

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

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

Læs mere 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

Indholdsfortegnelse

Introduktion	5
Baggrund	5
Perspektiv	6
Formålet med denne rapport.....	7
Tak	9
Ansvar	9
Resumé	10
Kompleksitet - hvorfor er det interessant?	14
En verden i forandring	14
Fremmedgørelse lurder rundt om hjørnet	15
Lederskab og reformer	16
Sociale mediers dominans	16
Digitalisering & Kompleksitet	18
Hvad er det komplekse ved kompleksiteten?	20
Kompleksitet "fodrer" fremmedgørelsen	20
Investering i at afhjælpe konsekvenser af fremmedgørelse	22
Fokus på de vigtigste kontaktpunkter..	23
Den paradoksale samfundskompleksitet	24
Hvorfor er det så kompleks at begrænse kompleksitet?	24
Fire grundlæggende konsekvenser af kompleksitet	24
Samspil mellem syv faktorer	25
Hvornår bliver noget komplekst? Hvad er kompleksitet i denne sammenhæng?	26
Ni årsager til en øget samfundskompleksitet	26
Nulfejlskultur	26
Særinteresser og jagten på en (falsk) øvre retfærdighed	27
Lovgivningsproces bag lukkede døre	28
Politikerne som "mediestjerner" i stedet for samfundssnedkere	29
Politisk opportunisme i embedsværket fremfor kritisk analyse	29
Lovgivningsapparatets og embedsværkets teknologiforståelse	30
Den aftagende borgerdialog – samtalen og frustrationen	32
Hvem ser det som sin opgave at informere og uddanne befolkningen i anvendelse af samfundets løsninger?	33
IT som nødvendighed men ikke som vision	34
Uden investering af politisk kapital ingen reel forandring	36
Ny forankring, nye tjenester og nye forudsætninger	38
Ny forankring	38
Nye tjenester	40
Nye forudsætninger	42
Afrunding	44

Samfundskompleksitet og digitalisering – en analyse	45
Baggrund	45
Tilliden smuldrer	46
Et tveægget sværd	46
Øget borgerfokus	47
Lad os udnytte vores styrkeposition	48
Hvad er kompleksitet?	49
Hvorfor øges kompleksiteten?	50
Hvad driver væksten i den objektive kompleksitet?	53
Inputkompleksitet	53
Outputkompleksitet	57
Hvordan påvirkes borgerne af den oplevede (subjektive) kompleksitet?	64
Tillid	64
Retssikkerhed og retfærdighed	70
Løsninger skal skabes både på inder- og ydersiden	74
Oversigt over problemer og løsninger	74
Generelle problemstillinger	77
Manglende borgerfokus i lovgivning og forvaltning	78
Manglende "forvaltningspolitik"	79
Snævre muligheder for at finde løsninger lokalt	81
Kompleksitet på indersiden	83
Kompliceret, lap på lap lovgivning der ofte ændres	83
Lovgivning der er vanskelig at praktisere / administrere	84
Borgernes administrative byrder ved nye love er usynlige	88
Forskellige begreber og procedurer for de samme ting	89
Vanskeligt tilgængeligt sprog i love og regler	92
Kompleksiteten i det offentliges organisering	92
Kompleksitet i det offentliges IT-systemlandskab	94
Kompleksitet på ydersiden	99
Borgenes omkostninger ved kompleksiteten er usynlige	100
Kompleksitet i det offentliges kommunikation	100
Kompleksitet i de borgerrettede digitale løsninger	102
Uigennemskuelig brug af borgernes data	105
Manglende mulighed for at møde et menneske	106
Fragmenteret og utilstrækkeligt hjælpelandskab	107
Om Innovationsforum Samfundskompleksitet	111
Medlemmer af Innovationsforum Samfundskompleksitet	113
Styregruppe	114
Arbejdsgruppe	114
Om Dansk IT	115

Introduktion

Baggrund

Samfundet bliver i stigende grad mere og mere komplekst. Næsten som en naturlov øges kompleksiteten år for år på trods af løfter om afbureaukratisering, om at det skal være nemmere at være borger eller drive virksomhed, om at borgeren skal sættes først, og at der skal kommunikeres mere i øjenhøjde.

Mængden af love og regler stiger, og måden regulering foretages på, bliver ofte mere detaljeret og sværere at gennemskue. Borgerne har i stigende grad svært ved at følge med. Kommunikationen med den offentlige sektor kan være svær at navigere i, herunder at forstå de afgørelser man modtager, hvad enten det drejer sig om boligskat, sociale ydelser, dagpenge, tilskud etc.

Den hastigt voksende kompleksitet er kun muligt at håndtere, fordi vi i høj grad har digitaliseret administrationen af vores samfund. Danmark er det land i verden, som er mest digitalt. Det fremgår af [FN's undersøgelser](#), der foretages hver andet år. Danmark har været nummer 1 siden 2018. Digitaliseringsministeren har også i [Redegørelsen om Danmarks Digitale Udvikling](#) fra februar 2026 fremhævet, at Danmark i EU-sammenhæng ligger godt placeret, når det gælder befolkningens basale færdigheder, på sundhedsområdet, i digital infrastruktur og nationale services for borgere og virksomheder. Så hvad er problemet?

“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



Det er, at den voksende komplicering af vores samfund gør det sværere for borgerne at gennemskue regler og forpligtelser, som kan have stor indflydelse på deres liv. Denne manglende transparens 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. Vi ser også statsrevisorerne påpege, at IT-projekter løber af sporet, sprænger budgetter med flere længder, bliver forsinket i årevis og alligevel ender med ikke at levere som lovet.

Det betyder, at vi slider unødvendigt 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 trækker på tillidskontoen et klart faresignal. Vi tærer med andre ord på “tillidsdividenden.”

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 politikerne og i sidste ende en afstandtagen til "systemet" og staten. Derfor er det på tide, vi stopper op og tænker os grundigt om.

Dansk IT blev stiftet i 1958. Dengang hed det edb. Dansk IT er dermed Danmarks ældste it-organisation. Det er 68 år siden. Dansk IT er hverken en brancheorganisation, en fagforening eller en arbejdstagerorganisation. Dansk IT består af individuelle medlemmer med interesse for samfund og teknologi. Dansk IT's fokus er, hvad der tjener det danske samfund bedst i bredeste forstand. Vi ser naturligvis muligheder og potentialer i den offentlige digitalisering, men er heller ikke blinde over for risici og faldgruber.

Fordi vi hedder Dansk IT, betyder det ikke automatisk, at vi finder, at IT er ubetinget godt, at mere IT er bedre og at rigtig megen IT er bedst. For os handler det om digitalisering med indsigt og udsyn. Om at vi gennem digitalisering skaber værdi. Samfundsværdi.

"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

Mange års erfaring tilsiger os, at vi langt fra er dygtige nok til at sætte brugerne eller borgeren i centrum. At sætte borgeren først. Vi er optaget af og bekymret for, om vi begynder at miste borgernes opbakning til digitalisering, fordi de oplever ugennemskelige systemer, afgørelser som virker åbenlyst forkerte, eller modtager lange digitale breve, som ikke er forståelige.

Hvis vi ikke griber ind over for denne udvikling, er der overhængende risiko for, at flere borgere vil begynde at vende digitaliseringen ryggen. Digitalisering er i højere grad en del af løsningen end af problemet. Men det fordrer, at vi grundlæggende ændrer vores tilgang. At vi udfordrer måden vi lovgiver og regulerer på, samt måden hvorpå vi digitaliserer. At vi stiller skarpt på mål og konsekvenser, når vi regulerer og bygger løsninger.

Perspektiv

Som nævnt tidligere, så rangerer Danmark i verdenseliten for offentlig digitalisering, selvom vi ifølge OECD er rykket nogle pladser ned. Men også på en lang række andre områder er Danmark et højteknologisk samfund. Det er der mange grunde til: Vi har en stor udbredelse af informationsteknologi, et godt uddannelsesniveau, 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.

Danmark har været tidligt ude og det betyder, at vi har godt styr på grunddata. Vi har haft en tradition for et godt samarbejde mellem stat, det regionale og lokale niveau, som har sikret balancen mellem centralisering og decentralisering. Vi har aktivt brugt lovgivning som instrument til at fremme digitaliseringen. Vi har været modige og også turdet at tage markante beslutninger såsom obligatorisk digital kommunikation. Under COVID-19 så vi, hvordan og hvor hurtigt vi som samfund kunne reagere. Her betød den digitale infrastruktur og data meget.

Vi er derfor som samfund godt positioneret til at drage fordel af den teknologiske udvikling. Og digitaliseringen rummer muligheden for at skabe vækst, velstand og velfærd, hvis vi formår at udnytte mulighederne og gøre det klogt. Derfor er det også så afgørende, at vi nu udviser rettidig omhu og tager borgernes stigende bekymring alvorligt. For gør vi ikke det, risikerer vi at sætte mulighederne over styr. For det vigtigste aktiv vi har som samfund, er borgernes tillid.

Formålet med denne rapport

Formålet er at belyse den øgede kompleksitet i samfundet og de afledte konsekvenser, for derefter at sætte fokus på politisk forståelse, handling og mulige løsningsmodeller. Desuden indeholder rapporten også analyser og forslag til tiltag fra såvel politisk som administrativt hold. Essensen af rapporten er, at borgerne i højere grad må sættes før systemet, selvom det kan medføre øgede omkostninger på kortere sigt.

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

Medlem af Innovationsforum Samfundskompleksitet



Det er vigtigt at få skabt en mere nuanceret forståelse af kompleksitet og analysere konsekvenserne af denne:

- Hvad driver og skaber kompleksitet?
- Hvad er det i interaktion mellem borger og stat, som virker fremmedgørende? Som skaber frustration, der kan lede til tab af tillid?
- Hvordan kan vi digitalisere mere klogt og undgå de faldgruber og dilemmaer, som digitaliseringen også kan føre til?
- Hvordan kan vi skabe en ny diskurs og praksis for regulering og digitalisering, som i højere grad kobler effektivitet og kvalitet sammen?
- En diskurs, som vi kan se os selv i og føle os trygge ved, så vi fortsat opretholder en stor tillid til staten og samfundet som helhed.

Dansk IT ønsker med dette initiativ at bevidstgøre landets politiske beslutningstagere om, at en giftige cocktail af kraftig øget kompleksitet i lovgivningen og et til tider uforståeligt digitalt møde med det offentlige, fremmedgør alt for mange borgerne.

Vi frygter, at flere og flere borgere bliver 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 kan bidrage til at trække udviklingen i en positiv retning, så befolkningens tillid til samfundet, "systemet" og til digitaliseringen fastholdes og øges.

Vi ønsker at plante nogle tanker og tegne et øjebliksbillede, der gør vores samfund mere bevidst om, hvad der er ved at ske. Vi ønsker ikke at tabe store dele af befolkningens opbakning til folkestyret, fordi vildtvoksende kompleksitet fremmedgør dem over for det samfund, der ret beset er deres.

Vi ønsker at bruge digitalisering til at skabe en kvalitetsrelation mellem borger og samfund – ikke bare til simpel omkostningsminimering. Politisk set interesserer vi os – lidt sat på spidsen – mest for digitalisering, når den lover besparelser, som så kan finansiere andre politiske tiltag og mærkesager.

Vi har svigtet, når det drejer sig om at skabe visioner om og investeringer i kvalitetsskabende dialog, der kan give en meningsfuld relation til borgerne. Vi ønsker, at politikernes øjne åbnes for de farer, der er ved at bruge digitaliseringen ensidigt til at komplicere forvaltningen og minimere omkostninger ved den.

Det er på tide, at politikerne investerer i at skabe en god relation til borgerne. Det er på tide, at der politisk investeres i en kommunikation, der er enkel og meningsfuld, og hvor man gør sig umage for ikke bare at levere billig forvaltning, men også for at levere kvalitetsforvaltning, som folk kan forstå og værdsætte.

Ellers risikerer vi at tabe store dele af befolkningens opbakning på grund af simplistisk anvendelse af digitalisering med snævert fokus på besparelser og på implementering af løsninger, der øger kompleksiteten og gør forvaltningen noget nær meningsløs for borgerne.

Der er brug for at få skabt en erkendelse af, at vi er på vej til at ramme en mur, hvis vi ikke skifter retning. At det ikke er holdbart. Kan en sådan erkendelse først etableres, så kan den forstærkes og danne grobund for forandring. Borgerne kan godt gennemskue, når politikere og interessegrupper skaber kompleksitet, og at dette ofte sker for at opretholde deres egen position.

I lyset af dette vil vi udpege tiltag, som kan bidrage til en mere sund og demokratisk udvikling, der vil gavne samfundet bredt. Men vi tror, at det først og fremmest er nødvendigt at få skabt en grundlæggende erkendelse af, at det er nu, der er brug for at handle. At tænke nyt. Gå nye veje. At sætte borgeren før systemet.

Dansk IT kan naturligvis ikke løse problemet på egen hånd, men vi kan eksponere misbrug af digitalisering til kompleksitetsskabelse, fremmedgørelse og kortsigtede besparelser.

Vi kan eksponere, hvor muligheder pga. manglende visioner forpasses, og hvor veje til meningsskabelse, fællesskab, kvalitetsdialog og enkel og hurtig forvaltning overses. Herigennem kan vi forhåbentlig skabe en bærebølge for ideudvikling og innovation, og medvirke til at sætte en ny retning for det danske samfund, hvor der kommunikeres og forvaltes på borgernes og ikke på systemets præmisser, og hvor systemet ikke bruger uforholdsmæssige ressourcer på at beskytte sig selv.

Tak

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

Der skal lyde en meget stor tak til forummets medlemmer. For det første fordi der over hele linjen blev sagt ubetinget ja tak til at deltage. Det bekræftede vores opfattelse af, at Dansk IT ikke er alene om at følge den nuværende udvikling med bekymring.

For det andet for det levende engagement fra deltagernes side. Dels gennem deltagelse i de tre workshops, som vi har afholdt undervejs, og dels gennem bilaterale samtaler med en lang række af medlemmerne. Det har været uvurderlig bidrag til at skabe indsigt og ideer.

For det tredje fordi debatten skabt i Innovationsforum ikke kun er blevet der. Et er, at Dansk IT har formidlet fra processen undervejs gennem artikler, kronikker, podcast, konferencer etc., men medlemmerne har også selv af egen drift taget emnerne "med hjem" og bidraget til at sprede debatten.

Endelig skal der lyde en tak til de mange, som vi undervejs har haft samtaler med, enten fordi de selv har banket på, eller fordi de er værdifulde bidragsydere.

Ansvar

Ansvar for denne rapport er alene Dansk IT's og forfatterne.

Resumé

Kompleksiteten i det danske samfund stiger. Vi får flere og flere love og bekendtgørelser, der tilføjer regler til det danske samfund. Regler, som borgerne og virksomhederne skal forholde sig til, og regler, som nogen skal administrere. Mængden af love, cirkulærer, bekendtgørelser og paragraffer har aldrig været større. Kompleksitet kan komme til udtryk på mange måder: f.eks. en stor detaljegråd, hyppige lovændringer, manglende datagrundlag, et usynkroniseret begrebsapparat og en til tider svært forståelig kommunikation fra offentlige myndigheder.

Det er ikke uden konsekvens, når politikere og embedsmænd vælger at løse samfundsmæssige udfordringer og indfri politiske intentioner ved at øge den lovgivningsmæssige kompleksitet. Vi risikerer at svække borgernes tillid til vores velfærdssamfund, når transparens og borgernes reelle handlefrihed reduceres, og når digitaliseringsprojekter løber over budget og tidsplaner. Det gælder især, når projekterne til og med fejler med at levere det, som er blevet lovet.

Digitalisering kan både være en del af udfordringen og løsningen. Digitalisering kan misbruges til at håndtere stadig mere komplekse samfundsudfordringer på en stadig mere kompleks måde, med fare for at miste gennemskueligheden, forståeligheden, tilliden og engagementet. Omvendt kan digitalisering bruges til at skabe tilgængelighed, transparens, effektivitet og øget kvalitet.

Dansk IT ønsker at belyse denne samfundsudfordring og sætte spot på behovet for, at politikerne handler nu. Borgerne skal sættes først, også selvom det kan betyde visse omkostninger for "systemet".

Vi vil gerne skabe en mere nuanceret forståelse af kompleksitet og analysere konsekvenserne af denne. Vi ønsker at skabe indblik i og få beskrevet de mekanismer, der skaber kompleksiteten.

