af regler
		8. Rullende fitness check af eksisterende regler
	Borgernes administrative byrder er usynlige	9. Indførelse af en "borgerbyrde" beregning af alle borgerrelevante lovforslag
	Forskellige begreber og procedurer for de samme ting	10. Standardisering af gentagne producer og begreber og IT-understøttelsen af dem
	Særhensyn og undtagelser	11. Vægtning af værdien af særhensyn mod de omkostninger og byrder de skaber
12. Let overblik over regler, der gælder for bestemte grupper af borgere / borgere i bestemte situationer		
Vanskeligt tilgængeligt sprog i love og regler	13. Revision af praksis for lovsprog	
Kompleksitet i det offentliges organisering	Komplekse og fragmenterede borgerrejser	14. Beskrivelse og monitorering af tværgående borgerrejser
		15: Digital understøttelse af borgerrejser
Kompleksitet i det offentliges systemlandskab	Fragmenteret systemlandskab	16: Øget sammenhæng i de digitale fundament
	Problemer med legacy og teknisk gæld	17: Obligatorisk at have strategier for og afsætte midler til håndtering af legacy og teknisk gæld.
	Ny kompleksitet skabt af AI	18: Obligatorisk sikring af transparens/forklarlighed når AI bruges i sagsbehandlingen

Kompleksitet på ydersiden

Problem	Løsning
Borgernes omkostninger ved kompleksiteten er usynlige	19. Borgernes kompleksitetsindeks "Bøvlindex"
Det offentliges kommunikation er kompleks og fragmenteret	20. Uddannelse af sagsbehandlere
	21. Standarder for det gode borgerbrev
	22. AI understøttelse af det gode borgerbrev
Det borgerrettede løsningslandskab er komplekst og fragmenteret	23: Et nyt paradigme for selvbetjening
	24: Obligatorisk at lave mobile first løsninger
(Gen)brugen af borgernes data kan være uigennemskuelig for borgerne	25: Følg eller forklar for genbrug af data
	26: Adgang for borgerne til at se hvem der har adgang til deres data og hvem der har tilgået dem
	27: Let adgang for borgerne til at se hvor data kommer fra og hvordan de kan få dem rettet
Manglende mulighed for at møde et menneske	28: Altid mulighed for at møde et menneske
Fragmenteret og utilstrækkeligt hjælpelandskab	29: Gør det nemt for pårørende og venner at hjælpe
	30 Opbyg lokale hjælpenetværk
	31: Lav en vidensbank for hjælpearbejdet
	32: Gør det mindre bøvlet at være analog

Om rapporten og Dansk IT

For at adressere problemstillingen omkring en stigende kompleksitet i samfundet og den deraf følgende fremmedgørelse, der bidrager til et tab af tillid mellem borgere og stat, nedsatte Dansk IT i foråret 2025 Innovationsforum Samfundskompleksitet under tænketanken Danmark 3.0.

Formålet med innovationsforummet er at belyse denne samfundsudfordring og sætte fokus på nødvendigheden af politisk forståelse og handling.

Innovationsforummet består af 36 personer med forskellige baggrunde (fhv. ministre, borgmestre, departementschefer, statsrevisorer og rigsrevisorer og hertil direktører i stat, region og kommuner, professorer, ledere fra almennyttige organisationer indenfor it og etik mv.) Der skal lyde en meget stor tak til forummets medlemmer.

Dansk IT er Danmarks ældste uafhængige it-organisation, stiftet i 1958. Det er en nonprofit-forening, der arbejder for at fremme it's rolle i både samfund og erhvervsliv.

Dansk IT's medlemmer er primært it-professionelle med interesse for samfund og teknologi. Dansk IT er en uafhængig forening, der hverken er en brancheorganisation, en fagforening eller en arbejdstagerorganisation.

Dansk IT fokuserer på, hvad der tjener det danske samfund bedst i bredeste forstand. Vi ser muligheder og potentialer i teknologien, men er heller ikke blind over for risici og faldgruber. For os handler det om digitalisering med indsigt, udsyn og omtanke. Om at vi gennem digitalisering skaber værdi. Samfundsværdi.

Dansk IT har ca 4.500 medlemmer.