Videre ønsker vi at udfordre den optik, hvormed vi tænker digitalisering. Digitaliseringen må og skal ramme borgerne i øjenhøjde. Vi må sætte borgerne før systemet. Vi må sikre, at borgerne kan forstå, hvad der kommunikeres, så de føler sig trygge og forstået.

Kompleksiteten kan næppe nedbringes radikalt, når skiftende regeringer siden starten af 80'erne har haft det som et indsatsområde, uden at det reelt er lykkedes. Det, vi trods alt kan gøre, er at bruge teknologien klogt, så kompleksiteten i det mindste bliver mindre mærkbar for borgerne.

Til det formål blev der sidst på foråret 2025 sammensat Innovationsforum Samfundskompleksitet i regi af Dansk IT's tænketank Danmark 3.0, for at give input og perspektiver til analysen og bidrage med idégenerering og innovation.

Denne rapport præsenterer Dansk IT's analyse af årsagerne til den stigende samfundskompleksitet og giver bud på, hvordan denne udfordring kan løses på forskellige niveauer og af forskellige aktører. Rapporten præsenterer desuden ni anbefalinger til Danmarks politiske beslutningstagerne.

Ni tiltag vi betragter som nødvendige for at skabe tilstrækkeligt grundlag for en forandring og for at bidrage til at løse udfordringer med kompleksitet og fremmedgørelse.

De politiske beslutningstagerne i Folketinget er afgørende for, at vi kan løse udfordringerne med samfundskompleksiteten og for, at vi igen kan øge borgernes tillid til den offentlige sektor og offentlige myndigheder.

Rapporten peger på ni centrale årsager for den øgede kompleksitet i det danske samfund:

1. En udbredt nulfejlskultur hos både embedsmænd og politikere, der er med til at skabe detailregulering i håb om at forebygge fejl.
2. Jagten på retfærdigheden: En stigende hensyntagen til særinteresser, der på paradoksal vis kan skade retfærdigheden mere, end den gavner.
3. Lovgivningskvaliteten lider, da lovgivningen i stigende grad bliver til i forhastede processer bag lukkede døre med få muligheder for offentligheden for at kvalitetssikre lovgivningen.
4. For mange politikere ønsker at være mediestjerner frem for samfundssnedkere.
5. Embedsværket styres i stigende grad af politisk opportuniste.
6. Politikere og embedsværket mangler teknologiforståelse og tværfaglig forståelse.
7. Borgerdialogen forsvinder – digitale systemer bliver statens ansigt overfor borgeren.
8. Borgere bliver ikke uddannet i anvendelsen af samfundets digitale løsninger.
9. En manglende vision for det digitale Danmark.

Overordnet set identificerer rapporten 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. Ofte 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 kan opleve kompleksiteten forskelligt. Hvor svære lovtekster for nogle bare er bøvlet læsning i hverdagen, kan det for andre være direkte eksistenstruende – for eksempel, når det handler om at forstå ens rettigheder og muligheder for at søge afgørende velfærds- eller sundhedsydelse.

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 kunne forstå både deres rettigheder og deres pligter. Det er netop her, at en nøgle til borgernes tillid til "systemet" ligger.

Det handler om at gentænke forholdet mellem borger, politik og stat i en virkelighed, hvor store dele af samfundets kontakt, service og beslutningsstøtte allerede foregår digitalt. Den centrale udfordring er derfor ikke alene teknologisk. Den er politisk, institutionel og menneskelig.

Hvis digitaliseringen kun bruges til effektivisering og besparelser, vokser afstanden mellem borger og system. Hvis den derimod bruges til nærhed, gennemsigtighed og bemyndigelse, kan den digitale stat blive en ny og stærkere velfærdsform. Derfor skal grundlag og forudsætningerne for digitalisering gentænkes.

Med denne erkendelse som afsæt motiverer Dansk IT sine 9 politiske anbefalinger:

Ny forankring

1. Indfør et Borgerministerium, der skal sikre et tværgående fokus på borgeren i alle offentlige myndigheder.
2. Indfør et Bøvlbarometer – en målestok for borgernes oplevelse af kompleksiteten.
3. Indfør en Nordic School of Government for at opbygge en styrket ledelseskapacitet og tværfaglige, forvaltningspolitiske kompetencer indenfor embedsværket.

Nye tjenester

4. Giv borgerne adgang til autoriserede, letforståelig og pædagogiske AI-assistenter inden for sundhed, Social, Erhverv, beskæftigelse etc.
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 få en sikker databoks, der samler deres data fra det offentlige, og hvor borgerne kan administrere adgang til deres data.

Nye forudsætninger

7. Skab en hjælpeplatform til borgerne, der gør det lettere at få digital hjælp og dermed medbetjening gennem aktivering af bl.a. civilsamfundet.
8. Skab borgerrettet lovgivning: Regeljungen skal erstattes af tværgående love med fast-track ordninger.
9. Skab visioner for den digitale stat og den digitale velfærd.

Borgerministeriet skal sikre, at borgerne står i centrum på tværs af den offentlige forvaltning, som i sidste ende er der for borgernes og samfundets skyld og ikke for sin egen. Det er også her, at borgerrettet og tværgående lovgivning kommer i spil.

Bøvlbarometeret kan gøre borgernes og virksomhedernes oplevede kompleksitet synlig.

Nordic School of Governance skal sikre, at den nuværende og fremtidige generationer af embedsmænd bliver bedre klædt på for at kunne navigere faglig og ledelsesmæssig i en digital og kompliceret tidsalder, uden at dette skal give anledning til at skabe endnu mere kompleksitet og ugennemskelige processer for borgerne og virksomhederne.

Borgernes AI-assistenter bygget på autoritative, opdaterede og dokumenterede kilder fra lovgivning, vejledninger og gældende forvaltningspraksis. De skal kunne forklare regler og muligheder i et sprog, borgeren faktisk forstår, og de skal kunne tilpasse formidlingen til forskellige behov, herunder let sprog, andre modersmål og forskellige livssituationer.

Et **dansk socialt medie** skal bidrage til en mere oplyst og demokratisk debat, der ikke styres af udenlandske virksomheders kommercielle og potentielt udemokratiske interesser. Vi tør håbe på, at dette bidrager til, at flere politikere igen vil interessere sig for at blive samfundssnedkere.

Borgernes sikre databoks skal give 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 kan samtidig gøre det muligt at genbruge oplysninger på tværs af myndigheder og dermed reducere behovet for gentagne indberetninger.

Hjælpeplatformen skal gøre det nemmere at være digital borger i Danmark gennem medbetjening og bredere adgang til hjælp.

Borgerrettet lovgivning forenkler lovgivning ved at ensarte mere på tværs og ved at tilbyde mulighed for fast-track afgørelser.

En **vision for det digitale Danmark** bidrager til, at digitaliseringen i Danmark igen sker med bredere samfundsinteresser som formål. Digitale løsninger skal ikke kun være et effektiviserings- og besparelsesværktøj, men skabe konkret værdi for borgerne og samfundet. Til dette formål har vi brug for en modig vision, der kan fungere som ledestjerne.

Endelig indeholder rapporten en lang række løsningsforslag som adresserer hhv. input- og outputkompleksiteten og som mere er møntet mod embedsværket.

Med vores rapport ønsker vi at bidrage med vores del til denne vision, og til en stat, som borgerne har tillid til.

God læselyst.

Kompleksitet - hvorfor er det interessant?

Hvad er det, som gør kompleksitet interessant ud over det faktum, at kompleksiteten stiger år for år, som var det et grundvilkår for et moderne samfund?

En verden i forandring

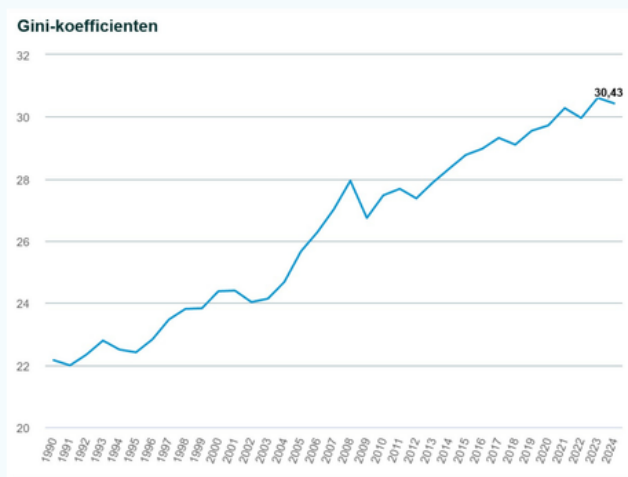
Verden omkring os er under hastig forandring, og måden vi organiserer vores samfund på, er ved at komme under pres, som i de kommende år må forventes at stige yderligere.

Danmark er et interessant mål på pga. sin geopolitiske placering med interesser i det arktiske område og placeringen som "døren" til Østersøen. Vi er således klemt af store magter som Rusland og USA. Mens Rusland fører angrebskrig mod Europa, både i Ukraine og hybridt i resten af Europa, truer USA's præsident for åben skærm med at underlægge sig en del af Danmarks suveræne territorium.

Med et sådan pres har vi brug for sammenhængskraft. Den kommer ikke af at fremmedgøre befolkningen for samfundsforvaltningen, fordi kompleksiteten undergraver gennemskuelighed, forståelighed og tillid. For bare et par år siden var dette pres ikke nær så udtalt, og det viser, hvor hurtigt tingene kan udvikle sig. Det haster med at beskytte vores sammenhængskraft og tilliden til folkestyret i en usikker verden.

Accelererende ulighed er en anden væsentlig faktor. En stor del af befolkningerne i både USA, Europa og Afrika er i stigende grad frustreret over deres manglende mulighed for social mobilitet og fremgang. Men uligheden bliver sværere at tåle, hvis man føler sig socialt fastlåst af samfundet og fremmedgjort over for folkestyret.

Relativt set er Danmark ikke præget af stor ulighed, selvom den er steget mærkbart over de seneste 30 år:



Kilde: Danmarks Statistik

Fremmedgørelse lurder rundt om hjørnet

Det er på tide at imødegå den tiltagende frustration i forhold til fremmedgørelse, magtesløshed og angst for fremtiden, som nogle befolkningsgrupper føler. En væsentlig del af de svagest stillede er frustrerede over, at de ikke forstår systemet. Men det er de ikke længere alene om. Også veluddannede begynder at give op, når det handler om at forstå systemet, og hvad det fortæller én.

Men hvad har ulighed med digitalisering at gøre? Ganske meget: Borgerne møder i dag næsten udelukkende folkestyret og det offentlige gennem digitale løsninger og digitale medier. Uligheden i samfundet bliver kun øget, når de svageste borgere også skal udsættes for et fremmedgørende, uforståeligt, komplekst og omkostningsminimerende digitalt offentligt ansigt. Borgerne møder ikke kun økonomisk ulighed, men også digital og forvaltningsmæssig ulighed. Det er simpelt hen for farligt for folkestyret, hvis denne udvikling fortsætter.

Danmark har med sin ene stat, fem regioner og 98 kommuner en unik mulighed for at skabe et gennemsigtigt samfund. Vores samlede befolkning svarer kun til halvdelen af indbyggerne i Paris eller London. Frankrig har 18 regioner og 35.000(!) kommuner. Hertil kommer, at Danmark etnisk og kulturelt set og er relativt homogent. I et internationalt perspektiv har vi også en høj grad af ligestilling mellem kønnene og en relativt udstrakt understøttelse af borgere psykiske og fysiske funktionsnedsættelser.

Vores muligheder for at styrke befolkningens fortsatte tillid til de demokratiske institutioner og det offentlige bureaukрати er af ovenstående grunde ganske gode. I lande hvor et folkestyre opleves som fjernt, korrupt og uigennemskueligt, mister befolkningen lettere tilliden, hvilket kan danne grobund for udemokratiske magtovertagelser.

“Borgernes tillid til hinanden og det politiske system er en væsentlig ressource for et samfund”

Det danske demokratis udfordringer, Magtudredningen 2.0, 2025



I dag interagerer vi danskere primært med det offentlige system gennem digitale løsninger på nettet, og vi møder folkestyrets regulering gennem de love og regler, som vi som borgere er underlagt. Netop mængden af detailregulering er Danmarks store strukturelle akilleshæl. Vi har f.eks. langt mere regulering end Sverige og et langt mere komplekst skattesystem end Norge.

Vores måde at forvalte, lovgive og digitalisere på ødelægger gennemskueligheden for borgerne. Det fører til, at borgerne bliver fremmedgjorte, føler sig magtesløse og bliver mistroiske over for systemet. Komplexitet underminerer borgerens mulighed for at gennemskue, om de behandles korrekt og hvad deres egne pligter egentlig er.

Kan man have tillid til noget, der pga. sin kompleksitet har mistet sin transparens og kan man have tillid til et system, som ikke engang erfarne fageksperter og embeds personer selv magter at gennemskue? Selv folk, der arbejder i Skat, kan næppe helt præcist forstå deres ejendomsvurdering eller beregne deres egen skat. Man kan ikke overskue de mange regler, men stoler og håber på, at systemerne regner rigtigt, hvilket de forhåbentlig gør for det meste.

Kompleksitet er ikke interessant i sig selv. Det er de yderst uheldige følgekonskvenser, der er problemet. Nemlig, at borgerne risikerer at få mistro til folkestyret og mere eller mindre uforvarende i vrede, kommer til at afskaffe det.

Lederskab og reformer

Vi står samtidig over for en meget stor og omfattende reformbølge i det danske samfund. Reformen med vidtgående konsekvenser. Måske nogle af de største nogensinde. Mange velfærdsområder er i spil. Som fællesnævner gælder, at det lokale demokrati skal have mere magt, indflydelse og ansvar, og den centrale stat skal snævres ind og fylde mindre.

“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



Det fordrer imidlertid et voldsomt mentalt skifte hos regering og folketingspolitikere, når problemer og skandaler viser sig i medierne. Nu bliver der brug for at holde sig i skindet og ikke ved først kommende lejlighed kræve en minister i samråd og ny eller ændret lovgivning. Det kræver, at beslutninger på basis af enkeltsager undgås. Med frihed følger naturligvis større ansvar lokalt og viljen til på tværs af samfundet til at acceptere store forskelle.

“Men de mange reformer indebærer også, at der skabes enorme forskelle på tværs af landet, så postnummeret afgør, hvor god velfærd danskerne kan forvente”

Mandag Morgen, januar 2025



Sociale mediers dominans

Almindelige danskere vil i de kommende år med stor sandsynlighed blive udsat for betydelige mængder af misinformation og manipulation fra udemokratiske medier som f.eks. Facebook, X, og Tik-Tok. De dominerende medier som mange danskere får deres nyheder fra er ejet af tech-oligarker som f.eks. Sam Altman, Elon Musk og Mark Zuckerberg.

Personer der er dygtige forretningsfolk, men som vi langt fra kan være sikre på, har interesse i opretholdelsen af tilliden til folkestyre eller understøtte folkestyret i Danmark i det hele taget.

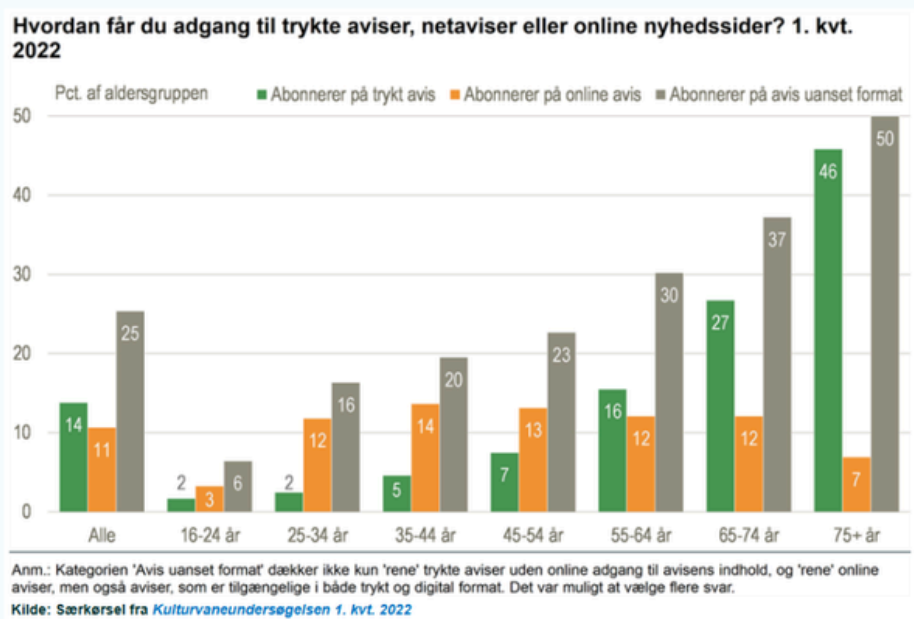
“På et splitsekund kan danske politikere med en enkelt opdatering på Facebook, X eller Instagram nå deres vælgere uden om journalisters kritiske spørgsmål og redaktørers adgangsbillet. Det er direkte, ufiltreret kommunikation - og det er ubetaleligt for en politiker”



Morten Reimar, januar 2025, Altinget

Det er til de fleste iagttageres bekymring ved at blive tydeligt, at folkestyret uforvarende er på vej til at afgive de facto-kontrol over meningsdannende medier til excentriske milliardærer under indflydelse af ikke specielt demokratiske stater. Hvilken indflydelse skal i fremtiden gøre folkestyret synligt for borgerne? Det er ironisk, hvordan ytringsfriheden begrænses for almindelige mennesker i ytringsfrihedens navn. Det ser ud som om, det er privatejede medier, koranafbrændere, hadprædikanter og lignende, der har mest glæde af den udvikling, som fritager dem for ansvarlighed og kontrol.

Vi behøver dog ikke kigge længere end til vores egne breddegrader for at få øje på politikernes afhængighed af de sociale medier, når der skal øves indflydelse.



Kilde: Danmarks Statistik

Som det ses, er det ifølge Danmarks Statistik under halvdelen af danskerne, der får deres indtryk gennem abonnementer på traditionelle aviser, og for de 16 til 24-årige er det samlet under 11 %. De fleste danskere har "valgt" at abonnere på Facebook og lignende udenlandske medier ved at betale med deres personlige adfærdsplysninger til gengæld for fordummende manipulation og underholdning, krydret med forargelse, had og hævn. Selvom nogle måske vil finde førnævnte udsagn kritisk, så er det alligevel bekymrende at se udviklingen på grafen.

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.

Kompleksiteten kan risikere at underminere den tilbageværende samfundsmæssige kommunikation med borgeren, som efterhånden kun er digital, og derfor er den så vigtig at tale om.

Hvad har medier med digitalisering at gøre? For det første er medierne blevet næsten totalt digitale, hvilket har ændret medie billedet. Politikerne har tidligere formået at sikre borgerne en relativt demokratisk styret skreven presse. De kunne også skabe radiomedier, som borgerne kunne stole på. Da fjernsynet kom, var de også i stand til at tilbyde danskerne et troværdigt fjernsynsmedie. Men da de sociale medie tog verden med storm, sov politikerne i timen, slog op i banen og overlod hele medie billedet til medier som X, Facebook og Tik-Tok. Selv politiet (indtil fornyelig), kommunen og staten anvender i dag disse medier og informerer befolkningen gennem dem. Det gør, at borgerne nærmest tvinges over på disse platforme. Er det i orden?

Digitalisering & Komplexitet

Vores samfundsmodel og folkestyre er i dag afhængig af en række faktorer, såsom:

- Borgernes tillid til, at staten vil os det godt.
- Tillid gennem gennemsækelighed i modsætning til "blackbox".
- Borgernes engagement i folkestyrets og samfundsfællesskabets udvikling.
- En meningsfuld samfundsregulering.
- Et system der tager vores parti og ikke er til for dets eget skyld.
- Brugervenlighed og respekt i de systemer borgerne tilbydes.

Digitaliseringen har gjort det muligt for lovgivere og embedsmænd at håndtere stadig mere komplekse samfundsudfordringer på en stadig mere kompleks måde. Men når vi så ovenikøbet laver regler, der bestemmer, at "kun det, som systemet kan finde ud af at regne ud", er det rigtige, som vi f.eks. har set i forbindelse med ejendomsvurderingerne, så udstilles digitaliseringen og bidrager til hovedrysten og apati, og det kan igen føre til at slå digitaliseringen tilbage.

Med andre ord bruges og misbruges digitaliseringen til at gøre forvaltningen af samfundet mere kompleks. Med kompleksiteten er der fare for at:

- **Gennemsækeligheden mistes**, selvom reglerne er dokumenterede og tilgængelige. Problemet er, at de er alt for komplicerede til, at almindelige mennesker kan forstå dem.
- **Forståeligheden mistes**, selvom man kan forstå enkeltdele, bliver helheden umulig at overskue.
- **Tilliden mistes**, fordi man føler sig magtesløs over for mængden af uoverskuelige regler, beregninger, klage muligheder etc.
- **Engagementet mistes**, fordi man ikke orker at sætte sig ind i den komplekse skov af kompromisser og millimeterretfærdighed, der forsøges håndteret.

Digitaliseringen kunne næsten komme til at ligne den skurk, der har gjort den komplekse, uigennemskuelige, og fremmedgørende lovgivning mulig. Vi mener, at de danske politikere kan/bør bruge digitalisering anderledes.

Vi ser det i bund og grund som udemokratisk, at vi nærmer os et "blackbox" samfund. Den almindelige borger kan ikke gennemskue tingene. Det er usundt. Det nytter ikke noget, når f.eks. Ankestyrelsen under henvisning til retssikkerhed tvinger vores myndigheder til at sende alenlange skriftlige afgørelser til borgerne, som ingen kan overskue eller forstå. Det er ikke reel retssikkerhed, hvis man ikke kan gennemskue, hvad der står.

Vi har en stor bekymring for, at borgerne i stigende grad vil melde pas, sige fra, ønske at rive systemet ned, vælge digitalisering fra – og i yderste konsekvens begynder at vende folkestyret ryggen.

Det siges ofte, at 70% af al regulering kommer fra EU. Men er det nu EU, der er den store skurk? Draghis-rapporten advarer og skaber et vindue for kritik af regelkompleksiteten. Nogle gange siger man, at USA innoverer, Kina kopierer og EU regulerer. Sådan er det ikke helt, men der er måske alligevel noget om det. Danmark er flittig og hurtigt til at implementere EU-regulering "i bund" og bliver kaldt EU's duks. Herigennem påfører vi os selv i Danmark en god portion detailregulering, og embedsmænd i Danmark lægger også deres til.

Det har næppe været et politisk ønske, at gældsinddrivelse skulle omfattes af 28.000 enkeltstående regler. Det var nok heller ikke ønsket, at Skat anvender et utal af forskellige renteregler, at lovelementer som i grunden kunne være temmelig ens på tværs af ressortområdet, opfindes fra bunden i hvert ministerium. Det har forhåbentlig heller ikke været meningen, at breve og afgørelser skal udformes på måder, så borgeren næsten skal have advokathjælp for at forstå budskabet, fordi systemet vægter såkaldt retssikkerhed højt – men retssikkerhed for hvem? Systemet eller borgeren?

Vi ønsker at stille spørgsmålene: Er den regulering, der finder sted, reelt i borgernes interesse, når det kommer til stykket? Eller er det mere af hensyn til systemet selv? Til politikerne? Deres profilering og markering? Bliver vi som følge af den overdrevne regulering et rigere, mere retfærdigt, sundere samfund? Skaber det reelt mere velfærd? Øger det konkurrenceevnen? Skaber det mere bæredygtig vækst?

"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



Hvad er det komplekse ved kompleksiteten?

Hvorfor er det så komplekst at arbejde med – eller ligefrem begrænse – kompleksitet? En ting er sikker: Den er kommet for at blive, og det er naivt at tro, at den kan afskaffes. Der er ingen "gode, gamle dage" at vende tilbage til. Men kompleksitet kan godt begrænses og medieres.

Kompleksitet "fodrer" fremmedgørelse

Kompleksiteten har fremmedgørelse af borgerne som værste konsekvens, og det er fremmedgørelsen, der for alt i verden bør reduceres, hvis borgerne ikke skal gå løs på folkestyret i ren frustration og uforståenhed over for, hvordan politikerne indretter forvaltningen. Politikerleden øges, når kompleksiteten, uoverskueligheden og magtesløshed vokser blandt borgerne, hvorfor politikere bør interessere sig mere for samspillet mellem digitalisering og kompleksitet.

"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

Digitaliseringen er næsten blevet en undskyldning for politikerne til at fralægge sig ansvaret. Den spiller måske en rolle, men det er "systemet" selv, der bærer hovedparten af skylden. Digitalisering kan derfor blive en falsk, men bekvem syndebuk, så man kan fralægge sig ansvar for fremmedgørelse.

Vi har imidlertid tiltro til folkestyret og politikerne, hvorfor det er os magtpåbyggende at være kritiske over for de dynamikker, der kan undergrave tilliden.

Man kan få den tanke, at nogle få populistiske politikere egentlig godter sig, når systemet løber ind i problemer. De behøver ikke at være løsningsorienterede, men kan blot triumferende fremføre mere eller mindre relevant kritik af krumme agurker, IT-problemer eller over, at en ud af 10.000 borgere har fået en dårlig behandling i en kommune.

Når f.eks. Christiansborg-politikerne er blevet tilstrækkeligt forarget over en uheldig fejl i en kommune, manglende velfærd i en "fattig" kommune eller en utilstrækkelig faglighed på et bosted, øges kravene til registrering, kontrol og tilsyn med et væld af paragraffer og digitale registreringssystemer.

Men problemet med manglende ledelse, manglende midler eller manglende faglig kompetence i specifikke tilfælde er ikke nødvendigvis relevante for alle – men alle bliver ramt af øget regulering og kompleksitet. Det betyder således, at der spildes der rigtig mange midler i alle de kommuner, hvor der er god ledelse, gode kompetencer og faglighed. De belastes unødigt med mere registrering, kontrol, komplekse regler og mistro. Disse transaktionsomkostninger giver ingen velfærd – kun frustration.

Dynamikken mellem pressen og Christiansborg er med til at producere kompleksitet, fremmedgørelse, mistro, unødvendige IT-systemer og transaktionsomkostninger. Det bør bekæmpes.

En moderne mobiltelefon har en computerchip med helt op til 16 milliarder transistorer. Men den kan jo alligevel godt være relativt nem at bruge, selvom teknologien inde i den er ultra kompleks og uforståelig for almindelige mennesker. Hvorfor kan samfund og forvaltningssystemer ikke bare også have 16 milliarder regler og stadig være nem at bruge og forstå meningen med?

Det er i orden, at der til hver målgruppe i befolkningen og til hver opgave er en del regler, man skal sætte sig ind i og leve op til. Det vigtige er, at den enkelte borger i den enkelte situation kan overskue og forstå reglerne. Vi behøver ikke at forstå en mobiltelefons indre. Men det er nødvendigt at forstå, hvad vi skal leve op til, og det er nødvendigt, at det er meningsfuldt, hvordan samfundets midler forvaltes, hvis vi skal bakke op om det.

Vi kan leve med, at reglerne til tider er meget omfattende, men de skal være forståelige, ellers overbelaster det den sociale kontrakt mellem individ og samfund.

Det er svært at gøre regler enkle og forståelige og gøre forvaltningen af borgernes behov meningsfuld, når samfundet bliver mere og mere komplekst. Fremmedgørelsen af borgeren har uhyggelige langtidskonsekvenser.

Derfor er det også angstprovokerende at iagttage, hvordan politikere og embedsapparat tilsyneladende har givet op overfor at bekæmpe den stigende kompleksitet. Apati, mangel på kreativitet og alvor er nødt til at stoppe. Skeen må tages i den anden hånd. Men hvordan?

Investering i at afhjælpe konsekvenser af fremmedgørelse

Der er en hel del ting, der ikke kan gøres simple. Det er sikkert. Men så er det til gengæld desto mere vigtigt, at der investeres i at afhjælpe den fremmedgørelse, dette ellers vil afstedkomme. Meget tyder på, at der er ting, som gør det nemmere for borgeren at leve med at "systemet" (forstået som kombinationen mellem regler, organisering og it-systemer) inden i er komplekst, ligesom mobiltelefonen jo også inden i er kompleks.

Vi er nødt til at se på systemet, som om det både har en inderside og en yderside. Vi skal ikke uden videre reducere kompleksiteten på indersiden, for i et moderne samfund er der komplekse problemer, der skal løses. Men vi kan til gengæld gøre en masse for, at holde systemet enklere på ydersiden – den som borgerne skal forholde sig til. Nogle eksempler:

- Det skal være muligt at kommunikere **meningen** med det komplekse system, så borgeren i det mindste kan **forstå** formålet med det og forstå nødvendigheden af kompleksiteten.
- Det skal være muligt at kommunikere **rimeligheden** med det komplekse system, så borgeren kan **acceptere** systemet – også selvom om borgeren måtte være uenig.
- Det skal være enkelt og **brugervenligt** at anvende det komplekse system, så borgeren i det mindste kan **magte** at anvende systemet. Hvis nogle borgere ikke kan magte anvendelsen af systemet, skal borgeren have mulighed for at give fuldmagt til en anden, eller at en "borgerrådgiver" kan træde til. Det skal være en borgerret at få hjælp. Det er ikke noget, man skal visiteres til – endsige tigge om.
- Det skal gå **hurtigt** at få afgørelsen fra det komplekse system, så borgeren kan **komme videre** med sit liv. En ting er, at systemet er komplekst, men det skal ikke samtidig sætte borgerens liv på hold. Det skaber frustration og magtesløshed ikke at vide, om man er købt eller solgt.
- Det skal være muligt for borgeren at vælge **logik og hastighed** frem for sagsbehandler-skøn og sagsbehandlingstid, når systemet er komplekst. Mange borgere kan ikke forstå den enkelte sagsbehandlers måde at skønne på, fordi skøn ikke må sættes under regel, og så bliver borgerne mistroiske. Ikke mindst når deres tiltro til systemet i forvejen er lav. Når skøn ikke må være regelbundet og systematisk, så kan der i sagens natur ikke være nogen enkel klarhed over eller forklaring på, om man er blevet lige-behandlet.
- Systemerne skal **kende borgeren** og alle tilgængelige borgerinformationer, når systemet er komplekst, enten ved hjemmel eller ved **samtykke** fra borgerens side.
- Det skal være **relevant og situationsbetinget**, dvs. at systemer kun bør **eksponere** borgeren for den kompleksitet, der angår borgeren. Hvis kompleksiteten ikke angår borgeren, skal det relevante ikke gemme sig som en nål i en høstak. "Det stod jo i brevet på side 12" – ja, mellem alt det irrelevante, uforståelige og overflødige.

Der er ingen tvivl om, at et hurtigt, rimeligt, meningsfyldt, brugervenligt, logisk, situationsbestemt system, der kender borgerens forhold, er nemmere at acceptere - også selvom det er præget af relativ høj kompleksitet.

Vi har ikke den fulde opskrift på at bygge systemer, der ikke fremmedgør sine brugere, men hensyn til ovenstående er en god start. Investering i digitale kvalitetsservices kan sagtens være en mulighed for at afhjælpe udfordringen, men det kræver, at digitaliseringen bruges rigtigt.

Fokus på de vigtigste kontaktpunkter

Ud over Skat så møder de mest udsatte borgere oftest kommunen og regionen, fordi det oftest er sociale, arbejdsmarkedsmæssige og helbredsmæssige problemer, de kæmper med. Det er de svageste borgere, der er mest mistroiske over for systemet, og derfor må der lægges betydelig vægt på, hvordan kommuner og regioner har kontakt med borgerne gennem digitale systemer og på, hvordan disse systemer spiller sammen.

Efterhånden som vi bliver flere ældre, og uligheden stiger, så er konsekvensen naturligvis også flere borgere, der føler sig udsatte.

I kommunerne volder forvaltningsskel problemer med et utal af sagsbehandlerskift til følge. Det værste område er nok grænsen mellem kommunen og regionerne, eller mellem det sociale og det sundhedsmæssige.

Set fra et borgerperspektiv er den tværgående kommunikation svær, og det ser ud som om de sundhedsmæssige samfundsfunktioner og de sociale samfundsfunktioner næsten ikke hænger sammen. På trods af at der har været kæmpet med dette problem i årtier.

Den paradoksale samfundskompleksitet

Med afsæt i en årsagsanalyse opstilles her ni årsager til det, vi har valgt at kalde den paradoksale samfundskompleksitet. Det følges så op i et senere kapitel, hvor vi systematisk ser på "systemets" inder- og yderside.

Hvorfor er det så komplekst at begrænse kompleksitet?

Det er en farlig kurs fortsat at give efter for lysten til at skabe og opretholde unødvendig kompleksitet, da det i mange sammenhænge kan føre til fremmedgørelse og tab af tillid og ressourcer. Men hvorfor er det så komplekst at arbejde med at begrænse kompleksitet? Hvornår er kompleksitet skadeligt, og hvornår er den nødvendig eller ligefrem et gode?