Medlemmer af Innovationsforum Samfundskompleksitet

Adam Wolf, seniorrådgiver, Rud Pedersen, fhv. administrerende direktør, Danske Regioner

Anne Cathrine Claudi Arlund, BA Int. Business and Politics, CBS, stud. Social Data Science, Københavns Universitet

Anne Kristine Axelsson, adm. direktør, Velliv Foreningen, fhv. koncerndirektør, Pension & Arbejdsmarked, ATP, fhv. departementschef i Justitsministeriet

Annemette Broch, founder, Data for Good

Betina Hagerup, forperson, Statens It-råd, diverse bestyrelsesposter, fhv. direktør Erhvervsstyrelsen

Birgitte Arent Eiriksson, direktør, Justitia

Caroline Kirk, vicedirektør, Økonomistyrelsen

Carsten Ingerslev, kontorchef, Erhvervsstyrelsen

Christian Harsløf, direktør, KL

Christian Holmegaard Mossing, vice president, Niras

Hans Jayatissa, Quantum Lead, Globalconnect, fhv. CTO i KMD

Henrik Kolind, kommunaldirektør, Roskilde Kommune

Jacob Bundsgaard, konsulent, JBJ Advice, fhv. borgmester i Aarhus Kommune

Jan Damsgaard, professor, CBS

Jan Madsen, professor, DTU

Jan Pries-Heje, professor, RUC

Jan Ramanathan Dehn, velfærds- og kulturdirektør, Hørsholm Kommune

Jonatan Schloss, Senior director, Notabox, fhv. kommunaldirektør, Egedal Kommune

Karsten Lauritzen, administrerende direktør, Danske Advokater, fhv. skatteminister

Klaus Frandsen, partner, MHS Corporate Finance, fhv. formand for Statsrevisorerne

Kristian Vengsgaard, administrerende direktør, KOMBIT, fhv. CIO i Forsvaret

Kurt Klaudi Klausen, professor, SDU

Kåre Svarre Jakobsen, kommunaldirektør, Ishøj Kommune

Lisbeth Knudsen, strategidirektør, Mandag Morgen

Lone Strøm, administrerende direktør, FSR, fhv. rigsrevisor

Mads Diness Jensen, direktør, DR Økonomi, Teknologi og Medieproduktion

Mette Ring Rossing, fagdirektør, Udviklings- og Forenklingsstyrelsen

Mick Bundgaard Dige, kontorchef, Digitaliseringsministeriet

Morten Østergaard, vice president, cBrain, fhv. skatteminister, fhv. økonomi- og indenrigsminister, fhv. minister for forskning, innovation og videregående uddannelser

Niels Højberg, ledelseskonsulent, Aarhus Universitet, Institut for Statskundskab, fhv. stadsdirektør i Aarhus kommune

Pernille Kræmmergaard, direktør og stifter, DI2X, fhv. professor ved Aalborg Universitet

Peter Loft, advokat, formand for Skattebetalerne, fhv. departementschef i Skatteministeriet

Poul Michaelsen, koncerndirektør, Region Midt

Ruth Wisborg, executive vice president, KMD

Søren Staugaard Nielsen, administrerende direktør, Rambøll Fonden

Ursula Plesner, associate professor, CBS

Styregruppe

Ejvind Jørgensen, forperson for Dansk IT's udvalg for it i den offentlige sektor, Markedsdirektør og fhv. CFO i cBrain og markedsdirektør i Rambøll Management

Peter Pietras, medlem af Dansk IT's udvalg for it i den offentlige sektor, Assistant Professor, Copenhagen Business Academy, fhv. kommunaldirektør på Læsø, direktør i Odense kommune, direktør, CBS, kontorchef i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, kontorchef i Økonomistyrelsen

Signe Rønn Sørensen, medlem af Dansk IT's udvalg for it i den offentlige sektor, forvaltningschef, Aarhus Kommune, fhv. kontorchef i Styrelsen for Innovation og Læring

Søren Skaarup, medlem af Dansk IT's udvalg for it i den offentlige sektor, Ekstern lektor, PhD, ITU, fhv. chefkonsulent i Rambøll Management, Albertslund kommune og Folketinget, Head of design, SAXO bank, chefkonsulent, Albertslund kommune.

Lars Kirdan, stifter af CounterIntuitive, fhv Nordic director of business development, SAS

Arbejdsgruppe

Hinnerk Frech, fuldmægtig, Transportministeriet, forperson i Dansk IT's Dataetisk ungeråd

Kristian Lolk-Hansen, medlem af Dansk IT's udvalg for it i den offentlige sektor & underdirektør, ATP

Stig Jacob Drejer, medlem af Dansk IT's udvalg for it i den offentlige sektor, senior process consultant, Conformance, fhv. senior director, Maersk Line, kaptajn, A.P. Møller - Mærsk

Willy Kofoed, næstforperson i Dansk IT's politiske udvalg for it i den offentlige sektor, chefkonsulent i Fødevareministeriet, fhv. kontorchef i Styrelsen for videregående uddannelse



dansk.it