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 kan rumme større mangfoldighed og flere måder at leve på – uden at vi mister overblikket.

Fire grundlæggende konsekvenser af kompleksitet

Problemet med samfundskompleksiteten er ikke kompleksiteten i sig selv, men fire andre meget vigtigere 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 uforståelige.
4. Deltagelsen i samfundsdialogen risikerer at dale, og nogle borgere oplever en frustration, der bliver til skepsis over for demokratiet og velfærdssamfundet.

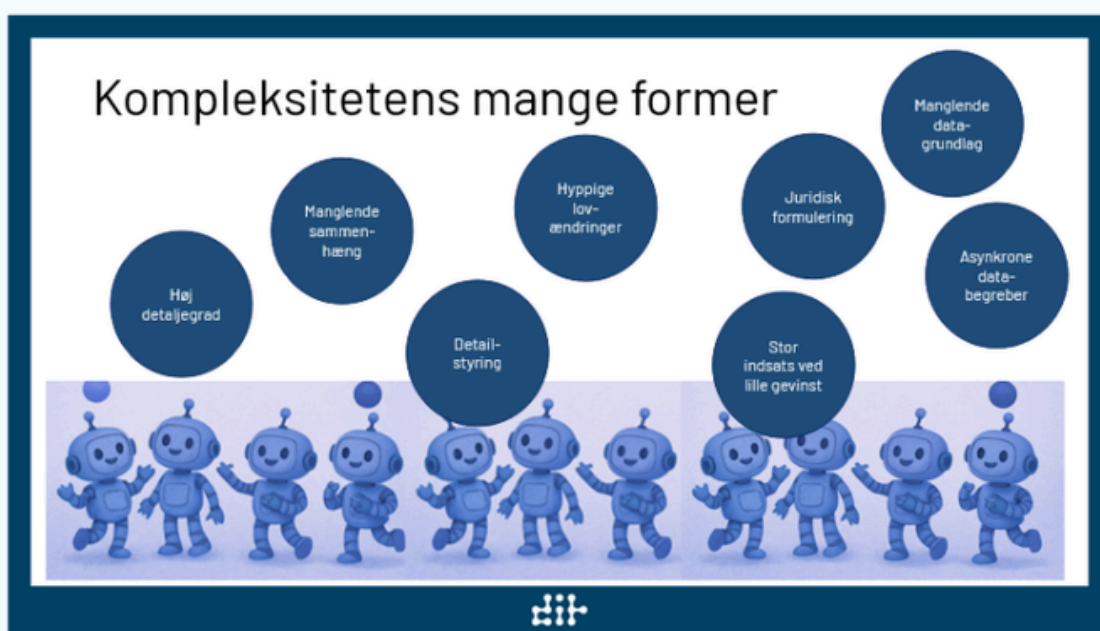
Samspil mellem syv faktorer

Vi belyser kompleksitetsudfordringerne ved at grave dybere i de paradoksale sider af samfundskompleksiteten i forhold til og ikke mindst samspelet mellem følgende faktorer:

1. Regulering
2. Borgerne
3. Digitalisering
4. Politikerne
5. Embedsværket
6. Medier
7. Interesseorganisationer

Samfundskompleksitet kommer i mange former. Et område kan f.eks. opleves komplekst, hvis det er præget af detailstyring 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 vha. AI.



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

Hvornår bliver noget komplekst? Hvad er kompleksitet i denne sammenhæng?

Vi er blevet opmærksomme på, at kompleksitet opstår som følge af forskellige faktorer og viser sig på flere niveauer. Derfor dækker begrebet kompleksitet over flere delvist uafhængige udfordringer, der er med til at gøre problemet svært at løse eller paradokserne svære at afbalancere:

- At flere parter deltager i en proces parallelt (Massiv parallelitet)
- At flere parter er forskellige og skal behandles forskelligt (Høj differentiering)
- At aktørerne er selv-refleksive og ændrer holdning og position (Lav forudsigelighed)
- At udfaldsrummet på grund af de kombinatoriske muligheder er uoverskueligt (Kombinatorisk eksplosion)
- At systemets enkelte dele, udfaldsrum og processer overstiger, hvad vi som mennesker kan overskue. (Uoverskuelighed)
- At beregningsmodeller bliver indviklede, fordi antallet af operationer og parametre bliver omfattende (Parameter kompleksitet)
- At forskellige rationalitetsparadigmer og skønsmæssige helhedsvurderinger gør det umuligt at finde en regelbunden og logisk forklaring (In-kommensurabilitet)
- At længden af og omfanget af det netværk af aktører, teknologier og systemer, der indgår i håndteringen af en given opgave, er med til at skabe kompleksitet (Aktør-netværkskompleksitet)

Ni årsager til en øget samfundskompleksitet

I det følgende ser vi på årsagerne til at samfundets kompleksitet øges. Vi har forsøgt at sætte udfordringerne på spidsen og vægtet tydelighed frem for nuance for at tegne et klarere billede.

Nulfejlskultur

Både embedsmænd og politikere er præget af en nulfejlskultur, hvor der kan være 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.

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 et system, hvor reglerne bliver så omfattende, at de i praksis kan være vanskelige at efterleve. Det skaber frustration blandt de medarbejdere, der står for den daglige implementering, og som oplever at skulle bruge uforholdsmæssigt meget tid på at dokumentere frem for at handle. Samtidig mister borgerne tilliden til, at systemet kan levere simple og effektive løsninger på deres behov.

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

Medlem af Innovationsforum Samfundskompleksitet



Når kompleksiteten vokser, øges også risikoen for fejl, hvilket blot forstærker den oprindelige nulfejlskultur. Dermed opstår en selvforstærkende mekanisme, hvor kontrol og detaljer får forrang frem for helhed og kvalitet. Der er brug for at styrke dialogen mellem politikere, embedsmænd og praktikere, så de gensidigt forstår hinandens rammer og begrænsninger.

Spørgsmålet er...

- Hvordan vi kan dæmpe nulfejlskulturen og skabe grundlag for mindre detailregulering?
- Hvordan kan vi bevare tilliden til systemet, hvis det accepteres, at der kan opstå fejl?

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 bruge lovgivningen. Kombinationen af trangen til at imødekomme særinteresser og manglende mod til at gennemføre lovændringer (herunder afbureaukratiseringer og ensretning af reger 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 og forstå.

“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



Hvis dette paradoks ikke håndteres, risikerer man, at systemet gradvist mister sin legitimitet i befolkningens øjne. Når regler og løsninger bliver uigennemskuelige, øges oplevelsen af uretfærdighed, også selvom intentionen har været at skabe lighed. Resultatet kan blive en voksende afstand mellem borgere og beslutningstagere, hvor tilliden til institutioner langsomt undermineres. For at bryde denne tendens kræves det, at der arbejdes mere strategisk med at skelne mellem væsentlige og mindre væsentlige hensyn.

Indebærer det, at man politisk har mod til at acceptere, at ikke alle særinteresser kan tilgodeses fuldt ud? Må embedsværket understøtte en praksis, hvor helhed og enkelhed prioriteres højere end detaljer og undtagelser? Kan man skabe løsninger, der både opleves som retfærdige og samtidig er mulige at administrere og digitalisere på en effektiv måde?

Spørgsmålet er...

- Hvordan samfundet fremover kan blive bedre til at balancere i paradokset og spændingerne mellem særinteresser og fællesskabets interesser, eller med andre ord at kunne moderere behovet for eller bevare retfærdighedsfølelsen men undgå millimeterdemokrati.

Lovgivningsproces bag lukkede døre

I Danmark udarbejdes en del politik 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.

Mellem 30 og 40% af alle nye love siden 2010 er aftalebelagte og dermed politisk reguleret gennem politiske aftale og privilegeret adgang til information og indflydelse for aftale- eller forligspartierne



Det effektive men fortravlede Folketing, Magtudredningen 2.0, 2025

Når der nedsættes lovforberedende kommissionsarbejde, er der en tendens til, at det grundige forarbejde bliver skudt til hjørne til fordel for hurtige politiske beslutninger. Tilsammen skaber det kompleksitet i implementeringen, fordi løsningerne ikke er tilstrækkeligt gennemtænkte, og der ikke placeres ejerskab over den efterfølgende forandringsproces.

Spørgsmålet er...

- Hvordan vi kan balancere at træffe hurtige men også bæredygtige beslutninger i et komplekst samfund, hvor politikerne samtidig har behov for at fremstå handlekraftige og kompetente?

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.

73% af den danske befolkning finder, at danske politikere tænker for kortsigtet, når de tager beslutninger. 82% at de politiske beslutninger ofte er præget af lappeløsninger i stedet for at skabe holdbare løsninger for fremtiden i de næste 10-20 år. 72% tilkendegiver, at det vil påvirke deres opfattelse positivt, hvis et politisk parti præsenterer langsigtede visioner for fremtiden i de næste 10-20 år.



Zetland, december 2023, med afsæt i en undersøgelse af Epinion for Institut for fremtidsforskning

For at imponere på mediescenen kan politikerne forfalde til at være mere optaget af, hvem der har vundet, og hvem der har tabt, end af at lave gode samfundsløsninger. Dette forstærkes af, at politikere, embedsmænd og praktikere hurtigt kommer til at sidde i hvert sit ekkokammer og ikke bruger hinanden tilstrækkeligt. Dette medfører, at de egentlig handler logisk inden for eget ressortområde, men samlet bliver resultatet ikke godt. Det er blandt andet med til at skabe lovgivning præget af komplicerede særinteresser, manglende sammenhæng og gennemskuelighed.

Dette bliver ikke bedre af, at populistiske politikere slet ikke ser det som deres opgave at finde løsninger, men i højere grad arbejder på at udstille systemets svagheder og forvisse vælgerne om, at de ikke kan stole på systemet, fordi det er befolket med teknokrater og bureaukrater, der kun er ude på at spare penge og ikke på at hjælpe borgerne.

Spørgsmålet er...

- Hvordan vi skal skabe et politisk handlerum, hvor det gode håndværk respekteres og belønnes, og hvor vinder-/ tabermentalitet ikke overskygger solidt lovarbejde?

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 opportuniste.

“Politikere og embedsmænd er blevet kloner af hinanden. Der er for lille fagfaglighed i den politiske rådgivning. Det kræver faglig viden og domæneviden at kunne gøre tingene rigtig”



Peter Loft, medlem af Innovationsforum, formand for Skattebetalerne, fhv. departementschef og advokat

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. Embedsværket skal ideelt set også repræsentere kontinuitet, stabilitet og langsigtede hensyn. Når det i stedet agerer opportunistisk, forsvinder dette langsigtede perspektiv, og politikker bliver kortsigtede og præget af, hvad der fungerer politisk lige nu frem for, hvad der er fagligt og administrativt forsvarligt på længere sigt.

Samlet set fører den politiske opportuniste hos embedsværket altså til et væsentligt demokratisk og administrativt problem, hvor kvaliteten af beslutninger forringes, kompleksiteten øges, og tilliden til både embedsværket og den politiske beslutningsproces undergraves.

Spørgsmålet er...

- Hvordan embedsværkets position styrkes, så embedspersonerne tør sige fra over for urealistiske løsninger, der er dyre, omstændige og langsomme at etablere, eller som har u hensigtsmæssige følger, og som borgerne ikke kan gennemskue?

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 mangler.

Når politiske rådgivere, der hverken forstår sig på jura eller digitaliseringen, derudover rådgiver politikerne om de politiske aspekter, bliver løsningerne ikke ret gode. Når den politiske rationalitet er delvist afkoblet fra den juridiske lovrationalitet, der igen også er delvist afkoblet fra den teknologiske digitale rationalitet, bliver løsningerne komplekse, usammenhængende og svært forståelige for borgerne.

Denne Bermuda-trekant af manglende samspil er en udfordring for at kunne lave gode løsninger, som er tæt koblet til både den økonomiske rationalitet og borgenes praktiske rationalitet om livskvalitet og samfundstillid. Vi er godt klar over, at dette er sat på spidsen, og det er ikke meningen at nedgøre alle de intelligente og hårdtarbejdende aktører, men det er et forsøg på at udstille en problematisk "mekanik", som det samlede system ofte bliver ramt af.

Det er en udfordring, at politisk rådgivning, jura og forvaltningsfaglighed alt for ofte hænger for dårligt sammen, og at den hænger endnu dårligere sammen med den teknologiske faglighed. Det er svært at lave simpel lovgivning. Det er lettere at lave sektorlovgivning. Prisen for en simplere proces er imidlertid, at samfundet bliver mere komplekst for de mange borgere og virksomheder, der skal agere på tværs af de forskellige sektorer.

Man kan sige, at kompleksiteten gives videre. Det er ikke kun borgere og virksomheder, men også digitaliseringsprojekter, der overtager den kompleksitet, der opstår, når sektor- og detaillovgivningen vinder.

Systemet har mistet overblikket over sine egne løsninger. 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. Resultatet er, at der opstår følgende udfordringer:

- Det virker, som om borgerne skal sætte sig ind i, hvad en sektorspecifik embedsperson har skrevet af lovtekst i et specifikt ministerium. Dette giver problemer. F.eks. er strafrenter forskellig fra ministerium til ministerium og fra løsning til løsning. Det samme er betalingsfrister osv. Klagesystemerne er mangfoldige og komplekse og forskellige fra løsning til løsning og fra ministerium til ministerium osv.
- Brugergrænsefladerne er forskellige fra løsning til løsning. Måden der udarbejdes aktindsigter er forskellige og tidsfristerne for, hvornår man får svar, er forskellige. Måden hvorpå man kan få forklaring om afslag er forskellige, og måden man kommer i kontakt med ministerierne på, er forskellige etc.

Hvorfor er det så vigtigt for det offentlige at variere oplysning om ny lovgivning, betalingsfrister, strafrenter, klage processer, aktindsigtsmuligheder, anvendelse af skøn, dispensationsmuligheder, mulighed for at samtykke til indhentning fra andre myndigheder, mulighed for at tilvælge regelbunden straks-afgørelse etc. Hvorfor er opgaver, der kunne være ens, så forskellige?

Kunne en samordning baseret på tværgående lovgivning – som f.eks. lovgivningen om digital signatur eller offentlighedslovgivningen – måske være et alternativ?

Spørgsmålet er...

- Hvordan man i højere grad kan ensrette lovgivningen på tværs af sektorer, så borgere og IT-systemer ikke skal forstå og håndtere forskelligheden? Både borgere og IT-systemer lever på tværs af paragraffer. Den nuværende tilgang skaber en stor kompleksitet, ekstra udgifter og frustrationer.

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.

***“Det er som om, samtalen er forsvundet.
Nogle har mere brug for at tale med nogen”***

Annemette Broch, medlem af Innovationsforum Samfundskompleksitet



Nogle vil sige, at vi bare skal bruge forklarende videomateriale og call centre, så der er nogen at tale med. Problemet er, at nogle borgere ikke kan forstå forklaringerne, og at medarbejderne i call centrene ikke er sagsbehandlere, hvorfor dialogen bliver smal, og nogle gange får borgere til at føle sig fremmedgjorte, bange og umyndiggjorte.

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.

“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

Der kan være følgende grunde til, at borgerne bliver frustrerede:

- Man føler sig flov over ikke at kunne forstå samfundet
- Man føler sig dum, fordi man tror, at andre forstår det
- Man føler sig magtesløs, fordi man ikke engang kan spørge kvalificeret til det, man ikke kan overskue
- Man føler sig ydmyget, fordi man skal “komme med hatten i hånden” og bede om hjælp
- Man føler sig bange, fordi man frygter konsekvenserne af ikke at have gjort det, man skal
- Man føler skam, fordi man ikke kan være den gode samfundsborger, som man gerne vil være.

Disse følelser kan vi registrere på de sociale medier, men det hjælper ikke noget at dele ekkokamrene med andre vrede, frustrerede og ydmygede borgere. Desværre ser vi et slags våbenkapløb mellem systemet og borgerne, hvor organisationer, bisiddere og indignerede pårørende i stigende omfang rejser sager, begærer aktindsigt, formulerer klager og forlanger konfronterende møder, og dette er næppe en god måde at bruge hverken borger- eller samfundsressourcer på.

Spørgsmålet er...

- Hvordan skaber vi effektive løsninger, der også er forståelige, overskuelige og omsorgsfulde, og som møder udsatte borgere hvor de er?

Hvem 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 akademiske 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.

Få har i dag Danmarks Radio som en af deres primære kilder til information. Hvorfor er det kun privatejet Big Tech, der tilbyder sociale medier? Der findes jo både private og offentlige tv-kanaler? Hvorfor uddanner ungdomsuddannelserne ikke borgerne op til deres 18. år i samfundsberende systemer som skat, aktindsigt, flytteløsning, pas-løsning, byggesag, boligstøtte, klageprocesser, beskæftigelsessystemet etc. Når borgerne møder disse systemer første gang, bliver mange stressede, forvirrede og fremmedgjorte. Dette slider på tilliden til samfundet.

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.

Spørgsmålet er...

- Hvordan løses opgaven at danne borgerne til et samfund, som har opnået en høj grad af kompleksitet?
- Hvad er samfundets/statens opgave?
- Hvad skal familie, venner, naboer og netværk klare? Hvilken rolle kan civilsamfundet løfte?
- Og hvilken betydning og rolle kan digitaliseringen spille?

IT som nødvendighed men ikke som vision

IT ses ikke af politikerne og staten 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 mangler politisk realisme
- En distanceskaber – så man slipper for vanskelige borgere
- En mulighed for at få usammenhængende løsninger til at se sammenhængende ud.

Teknologien ændrer løbene borgernes muligheder og det private erhvervslivs produkter. Tech-giganterne har visioner om et anderledes liv for forbrugerne og for arbejderne 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 mere end, at de udfordrer teknologien.

“Når det gælder brystkræft, accepterer vi gladeligt AI til at detektere det, men ikke i administrativ sagsbehandling”

Jan Pries-Heje, medlem af Innovationsforum, processor, RUC



AI og digitalisering giver både muligheder for at fremmedgøre borgerne med skabelsen af et teknologisk isoleringslag, hvor man undgår direkte kontakt med borgerne. AI kan også bruges til det stik modsatte, nemlig til at skabe livs- og samfundsforbedrende løsninger, hvis bare der investeres i det, og hvis vi var bedre til at rykke frem i en mere proaktiv og eksperimenterende position.

Spørgsmålet er...

- Hvordan kan der skabes en reel ny diskurs og praksis, hvor vi en gang for alle erkender nødvendigheden af at starte med borgerne? Af at sætte borgeren først i den måde vi tænker og gennemfører digitalisering på?

Ni forklaringer på, hvorfor Danmark er blevet så komplekst

Nulfejlskultur	Særinteresser og jagten på en (falsk) øvre retfærdighed	Lovgivningsproces bag lukkede døre
Politikerne som "mediestjerner" i stedet for samfundssnedkere	Politisk opportuniste i embedsværket fremfor kritisk analyse	Lovgivningsapparatets og embedsværkets teknologiforståelse
Den aftagende borgerdialog - samtalen og frustrationen	Hvem ser det som sin opgave at informere og uddanne befolkningen i anvendelse af samfundets løsninger?	IT som nødvendighed men ikke som vision

Uden investering af politisk kapital – ingen reel forandring

I dette kapitel præsenteres en række tiltag, der henvender sig til politikere og dermed til politisk handling. Tiltagene består af en række greb, vi betragter som nødvendige for at skabe grundlag for en forandring og for at bidrage til at løse udfordringer med kompleksitet og fremmedgørelse.

Det følges op af to kapitler – en analyse og et kapitel, der indeholder en række mere detaljerede løsningsforslag. Formålet med løsningskapitlet er, at fagfolk og embedspersoner kan give indhold til tiltagene og introducere komplementerende tiltag, der kan være med til at reducere uønskede sider af øget samfundskompleksitet.

Her er ni løsningsforslag:

Ny forankring

- 1. Borgerministerium** – Ny politisk styring af Danmark i den virtuelle realitet
 - a. Problem: Fremmedgørelse mellem borgere og politikere og manglende fokus følger af kompleksitet
 - b. Effekt: Politikerne får et fokuseret " styrehus" for bedre borgerinteraktion
- 2. Bøvlbarometret** – Nyt opfølgingsfokus og ny indsigt
 - a. Problem: Det er ikke synligt, hvordan fremmedgørelsen udvikler sig.
 - b. Effekt: Fokus på og målestok for om bøvl og fremmedgørelse reduceres over tid.
- 3. Nordic School Government** – Ny og øget ledelseskapacitet og -kompetencer
 - a. Problem: Embedspersonernes ledelseskapacitet på det digitale er for svag.
 - b. Effekt: Embedspersonerne kan vejlede politikere mere kompetent.

Nye tjenester

4. **Statsautoriserede AI-assistenter** – Sundhed, Social, Erhverv, beskæftigelse etc.
 - a. Problem: AI-assistenterne er ikke trænet på korrekt og aktuelt grundlag i dag
 - b. Effekt: En AI-assistent som borgerne kan stole på, og som de kan forstå.

5. **Socialmedie Danmark** – Ny officiel kommunikationskanal
 - a. Problem: Usikre kommercielle monopolføretagender, der "stjæler" vores data.
 - b. Effekt: Sikker og troværdig dialog borgere imellem og med det offentlige.

6. **Borgerens sikre databankboks** – Ny dataudveksling og nyt overblik
 - a. Problem: Manglende overblik over data og usikkerhedsfølelse.
 - b. Effekt: Fuldmagtsmulighed, overblik. Indberetninger kan bortfalde.

Nye forudsætninger

7. **Borgernes hjælpeplatform** – Ny hjælp til de "ikke digitale"
 - a. Problem: Medbetjeningsmuligheder er for dårlige og bør forbedres.
 - b. Effekt: Ikke-digitale borgere kan få hjælp fra frivillige, familie og offentlige.

8. **Borgerrettet lovgivning** – Regeljunglen erstattes af tværgående love med "fast-track".
 - a. Problem: Reglerne er ofte uensartede, rodede og uforståeligt formulerede.
 - b. Effekt: Ensartede tværgående love: Genkendelsens glæde og hurtig afgørelse.

9. **Vision den virtuelle "Stat"** – Nye visioner for Danmark som virtuel realitet.
 - a. Problem: Politikerne bruger stort set kun digitalisering til besparelser.
 - b. Effekt: Politikerne tvinges til at formulere deres visioner for digital velfærd.

Ny forankring, nye tjenester og nye forudsætninger

Det handler om at gentænke forholdet mellem borger, politik og stat i en virkelighed, hvor store dele af samfundets kontakt, service og beslutningsstøtte allerede foregår digitalt. Den centrale udfordring er derfor ikke alene teknologisk. Den er politisk, institutionel og menneskelig. Danmark har i mange år været et foregangsland, når det gælder offentlig og digital forvaltning. Det næste skridt handler derfor ikke længere kun om at digitalisere eksisterende processer.

Hvis digitaliseringen kun bruges til effektivisering og besparelser, vokser afstanden mellem borger og system. Hvis den derimod bruges til nærhed, gennemsigtighed og bemyndigelse, kan den digitale stat blive en ny og stærkere velfærdsform. Derfor skal grundlag og forudsætningerne for digitalisering gentænkes.

Ny forankring

Det første behov er en ny politisk forankring. I dag er styringen af digitalisering ofte spredt 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 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. Problemet er ikke blot teknisk koordinering, men en voksende fremmedgørelse mellem borger og politikere. Mange borgere oplever det offentlige som et system af regler, platforme og afgørelser, men uden tydelig politisk retning og uden let adgang til meningsfuld dialog.

Et Borgerministerium kan fungere som et politisk styrehus for den del af staten, der møder borgeren i den virtuelle virkelighed. Det vil give 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 vil tydeligere kunne se, hvem der har ansvaret for, at den digitale stat er forståelig, retfærdig og brugbar.

“Vi mangler et sted hvor der er en stærk institutionel forankring af borgerspektivet. Ellers vil vi forsat om 10 år også snakke om, hvorfor det kan være så svært at sætte borgeren i centrum”



Medlem af Innovationsforum Samfundskompleksitet

Et sådant ministerium skal ikke være endnu et teknokratisk lag, men et politisk centrum for borgerinteraktion, hvor digitalisering forstås som en del af velfærdspolitikken og demokratiet. Et Borgerministerium kunne f.eks. etableres som en del af et nytænkt Indenrigsministerium. Alternativt som en politisk sølje under Finansministeriet lidt i lighed med den rolle som Sofie Løhde spillede som minister for offentlig innovation, men med et stærkere mandat.

Denne nye forankring kræver også bedre indsigt i, hvordan borgerne faktisk oplever mødet med staten. Derfor er forslaget om etablering af et **Bøvlbarometer** vigtigt. I dag måles der meget på produktion, svar-tider og økonomi, men langt mindre på den oplevede kvalitet: føler borgeren sig forstået, ledt, 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.

Et bøvlbarometer vil skabe en ny målestok for den digitale offentlige sektor. Det bør være et operationelt ledelsesredskab og ikke blot et symbolsk tilfredshedsmål. Det kan måle antal henvendelser, graden af dobbeltarbejde, borgernes oplevelse af overblik, behovet for hjælp fra andre, tiden brugt på at forstå krav samt oplevelsen af retssikkerhed og tillid.

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 og takket været det nye bøvlindex også synligt oplever det modsatte.

Resultatet fra et sådant barometer skal være en del af en årlig redegørelse med forslag til nye og supplerende initiativer i en slags “state of the nation”, som behandles i Folketinget.

Den tredje nye forankring er en styrkelse af den offentlige ledelseskapacitet gennem en **Nordic School of Government**. Mange i embedsværket er stærke på jura, økonomi og klassisk forvaltningsstyring, men den digitale udvikling stiller nye krav. Ledelse i en digital stat kræver forståelse for data, AI, informationsarkitektur, cyber-sikkerhed, brugerrejser, etik og teknologiske afhængigheder. Problemet er ikke manglende vilje, men utilstrækkelig kapacitet. Når det digitale bliver et særfelt for specialister, svækkes den politiske rådgivning.

En nordisk skole for digital government kan 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 og med en borgercentrisk tilgang.

Den skal ikke have et teknisk fokus i snæver forstand. Effekten er, at politikerne får langt bedre rådgivning og dermed et bedre grundlag for at træffe beslutninger om AI, datadeling, platforme og digitale rettigheder. Samtidig kan et nordisk samarbejde styrke fælles standarder og bidrage til at mindske afhængigheden af store internationale teknologileverandører.

Nye tjenester

Når forankringen er styrket, bliver næste skridt at udvikle nye tjenester, der giver borgeren mærkbar værdi. Den mest oplagte er **Danskernes AI-assistent**.

I dag møder borgere i stigende grad generative AI-løsninger, men de kan være trænet på uklare, uensartede eller forældede kilder. Det skaber en reel risiko for fejl, misforståelser og mistillid. Borgeren kan få et hurtigt svar, men ikke nødvendigvis et korrekt svar. Problemet er derfor ikke AI i sig selv, men fraværet af en troværdig offentlig ramme.

Offentlig AI-assistent skal være bygget på autoritative, opdaterede og dokumenterede kilder fra lovgivning, vejledninger og gældende forvaltningspraksis. De skal kunne forklare regler og muligheder i et sprog, borgeren faktisk forstår, og de skal kunne tilpasse formidlingen til forskellige behov, herunder let sprog, andre modersmål og forskellige livssituationer. Effekten er AI-assistent, som borgeren kan have tillid til, fordi den både er fagligt forankret og kommunikativt brugbar.

Det afgørende er, at den ikke erstatter myndighedsansvar, men fungerer som en sikker første indgang til den offentlige sektor. Den skal kunne forklare, vejlede og skabe overblik, men også være tydelig om grænserne for egne svar.

Vi er ikke de eneste, der foreslår, at borgerne får deres egne "statsautoriserede" AI-assistent, så man ikke tvinges til at afgive sine oplysninger til privatejede platforme, som ofte forlanger at få rettigheder til at bruge og videresælge dine data. Det skal som minimum være platforme som Borger.dk, Sundhed.dk og Virk.dk som bør have sådanne assistenter.

En anden central tjeneste er **Socialmedie Danmark** som officiel kommunikationskanal. I dag er en del af den offentlige kommunikation reelt afhængig af kommercielle platforme, hvis forretningsmodel bygger på dataudvinding, opmærksomhedsøkonomi og algoritmisk styring. Politikere og en række myndigheder kommunikerer via Facebook, X, Instagram etc. Det giver både et demokratisk og et sikkerhedsmæssigt problem.

Når staten kommunikerer gennem private monopolføretagender, overlades centrale dele af offentligheden til aktører, som ikke er demokratisk ansvarlige, og borgerne tvinges til at afgive deres oplysninger til gengæld for at kunne bruge tjenesterne.

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 vil kunne sikre at offentlige myndigheder kan kommunikere, høre borgerne, gennemføre høringer, udsende lokal information og understøtte civilsamfunds-baseret fællesskab, uden at borgernes data bliver gjort til handelsvare.

Derfor skal der afsøges muligheder for etablering af en tjeneste som en slags national modpol til de etablerede sociale medier domineret af tech-giganterne, og som hviler på et demokratisk grundlag og sunde principper, som både borgere og den offentlige sektor vil kunne have glæde. Der foregår allerede initiativer, som arbejder med muligheden herfor.

Effekten er en ny type digital offentlighed, hvor tillid, identitetssikkerhed og gennemsigtighed er indbygget.

Det kan styrke både demokratisk deltagelse og krisekommunikation, fordi kanalen er officiel, sikker og forankret i danske retsprincipper.

Den tredje nye tjeneste er **Borgerens sikre databankboks**. Mange borgere ved i dag ikke, hvilke data det offentlige og andre aktører har om dem, hvem der bruger dem, og hvornår de bliver delt. Den oplevede usikkerhed er betydelig, også selv om der formelt findes rettigheder og regler. Problemet er manglende overblik og manglende handlekraft. Borgeren har sjældent en samlet indgang til egne datarelationer.

En sikker databankboks kan give 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 kan samtidig gøre 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 kan borgeren blive aktiv deltager i, hvordan egne oplysninger anvendes.

Dermed styrkes både effektivitet og autonomi. Borgerne kan f.eks. også autorisere det offentlige 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.

Nye forudsætninger

Ingen af disse reformer lykkes, hvis de kun er designet til de ressourcestærke og digitalt rutinerede, og hvis der ikke er nogen til at vejlede og hjælpe borgerne på vej. Derfor er **Borgernes hjælpeplatform** en nødvendig forudsætning.

Mange borgere kan ikke eller vil ikke betjene sig selv digitalt, farer vild i regeljunglen og lange breve og afgørelse, som det kan være vanskeligt at få meningen ud af trods alle gode kræfter. Andre kan godt noget af tiden, men ikke i komplekse livssituationer som sygdom, skilsmisse, arbejdsløshed eller tab af ægtefælle. Problemet er, at de eksisterende medbetjeningsmuligheder ofte er utilstrækkelige, uklare eller administrative tungt. Det betyder, at hjælpen i praksis sker uformelt og uden tilstrækkelig sikkerhed.

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 på kanten af samfundet.

Den digitale stat skal være robust nok til også at rumme dem, der har brug for en hånd - og ikke forudsætte digital perfektion.

En anden grundforudsætning er **borgerrettet lovgivning**. Mange problemer i den digitale forvaltning skyldes uhensigtsmæssig og til tider dårlig regulering præget af knopskydning og ikke først og fremmest dårlig teknologi. 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.

En ny oprydningsrunde bør derfor have som mål at gøre regler mere ensartede, tværgående og forståelige. Grundideen er enkel: Det, borgeren én gang har lært at forstå, skal kunne bruges mange steder. Sprog, begreber, frister, dokumentationskrav og adgangsformer bør harmoniseres, hvor det er muligt. Effekten vil være mærkbar: mindre forvirring, færre fejl, lettere implementering og mere sammenhængende service. Borger-rettet lovgivning er et kerneelement i en moderne retsstat og ikke bare en kommunikativ finesse. Regler skal kunne forstås af dem, der er underlagt dem.

Politikerne bør også begynde at overveje om man på udvalgte områder kunne begynde 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 ikke sjældent langsommelig og dyr manuel sagsbehandling?

“Tænk på Airbnb hvor man får en afgørelse inden for 48 timer. Eller forsikringssselskabet 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

Ved afslag eller ikke begunstigende afgørelse skal borgere og ikke mindst udsatte borgere naturligvis have mulighed for at fortryde og få prøvet afgørelsen gennem et sædvanligt men langsommere sagsforløb. Tid er penge, er en gammel vending. Men tid kan også være velfærd. Det kan være belastende for en borger at vente længe på en afgørelse. I takt med at borgerne i stigende grad vil komme til at opleve den slags løsninger i forhold til den private sektor, så vil der også komme et naturligt pres på den offentlige sektor.

Et regnestykke

Hvis hver 4. borger valgte en hurtig afgørelse, og hver anden fik en begunstigende afgørelse, ja så var 12,5% af sagerne blevet afgjort automatisk. Hvor mange vil vælge at få prøvet “fast track” afgørelsen? Måske 80%. Det ville betyde, at 15% af sagerne i alt nu bliver håndteret automatisk.

Endelig er der behov for en overordnet politisk fortælling i form af **Vision den virtuelle “stat”**. I dag bruges digitalisering for ofte som et neutralt administrationsprojekt eller et redskab til besparelser. Dermed mister politikerne grebet om, hvad digital velfærd egentlig skal være. Problemet er mangel på vision – ikke mangel på teknologi.

Når der ikke formuleres en politisk ambition, overlades udviklingen til drift, leverandører og tilfældige enkeltinitiativer. En vision for Danmark som virtuel realitet skal tvinge politikerne til at tage stilling til, hvilken digital offentlig sektor de ønsker. Skal den først og fremmest kontrollere, effektivisere og standardisere? Eller skal den også forklare, hjælpe, forbinde og styrke borgernes handlekraft?

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.

“Hvis digitalisering primært er båret frem af rationaler om effektivitet og kontrol, så risikerer vi, at det skygger for en bredere demokratisk samtale om, hvordan vi faktisk ønsker, at det offentlige skal fungere”



Peter Aagaard, lektor ved Institut for Samfund og Globalisering, RUC,
Computerworld, september 2025

Afrunding

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 kræves både ny forankring, nye tjenester og nye forudsætninger.

Borgerministeriet, bøvibarometeret og den nordiske ledelsesskole skal skabe styring og kapacitet.

AI-assistenten, Socialmedie Danmark og databankboksen skal skabe konkret værdi for borgeren.

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.

Danmark har derfor brug for en ny samfundskontrakt, hvor teknologien ikke står i centrum for sin egen skyld, men bruges til at gøre staten mere menneskelig, mere forståelig og mere nærværende.

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

Det danske demokratis udfordringer, Magtudredningen 2.0, 2025



Denne gennemgang med ni udvalgte punkter, er som nævnt rettet mod politiske beslutningstagere. Men de er ikke de eneste aktører, der skal gøre en indsats, hvis kompleksitetens fremmedgørende effekter skal mindskes. Embedspersoner og deres leverandører skal også løfte deres del af opgaven.

Den politiske gennemgang er overordnet, mens den mere faglige del, der angår embedsværket, bliver analyseret mere detaljeret i det næste kapitel, hvor der går i dybden med de udfordringer, der kræver mere detaljeret faglighed og indsigt. Her vil nogle af de punkter som nævnt her i kapitlet også blive nuanceret yderligere.

De politiske og de mere faglige forslag hænger naturligvis sammen og overlapper, men der er ikke af gode grunde nødvendigvis nogen helt nøjagtig én til én sammenhæng mellem de to perspektiver.

Samfundskompleksitet og digitalisering – en analyse

I dette kapitel går vi systematisk til værks ved at undersøge kilderne til den øgede kompleksitet i samfundet, hvad den betyder for borgere og virksomheder og for tilliden til det offentlige.

Vi stiller spørgsmål som:

- Hvad er kompleksitet,
- Hvordan vurderer vi om noget er komplekst og
- Hvilke konsekvenser har det?

Men lad os lige starte med at ridse baggrunden op og få lidt kontekst på plads for, hvorfor det er så vigtigt et emne.

Baggrund

Samfundet bliver stadig mere komplekst, en kompleksitet der i høj grad afspejles i og også i et vist omfang er drevet af omfanget af love og regler og af den offentlige administration. Næsten som en naturlov øges kompleksiteten år for år. På trods af gentagne løfter om afbureaukratisering og borgerfokus fortsætter kompleksiteten med at vokse. Vi indfører stadig flere love og regulativer, og måderne, vi håndhæver dem på, bliver også mere indviklede.

Samtidigt er tilliden i samfundet under pres. Den udfordres af misinformation på sociale medier, fragmentering af den offentlige debat og den politiske kultur. Når tilliden falder, bliver det alt andet lige sværere at acceptere systemernes kompleksitet. Det gør kompleksiteten yderligere problematisk, og det kan så igen bidrage til at erodere tilliden. Konsekvensen er blandt andet, at flere og flere borgere får sværere ved at følge med. Det skaber social afkobling, og frustrationen ulmer.

Således viser en [2024-undersøgelse](#) fra Advokatsamfundet, 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.

I værste fald kan selv simple henvendelser til det offentlige føles som at fare vild i en digital labyrint. Og bedre bliver det ikke af, at vigtige afgørelser ofte kommunikeres til borgerne i tungt jurasprog, som ikke giver almindelige mennesker mange chancer for at forstå tingene til bunds.

Selvom Danmark ligger i toppen af FN's liste over verdens bedste lande inden for offentlig digitalisering, oplever 26% af danskerne problemer med at kommunikere digitalt med den offentlige sektor, og det drejer sig ikke kun om ældre borgere. Samtidig ser vi igen og igen eksempler på, at store offentlige it-projekter sprænger deres budgetter og tidsrammer uden at levere de ønskede resultater.

Tilliden smuldrer

I Dansk IT ser vi med bekymring på den eskalerende kompleksitet i vores samfund. Især fordi vi mener, at den bidrager til en stigende fremmedgørelse af borgerne og til følelse af magtesløshed. Kompleksiteten kan bidrage til en dalende tillid til den offentlige forvaltning og det politiske lag. Vi ser en udvikling i andre lande, hvor stadig større afstand mellem borgere og offentlige myndigheder skaber grobund for mistro, konspirationsteorier og højreekstremisme.

Selv i vores lille, homogene og velstående land ser vi en reel fare for, at et stigende antal borgere begynder at vende det demokratiske fællesskab ryggen, hvis de tvinges til at leve med uigennemskuelige systemer og afgørelser. Det bør vi blive bedre til at undgå, og det bør ske ved at sætte borgernes behov over systemets. Uden egentlig at ville det, er vi blevet så optagede af at gøre tingene rigtigt, at vi til tider forsømmer at gøre de rigtige ting.

Et tveægget sværd

Når digitalisering gribes rigtigt an, er den ekstremt effektiviserende. Den kan frigøre store ressourcer og skabe overblik. Men gør vi det forkert, kan digitalisering også bruges til understøtte og drive systemer, der er så komplicerede, at næsten ingen mennesker kan overskue dem, og dermed skabe afstand og fremmedgørelse.

“Kompleksitet går ikke væk, bare fordi man får et it-system eller digital understøttelse af sine processer. Snarere tværtimod; man får flere musker til at fodre kompleksiteten - uden at det hele tilsyneladende bryder sammen på kort bane”



Poul Mollerup, formand for Erhvervslivets EU- og Regelforum, Bridge Consulting

Hvis vi ikke skelner mellem, hvornår vi gør det ene eller det andet, øger det risikoen for at skabe et black box-samfund, hvor almindelige borgere ikke kan få forståelige forklaringer på afgørelser, der har stor indflydelse på deres liv - f.eks. ejendomsvurdering.

Oplevelsen af god retssikkerhed handler ikke om at udsende lange, uforståelige redegørelser, som kun jurister kan forstå. Den handler heller ikke om at afkræve borgerne blind tillid til systemet. Den handler om transparens og mulighed for at forstå egne rettigheder og pligter på en meningsfuld måde.

Hvad koster kompleksiteten egentlig?

Når vores Folketing, ministerier og styrelser træffer beslutninger, som øger samfundskompleksiteten, har det sjældent nogen konsekvenser for de ansvarlige parter. I et snævert perspektiv kan det måske løse bestemte praktiske problemer, styrke retssikkerheden eller sikre ledende politikere et flot eftermæle.

Men hvem vurderer, hvad disse valg i sidste ende betyder for borgerne og for samfundet som helhed? Ingen, så vidt vi kan se. Kan det være derfor, at Danmark er endt med at have et af verdens mest komplicerede skattesystemer? Vi behøver ikke at kigge længere end til Norge for at finde et, der er meget enklere, men som alligevel fungerer ganske udmærket. På en række andre områder regulerer vi også vores samfund langt mere, end svenskerne gør.

Det er på høj tid, vi indser, at kompleksitet – uagtet hvad man politisk ønsker at opnå – ikke er et neutralt fænomen. Vi bør øge vores bevidsthed om, at øget kompleksitet har en pris – både i form af velfærdstab og tab af vækstpotentiale. Når borgere og virksomheder skal bruge unødvendigt mange ressourcer på at navigere i overkompliceret lovgivning og alt for indviklede systemer, tager det ressourcer fra andre vigtige områder.

Vi har brug for en mere nuanceret forståelse af kompleksitetens konsekvenser og de mekanismer, der øger den.

Hvordan skaber vi en ny diskurs for regulering og digitalisering, der effektiviserer vores samfund uden at undergrave borgernes tillid til det demokratiske fællesskab?

Øget borgerfokus

Det er naivt at tro, vi kan rulle kompleksiteten i vores virkelighed baglæns. Den vil uundgåeligt vokse over tid, men vi kan bestræbe os på at holde den under kontrol og gøre den mere håndterbar for borgerne. Ja, vores offentlige systemer må nødvendigvis have en forholdsvis kompleks inderside, men når vi bygger den digitale yderside – den som vender ud mod borgerne – skal den være mere brugervenlig og afspejle deres behov – ikke systemets. Her vil det især hjælpe, hvis vi i højere grad tænker i lovgivning på tværs af samfundet.

Vi bør også ensarte de begreber, vi anvender. F.eks. defineres "indkomst" på flere måder i vores lovgivning. Det samme gælder begreber som "samliv" og "formue". Skal man f.eks. have boligstøtte regnes friværdi i fast ejendom med, men søger man om ældrecheck, regnes friværdien ikke med.

Definition af hvornår man har bopæl i Danmark, og hvornår man er udrejst fra landet, er heller ikke ens i forhold til CPR og udbetaling af en række ydelser. Sådan kan man blive ved, og der er sikkert finde begrundelser for de fleste tilfælde, men hvad er de overordnede konsekvenser? Det er summen af alle forskelligheder, der øger kompleksiteten. Det bedste er det godes værste fjende, siger man.

“Justitsministeriet er forvaltningslovens vogter. Hvorfor ser ministeriet ikke mere på tværs at ressortområder og skaber ensartet praksis på områder, hvor det ikke giver værdi at hvert ministerium selv finder på”



Medlem af Innovationsforum Samfundskompleksitet

Især i de sammenhænge, hvor særligt udsatte borgere har brug for at være i kontakt med den offentlige sektor, er det ekstra vigtigt at skabe brugervenlige og sammenhængende løsninger. Forvaltningsskel og manglende koordination skaber unødvendige sagsbehandlerskift og forvirring.

Med et stigende antal ældre og voksende økonomisk ulighed kan følelsen af at stå uden for samfundet vokse tilsvarende, og det bør vi modarbejde med fornuftig digitalisering, som indgyder tillid og tryghed.

Lad os udnytte vores styrkeposition

I Danmark har vi gode forudsætninger for at skabe et transparent samfund, men hvis vi fortsætter med at øge kompleksiteten i lovgivningen og bygge digitale løsninger, der fremmedgør borgerne, sætter vi de fordelene over styr. Og som verden udvikler sig lige nu, har vi brug for det stik modsatte.

Med fysisk krig på europæisk jord, amerikansk interesse i Grønland og eskalerende global handelskrig er Danmark kommet under pres. Der er al mulig grund til at styrke vores samfund på de indre linjer, og det kan vi blandt andet gøre ved at fokusere på kompleksitetsproblemet og udvise rettidig omhu.

Vi må ikke spille fandango med borgernes opbakning til folkestyret på grund af en kompleksitet, der fremmedgør dem fra deres eget samfund. Vores politikerne bærer et stort ansvar for at fremme en digitalisering, der styrker relationen mellem borgerne og den offentlige sektor – det handler om langt mere end omkostningsminimering. Det er på tide at prioritere borgernes behov højere i den offentlige digitaliseringsproces og styrke tilliden til vores demokrati.

Hvad er kompleksitet?

Vi begynder med at se på, hvad kompleksitet egentlig er?

Med inspiration fra Groot og Smits (2005) forsøger vi at finde en pragmatisk måde at forstå kompleksitet på. De mener ikke, at der er nogen universel måde at definere kompleksitet på. Men lidt forenklet mener de, at den enten forstås objektivt eller subjektivt.

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 (kognitive belastning, Lee & Rao 2009) 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.

Det kan f.eks. være muligt, med teknologiske eller menneskelige "mellemmænd", at skjule meget af kompleksiteten i et system for omverdenen, så det opleves mindre komplekst, end det objektivt er. Dertil kommer, at det subjektive jo netop er – subjektivt, og derfor kan variere væsentligt fra person til person og fra situation til situation for samme person.

Kompleksiteten opstår ikke kun i det offentlige, den kan også komme fra forhold i borgerens egen situation. Den kan f.eks. være i forbindelse med dødsfald i familien, sygdom eller arbejdsløshed. Her har borgeren brug for, at nogen hjælper, ikke bare med at reducere den kompleksitet systemet møder ham med, men også den kompleksitet han møder systemet med (Skaarup 2022).

Og så kan to i udgangspunkt (objektivt) mindre komplekse systemer også møde hinanden på en måde, der øger kompleksiteten. Man kan f.eks. forestille sig situationer, hvor den (del af) lovgivningen og forvaltningen borgeren skal i kontakte med, er relativt overskuelig, og hvor borgerens situation også er relativt overskuelig, men hvor det er "grænsefladen" (formuleringen af brevet, designet af selvbetjeningsløsningen, måden sagsbehandleren kommunikerer med borgeren), der øger kompleksiteten.

Men uanset kompleksiteten objektive omfang, eller hvor den stammer fra, er det til syvende og sidst borgerens oplevede kompleksitet, der er det afgørende.

Man kan altså angribe kompleksitetsproblemet fra to sider: man kan arbejde med den objektive kompleksitet, så at sige indefra (systemer, processer, lovgivning, organisering), eller man kan arbejde med den subjektive kompleksitet i borgerens møde med systemet f.eks. ved at skjule så meget som muligt af systemets interne kompleksitet og sikre, at der ikke introduceres ny kompleksitet i grænsefladen. Dermed kan man mindske den indsats, det kræver af borgeren for at forstå og håndtere systemet.

Man kan og skal selvfølgelig gøre begge dele samtidigt.

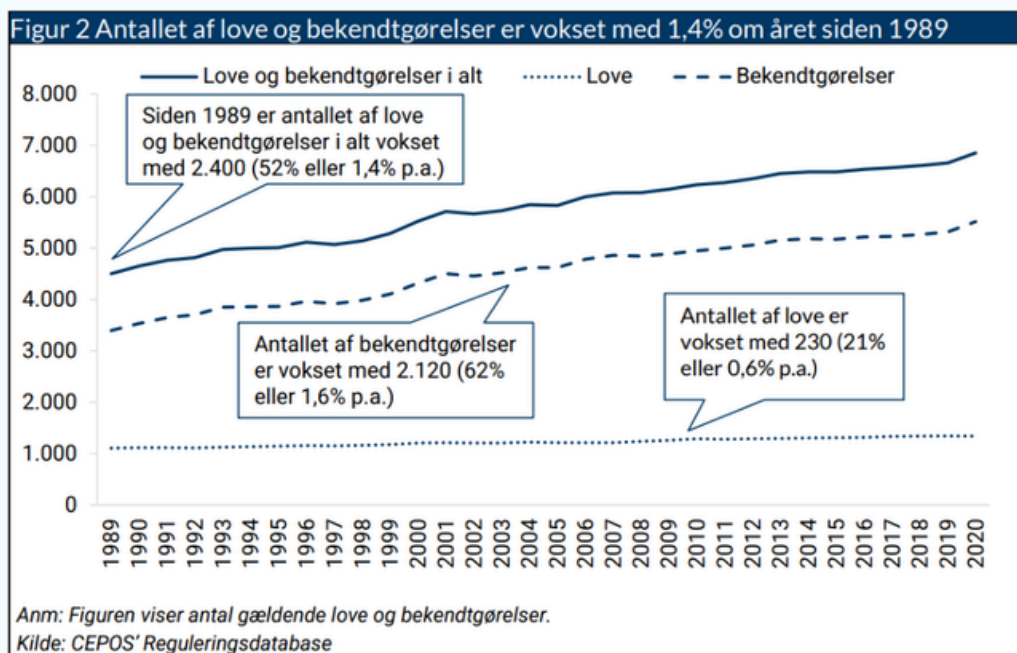
Vi taler i det følgende om samfundskompleksitet som følge af love og regler og de politiske processer, som ligger bag det og det offentliges organisering og måder at fungere på herunder anvendelsen af digitalisering. Der kan findes andre kilder til kompleksitet (f.eks. fragmentering af mediebildet), men de behandles ikke her.

Hvorfor øges kompleksiteten?

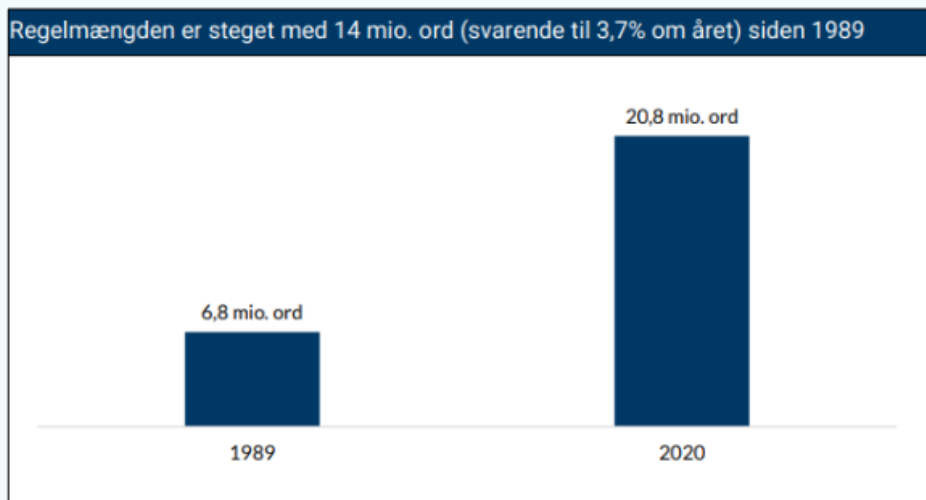
Først starter vi med at se på præmissen – at kompleksiteten er vokset/voksende. For hvor ved vi egentlig det fra? Er kompleksiteten faktisk steget?

Det lyder som et dumt spørgsmål, for de fleste af os har formodentlig en oplevelse af, at kompleksiteten i samfundet ER steget. CEPOS har gentagne gange vist, at det samlede antal love og regler og deres omfang (antal ord) er steget løbende siden 80'erne.

Sammenlignes Danmark med f.eks. Sverige, ligger regelomfanget væsentligt højere i Danmark.



Kilde: Rapport fra CEPOS, Regelmængden stiger stadig: 700.000 ord tilføjet siden 2020, august 2021



Kilde: Rapport fra CEPOS, Regelmængden stiger stadig: 700.000 ord tilføjet siden 2020, august 2021

Om regelforenkling



- Antal ord i dansk lovgivning er steget med 66.000 ord om året i perioden 1989 til 2011. I 2011 var der 70% flere ord i danske love end i 1989.
- Antal ord i bekendtgørelser steg i gennemsnit med 320.000 ord hvert år i perioden 1989-2011.
- I 2011 skulle danskerne håndtere mere end 15 mio. ord i reglerne – lidt over 3 mio. ord i love og over 12 mio. ord i bekendtgørelser.

Kilde: "Regelstaten", Mads Leth Felsager Jacobsen og Peter Bjerre Mortensen, forskere

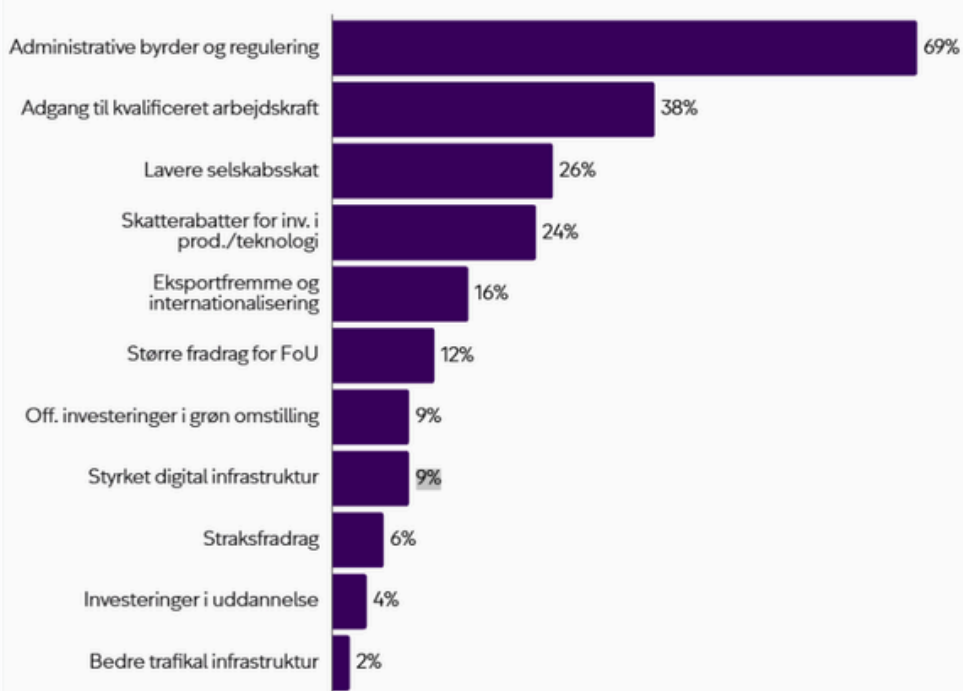
- I 2018 steg det samlede antal ord i danske love og bekendtgørelser med 400.000 ord. I 2019 kom der yderligere 100.000 ord til. I 2020 øgedes regelmængden med 700.000 ord.
- I 2021 faldt regelmængden med mellem 200.000 og 300.000 ord, men det skyldtes mestendels, at Søfartsstyrelsen ophævede en masse forskrifter, som nu reguleres via internationale konventioner.

Kilde: "Den defekte lovmaskine", Morten Jarlbæk Pedersen, 2025

Så lad os antage, at den objektive kompleksitet – i hvert fald på disse parametre – er steget. Dansk Industri har vist, at erhvervslivet oplever, at de administrative byrder fra offentlig regulering er vokset.

Byrder fra dansk- og europæisk lovgivning

Hvilke tiltag i Danmark vurderer du er vigtigst for at sikre konkurrencedygtighed i lyset af de amerikanske skatte- og handelspolitikker?



Kilde: Ikke mere regelvandsvid, DI og Implement, juni 2025

Men som vi har set, er det den subjektive "oplevede" kompleksitet, der for alvor har betydning for borgerne. Den objektive kompleksitet spiller naturligvis en rolle her, men som vi også har set, er der ikke nødvendigvis en entydig sammenhæng mellem den og borgerens oplevelser.

Kompleksiteten kan naturligvis også have stor betydning internt i systemet på flere måder: den tid det tager at administrere de ressourcer, som det kræver at tilvejebringe it løsninger for ikke at tale om de ressourcer, der går med at holde dem vedlige, fejl i systemerne som følge af kompleksitet etc.

For at besvare spørgsmålet, om den oplevede kompleksitet er steget, må vi vel spørge borgerne, ligesom DI har spurgt erhvervslivet. Hvis vi bare stiller spørgsmålet lige ud, ville svaret med stor sandsynlighed være "ja", men det bliver vi ikke nødvendigvis meget klogere af. For hvis vi skal gøre noget ved det, er vi nødt til at forstå hvorfor, de oplever, at kompleksiteten er steget.

Her slipper vi ikke bare afsted med at pege på den objektive kompleksitet. Måske det også har noget at gøre med øget kompleksitet i grænsefladen som følge af centralisering, digitalisering og andre organisatoriske og teknologiske forandringer? Og måske det også har noget at gøre med vores accept af kompleksitet, som et stykke af vejen formodentlig er baseret på vores tillid til systemet?

Vi får dog et indirekte fingerpeg i den seneste analyse fra [ADD og Tænk tanken Mandag Morgen](#), hvor andelen af danskere, som oplever, at digitaliseringen er til gavn for borgerne, er faldet med 16 procentpoint fra 58% i 2023 til 42% i 2025.

Vi er dog nødt til at se lidt mere på kausalitets-sammenhængen mellem tillid og kompleksitet. Det kommer vi tilbage til, når vi ser på, hvordan borgerne og deres relation til "det offentlige" påvirkes af kompleksiteten.

For nu parkerer vi borgere, tillid og alt det for at se på, hvad det kan være, der driver den objektive kompleksitet – altså antallet og omfanget af regler, procedurer, og antallet af og organisering af de administrative instanser indbyrdes afhængigheder etc.

Der er mange kandidater her i blandt selvfølgelig væksten i omfanget af love og regler, men også lovgivningens kvalitet og den politiske proces, der ligger bag det offentliges sprog, manglende sammenhæng, når borgerrejsen går på tværs af myndighedsskel, atomisering af kommunikationen med borgerne, bureaukratiets påståede vokseværk, en påstået nulfejlskultur i det offentlige, hensynet til særinteresse og mindretal i lovgivningen, kontrol- og dokumentationshensyn og mere til.

Hvad driver væksten i den objektive kompleksitet?

Mange indbyrdes relaterede faktorer ser ud til at kunne drive den objektive kompleksitet. I et forsøg på at bringe lidt struktur på det har vi delt dem op i "Inputkompleksitet" og "Outputkompleksitet".

Inputkompleksiteten er den kompleksitet, der skabes på "indersiden" af det offentlige. Her fylder lovgivningen selvfølgelig meget, men også den måde, det offentlige er organiseret på, hører hjemme her.

Outputkompleksitet er det vi tidligere kaldte kompleksitet skabt i interfacet. Her finder vi blandt andet det offentliges sprogbrug og fragmentering af kommunikationen. Den kommer vi tilbage til.

Inputkompleksitet

Love og regler

Kompleksiteten i love og regler drives af flere ting. Væksten i omfanget, implementering af EU-lovgivning, lovgivningens og lovgivningsprocessens kvalitet, og af politisering af embedsværket og hensyn til politiske særinteresser og ønsket om det, man kan kalde millimeterretfærdighed.

Fraværet af en egentlig forvaltnings- og administrationspolitik spiller givetvis også en rolle. Men også helt banalt at lovgivningen afspejler en kompleks virkelighed.

Virkelighedens kompleksitet

Vi lever i et komplekst samfund og lovgivning adresserer ofte komplekse problemstillinger. Det kan være vanskeligt at lave enkel lovgivning om komplekse emner. I princippet kan man håndtere virkelighedens kompleksitet på to måder: man kan lave reglerne særdeles detaljerede for at tage højde for alle tænkelige eventualiteter og så forsøge at reducere kompleksiteten igen på output-siden.

Alternativt kan man give sagsbehandlerne et handlerum i form af skøn, hvor de kan få lovgivningen og lovgivers intentioner til at matche den komplekse virkelighed. Det første kan i princippet let digitaliseres, det andet kan ikke.

“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



En tredje mulighed er, at man laver reglerne enklere uden at øge skønsmulighederne. Det betyder, at man i mindre grad kan tage højde for kompleksiteten og mangfoldigheden i den verden, reglerne skal anvendes på. Samtidigt kan man også undgå at introducere mere kompleksitet gennem reglerne. Det kan så have konkrete positive/negative effekter for visse borgere, det berører.

En fjerde og supplerende er, at politikerne begynder at acceptere en mindre granularitet - med andre ord en mindre millimeterretfærdig måde for herigennem at reducere kompleksitet.

Væksten i omfanget af love og regler

Mange har peget på omfanget af love og regler. Det er der også redegjort for tidligere her. Der er ingen tvivl om, at et voksende omfang i sig selv bidrager til, at den objektive kompleksitet, uanset hvor velgennemtænkte og velskrevne disse love og regler så end måtte være.

Set fra den enkelte borger er der dog ikke en strikt en-til-en sammenhæng mellem den samlede vækst i omfanget af love og regler og den objektiv kompleksitet, der rammer den enkelte borger. Det er "kun" det sæt af regler, der i den konkrete situation har relevans, der betyder noget. Men som det fremgår nedenfor, er det ikke altid lige ud af landevejen. Reglerne for boligstøtte er jo ligegyldige skulle man tro, hvis man bor i ejerbolig medmindre du er pensionist og støtten bliver udbetalt via boliglån.

Kravene for kontanthjælpsmodtagere er jo irrelevante, hvis man er i arbejde, skulle man tro. Du kan dog godt have et job og samtidig få kontanthjælp, for hvis du har lønindtægter, ser kommunen bort fra en del af din løn, når de beregner din kontanthjælp. Det betyder, at du kan tjene et vist beløb, uden at det påvirker din kontanthjælp.

Det kaldes for indkomstfradrag. Borgerne behøves i princippet ikke at eksponeres for eller forholde sig til andet end det, der er relevant for ham eller hende, men det kan såmænd også være rigeligt.

Lovgivningens kvalitet

Justitia har i en rapport fra 2024 beskrevet, hvordan lovgivningens kvalitet er udfordret. Dette og vel også en del af væksten i lovgivningens omfang skyldes sandsynligvis til dels den måde love bliver til, som igen til dels er en konsekvens af vores politiske system, hvor vi næsten altid har mindretals- og/eller koalitionsregeringer, hvor meget lovgivning bliver til i kraft af kompromisser og reaktion på enkeltsager, og hvor lovgivningens symboleffekt somme tider har lige så stor eller endog større betydning end dens konkrete effekt og administrerbarhed.

En anden årsag til at kompleksiteten stiger, er, at vælgerne er (for) krævende (!), og at politikerne skulle være bedre til at tøjle borgernes forventninger. Her er vi også lidt tilbage ved lovgivningens granularitet. Hvor meget skal vi regulere? Det er meget komplekse problemstillinger, som vil kræve væsentlige ændringer i vores politiske system og kultur og i mediernes måde at håndtere politik på.

Vi taler her om en mere fundamental diskursændring, som det kan være svært at se, hvor skulle komme fra. Men ikke desto mindre er der tegn på, at "filmen er ved at knække". Den faldende tillid til folketingspolitikere, antal borgere som er holdt op med at følge med i nyheder på de traditionelle nyhedsmedier kunne være indikationer.

Mange danske love og regler er også implementering af EU-lovgivning, og den har en tendens til at være særdeles kompliceret.

Embedsværkets rolle

Embedsværket har også et ansvar for kompleksitet og omfang af love og regler. De skal dæmme op for en politisering af embedsværket, samt at politiske hensyn ikke overtrumfer realistisk analyse.

Det er vigtigt, at der er et vist overskud af fagligt/sagligt modspil til politikernes reguleringsønsker. Det er naturligt en balanceakt, men en meget vigtig men også vanskelig balanceakt. For det første, fordi det "realistiske" i mange tilfælde afhænger af, hvilke præmisser man opstiller, hvilket vidensgrundlag man bygger på, og hvis interesser man inddrager og lægger vægt på. Det "realistiske" er derfor allerede i et eller andet omfang "politisk".

For det andet, fordi politik jo ikke er eller skal være en teknokratisk disciplin. Det handler også om værdier, visioner, drømme, håb, frygt, magt og kamp, men spørger man embedsmændene selv svarer halvdelen ifølge Dybvad-udvalget fra 2023, at det er svært at levere faglig rådgivning på højt niveau, og samtidig varetage politisk-taktiske ønsker.

Det, der er afgørende, og som man må kræve, er, at embedsværket leverer solide beslutningsgrundlag til politikerne og præsenterer dem for alle konsekvenser og risici ved deres forslag – herunder også, hvis effekterne ikke står mål med omkostningerne. Hvis der så samtidigt var åbenhed om disse beslutningsgrundlag, ville det være lettere at stille politikerne til ansvar, for de beslutninger de træffer.

Men her har vi et andet problem, som er voksende: At beslutninger i stigende grad bliver til i lukkede rum ("aftaleparlamentarisme") og med korte høringsfrister. Komplexitet udspringer imidlertid ikke kun af love. Love skal implementeres, og det sker gennem cirkulærer, bekendtgørelser og vejledninger og sidst men ikke mindst gennem digitale løsninger.

Det er jo næppe folketinget eller skatteministeren, som har ønsket, at man i Skat skulle anvende et utal af forskellige renteberegningsregler? Hvor kommer de fra? Når løsninger implementeres, sker det ikke sjældent, at der udvikles yderligere kompleksitet. Ikke af ond vilje, men fordi man gerne vil skabe den "perfekte" løsning.

"Der er en tendens til, at man 'polstrer' marken, når man etablerer løsninger"

Tidligere afdelingschef i et ministerium



Man kan også spørge, om alle 400 fordringstyper i ét fælles inddrivelsessystem – som tæller ca. 28.000 regler – skal digitaliseres? Skulle nogle have været håndteret manuelt? Kunne der være ryddet mere op i ordningerne forinden? Skulle man have fokuseret på fordringstyper, som inddrev mest provenu, og som var mindst komplekst, og så lært af dem, og derefter tage flere ind i etaper, så længe det kunne betale sig?

Der kan også være lidt psykologi på spil. Når der endelig er skabt politisk fokus på et problemområde, og der dermed er udsigt til, at pengepungen kan åbnes, så kan der være en tendens til, at man kommer til at tænke lidt stort. Nu er mulighederne der.

Hensyn til særinteresse

Hensyn til særinteresser er et vanskeligt emne. For hvad er for småt, og hvor høj må prisen for retfærdighed være? Det er nu politikernes helt legitime ret at træffe disse beslutninger. Omvendt må det også gælde, at samfundet får oplyst konsekvenserne heraf. For det kommer med en pris. Og jo mere gennemreguleret samfundet bliver, jo højere bliver prisen.

Udbetaling Danmark administrerer i dag en lang række offentlige ydelser. På mange måder er dette en solstrålehistorie på at øge effektiviteten i samfundet, når man ser på, hvor mange transaktioner relativt få medarbejdere håndterer årligt.

Men betragter man den voksende kompleksitet, som de håndterer, og hvorledes en lang række systemer løbende skal opdateres ved regelændringer for at kunne håndtere de nye regler fremadrettet, flere gange med overgangsregler, men også samtidig skal kunne opretholde de gamle regler og kode bagudrettet, for at kunne håndtere sager som skal kunne rettes eller efterreguleres regler med tilbagevirkende kraft, så har det en pris. I retfærdighedens navn vedtages der love, som berører få, og hvis samfundsmæssige effekt måske kan være tvivlsom.

Velerhvervede rettigheder kan også være svære at slippe. Et godt eksempel er SU-området. Historisk set har uddannelsesydelser været forudbetalt til de studerende. Konsekvensen heraf er imidlertid en voldsom kompleksitet i de it løsninger, som skal håndtere det, fordi reglerne er omfattende, og ydelser afhænger af rigtig mange forhold, som løbende ændrer sig (samboende, børn, bopæl, studie etc.). Det medfører efterregulering i stor skala. Hvis man ændrede SU til at være bagudbetalt, ville opgavens kompleksitet falde.

Retssikkerhedsprincipper må og skal koste. Men indimellem er det også vigtigt at sætte spørgsmålstejn ved måden, det forvaltes på.

Implementering af GDPR er et eksempel herpå, hvor Danmark lagde sig i front. Et andet eksempel er længden på afgørelser, som har det med at blive meget lange, fordi der skal klagevejledninger og henvisninger med. Det er ikke nok at henvise med et link, "hvis du vil vide mere". Det er af hensyn til retssikkerheden, men er det borgerens retssikkerhed, som der tænkes på?

Der er næppe nogen tvivl om, at der er områder og sammenhænge, hvor der kan være tale om unødvendig høj detaljeringsgrad i lovgivningen, og hvor det ikke er muligt at undgå, at borgeren eksponeres for problematisk høj kompleksitet. Her er der behov for at sætte ind både i forhold til reglernes omfang og brobygningen i grænsefladen både teknologisk og menneskeligt.

Samspilsproblemer

Forskellig lovgivning har forskellige formål. Det kan give samspilsproblemer, når de rammer de samme personer eller virksomheder. Værst er det naturligvis, hvis regler er vanskelige eller umulige at opfylde samtidigt. Hvis sådanne tilfælde findes, kræver det naturligvis lovændringer.

Men et mere realistisk scenarie er nok, at opfyldelse af kravene indebærer delvist overlappende processer og registreringer, og at rækkefølgen, man gør tingene i, kan have betydning, men samtidigt være svær at gennemskue. For borgere kan det f.eks. være tilfældet i livssituationer som skilsmisse, dødsfald i familien, sygdom eller arbejdsløshed. Det er et problem, der kunne løses på output-siden, hvor man alt andet lige lettere kan lave sammenhængende forløb, fælles indberetningsmetoder og understøtte med brobyggerfunktioner, selv om det vil have sin omkostning.

Det er imidlertid ikke et argument for, at lovgivningen på tværs af ressortområder uden gode grunde anvender forskellige begreber og definitioner, som komplicerer og driver omkostninger op uden egentlig at skabe nytte. Det er mangel på tværgående juridisk governance.

Fragmenteret organisering når borgerrejsen går på tværs

Når borgernes livssituation og behov nødvendiggør kontakt med flere forvaltninger/ myndigheder, hopper kæden ofte af, også selv om der ikke er egentlige samspilsproblemer mellem lovgivningsområderne.

**Hver myndighed har sit ansvarsområde og lovgivning. Der er ikke mange incitament
for dem til at arbejde sammen, og der er ikke nogen, der har ansvaret for de
tværgående borgerrejser.**

Det bliver for ofte borgerne selv, der må skabe sammenhæng og overblik. Mange borgere magter ikke denne opgave. Det gælder navnlig for borgere i udsatte positioner (som f.eks. står over for dødsfald i familien, sygdom, ledighed eller andre sociale begivenheder), eller borgere som på anden måde står over for komplekse og måske for dem ukendte opgaver med det offentlige (f.eks. en byggesag). Borgere i disse situationer møder ofte de mest komplekse regler og kan have behov for kontakt med flere myndigheder på måder, der kan være ret uoverskuelige. Igen er der behov for brobygning.

Nogle sagsbehandlere har både forudsætninger og tid til at være brobyggere for borgerne også uden for deres eget umiddelbare ansvarsområde. Men ofte har de reelt ikke den mulighed, og borgeren er dermed overladt til sig selv. Oplever borgeren så ovenikøbet et eller flere skift af sagsbehandlere undervejs, risikerer de, at borgerrejsen yderligere bliver hugget over.

Dette har kun i begrænset omfang rødder i lovgivningens kompleksitet, men er snarere en kombination af flere ting: Den klassiske bureaukratiske ansvarsfordeling, centralisering af væsentlige områder til SKAT og Udbetaling Danmark, mangel på incitament til at tage ansvar for tværgående borgerrejser, og grænsefladeproblemer blandt andet skabt af reduceret adgang til "brobyggere". Digitaliseringen har her et stadig tildels uforløst potentiale til at skabe bedre sammenhæng.

Bureaukratiets natur

Webers idealtypisk bureaukrati er – under stabile forhold – en effektiv organiseringsform, og navnlig i forhold til forvaltning af love og regler er det velegnet til (igen som idealtipe) at sikre klar ansvarsfordeling og faglighed.

De problemer man ofte hører fremhævet ved bureaukratiet, synes ofte at handle om dårligt praktiseret bureaukrati.

Der er mange aspekter af bureaukratiet, som let bliver forvrænget i fravær af god ledelse, klare mål, de nødvendige ressourcer, og ja, tilstrækkelig stabilitet. Det handler om at bruge bureaukratiet til det, det er godt til, og skabe de rette betingelser for at gøre det godt. Teknologi spiller naturligvis en rolle her, og alle veje er ikke lige gode.

Nulfejlskultur

En medvirkende årsag til kompleksitet skabes af det, man kalder "nulfejlskultur", som kan give sig udslag i komplicerede regler, overdreven ledelsesmæssig forsigtighed og også øget dokumentation, fordi man ikke stoler på sagsbehandlere og andre frontmedarbejderes dømmekraft og så i øvrigt et ressourceforbrug, som ikke skaber nævneværdig værdi. For meget, forkert og meningsløs dokumentation skaber ingen værdi.

"Som embedsmænd er vi oplært i at tænke i ressort. Hvor langt rækker ministerens forpligtelse? Har vi hjemmel? Hvem bærer økonomien? I bund og grund en sektoriel tænkning. Hertil er vi også opdraget til at være forsigtige, fordi fejl koster dyrt og ministeren står til ansvar. Derfor har "den gode embedsmand" fokus på sikker, stabil drift og at undgå fejl. Udvikling og samarbejde indgår jo faktisk i Kodeks VII, som det fjerde af de syv centrale pligter.



Men skåret ind til benet: Samarbejde er jo ikke nok. Fremtidens udfordringer krydser grænser og ressort. Derfor skal man evne at se ud over eget ansvar og turde at tænke i helheder og fælles opgaveløsning og dermed i offentlige værdiskabelse. Med andre ord lede økosystemer. Det kræver mod, men har du relevans, hvis ikke du tør miste kontrol?"

Janni Torp Kjærgaard, adm. direktør, DanPilot,
fhv. direktør i Forsvarets personalestyrelse, fhv. vicedirektør i Energistyrelsen

Det kræver is i maven af politikere og ledere at ændre på denne kultur, men samtidig står det nok klart, at behovet for en ændret diskurs presser på. Hele fritstillingsreformen i kommunerne er et godt eksempel herpå. At afgørelser må træffes tættere på virkeligheden og med et nødvendigt spillerum.

Bureaukратиets vokseværk

Når bureaukratiet vokser, vil det i reglen være en kilde til flere og flere komplicerede regler. Men det kan også være en reaktion på et politisk ønske om flere regler og større detaljegrad eller bedre forvaltning af eksisterende regler, som det f.eks. har været tilfældet med i hvert fald en del af væksten af antallet af medarbejdere i SKAT.

Outputkompleksitet

Lad os nu dykke ned i output-siden af den objektive kompleksitet. Hvor inputkompleksitet handlede om de faktorer, der bidrager til systemernes interne kompleksitet, handler outputkompleksitet om den kompleksitet, borgere (og virksomheder) eksponeres for. Begge dele bidrager til den objektive kompleksitet.

Outputkompleksiteten handler om emner som grænseflader, sprogkanaler og formidling. Det handler både om ting, vi gør: det offentlige sprog og fragmentering af kommunikationen, problematiske digitale interfaces og begrebsmodeller, og det handler om ting, vi ikke gør: utilstrækkelige alternativer til det digitale, mangel på brobyggere (både menneskelige og teknologiske) og mangel på fokusering af, hvad borgeren overhovedet behøver at eksponeres for.

Forvaltningssproget

Et væsentligt element i borgernes oplevelse af det offentliges kompleksitet er det sprog, der bruges i den kommunikation og de afgørelser, der følger, når lovgivningen anvendes. Sproget i kommunikationen har man arbejdet målrettet med siden 1975, da Statens Informationstjeneste blev oprettet, og på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside er der god hjælp at hente.

Men det har vist sig at være en svær nød at knække. Nogle steder er man kommet rigtig langt, men i det store billede er der alligevel lang vej igen. Der er i høj grad tale om et kulturproblem, hvor man vægter juridisk præcision, og at tingene skal holde i ankestyrelsen eller byretten højere, end om kommunikationen forstås af dem, den vedrører.

Gennem socialiseringen på arbejdspladsen overtager nye medarbejdere ofte dårlige sprogvaner fra "den måde, vi gør tingene på her", eller det komplekse sprog bliver lidt misforstået set, som et udtryk for faglighed. Måske bruges det ligefrem som magtmiddel i nogle tilfælde, eller man ønsker at dække sig ind for alle eventualiteters skyld under påberåbelse af retssikkerhed.

Konsekvensen er, at man taber borgeren i en al for lang kommunikation – som så underminerer selv samme retssikkerhed. Hvis vi for alvor skal få skovlen under det problem, er vi nødt til at gå nye veje.

"Kommunikerer myndighederne i dag på en måde, så borgerne forstår det?"

Christian Britten Lundblad, Folketingets ombudsmand, Altinget, maj 2025



Hvis man laver breve, der skal favne alt, men uden at målrette det til den enkelte borgers situation, eller hvis man overfylder brevet med mindre vigtig information, lader man borgeren i stikken. Men det er jo lige præcis noget, man kan komme ud over med digitaliseringen.

Ofte kan man væsentligt indskrænke, hvilke konkrete aspekter af loven borgeren behøver at forholde sig til. Og hvis man formulerer sig i et lægmandssprog og laver henvisninger til yderligere information til dem, der ønsker at dykke længere ned, så bliver det også nemmere at overskue for alle. Her er der tale om kompleksitet som i høj grad skabes i grænsefladen.

Problematiske digitale grænseflader og begrebsmodeller

De digitale løsninger, borgerne skal bruge i deres interaktion med det offentlige, er blevet væsentlig bedre de seneste år, men der er stadig for mange af dem, der ikke er voldsomt brugervenlige, og som f.eks. ikke fungerer særlig godt på mobile enheder. De fleste af dem lider af det grundlæggende problem, at de dybest set blot gentager en blanket (en begrebsmodel), som er et datafangstredskab skabt ud fra myndighedernes behov.

Et andet eksempel på en problematisk begrebsmodel er Digital Post, som bygger på, hvordan man udveksler, gemmer og husker information, når man er et velorganiseret, disciplineret "kontormenneske" – hvad mange borgere jo ikke er.

Vi har med den måde, vi har digitaliseret på, forlænget bureaukratiet og dets måder at tænke på med brædder ud i borgernes verden, i håbet om, at vi kan dressere dem til at blive gode bureaukrater. Men det bliver de aldrig. Her er der i den grad behov for et paradigmeskifte.

Utilstrækkelige alternativer til det digitale

Et ikke ubetydeligt antal borgere har svært ved det digitale, bruger det slet ikke, eller er kun begrænset digitale. Vi kan alle komme i situationer, hvor vi ikke er trygge ved (kun) at være digitale, fordi vi er i en vanskelig situation, skal gøre noget, vi aldrig har prøvet før, eller hvor der er noget væsentligt på spil for os.

Myndighederne har pligt til at sikre alternativer for ikke-digitale borgere, men hvordan de gør det, er helt op til dem selv. Så de gør det meget forskelligt. Ofte er de ikke-digitale alternativer unødvendigt komplicerede og besværlige – både for borgeren og myndigheden. I nogle situationer stiller dette ikke-digitale borgere ringere end de digitale. Det kan gøres langt bedre – og vel at mærke uden væsentlige omkostninger for myndighederne. Det har Dansk IT blandt andet tidligere adresseret i rapporten fra 2022, [Anbefalinger til en ligeværdig digital fremtid](#).

Fragmentering af kommunikationen

Når man f.eks. skal ansøge om en ydelse i det offentlige, og i situationen er tryk ved at gøre det digitalt, finder man information på hjemmesiden. Herefter ansøger man i selvbetjeningsløsningen. Derefter foregår kommunikationen typisk pr. digital post og evt. telefon. Alt efter ydelsens karakter og varighed kan man få rigtigt meget digital post.

Det kan være meget svært for borgeren at bevare overblikket og gennemskue processer og forandringer over tid, alene gennem digital post. Set fra fagsystemer og ESDH-systemer hænger det fint sammen, men borgerne oplever en fragmenteret kommunikation på flere kanaler, især hvis disse løsninger ikke tilbyder, at borgerne kan følge deres egne sager.

Dertil kommer, at man på nogle områder, tilsyneladende tvunget af lovgivningen, laver hyppige små reguleringer af ydelser etc., eller opkræver småbeløb, selv når der er tale om få ører. Alt sammen noget der ofte forvirrer mere end det gavner.

Problemet med det fragmenterede kommunikationsbillede kan langt hen ad vejen løses digitalt. Det kan gøres ved at lade sagsbehandlingsprocesser og løbende ydelser og services leve i selvbetjeningsløsninger, i stedet for digital post løsninger, hvor man kan skabe overblik og sammenhæng.

I den fælles offentlige digitaliseringsstrategi for 2016-2020 var "Overblik over egne sager og ydelser" et særligt indsatsområde: "Brugerne skal have større indsigt i deres sager, ansøgninger, data og relationer med offentlige myndigheder" Det er langt fra blevet indfriet her 10 år efter.

Mangel på brobyggere

En fragmenteret offentlig sektor og en fragmenteret kommunikation i et sprog, borgerne ikke forstår, kræver i den grad oversættelse og brobyggere. Men dem er der blevet færre af. Dem, der er, har ikke altid de nødvendige redskaber, ressourcer og kompetencer til at oversætte og bygge broer.

Vi kan blive langt bedre til at bruge teknologi til at hjælpe her, men vi skal passe på med at tro, at det alene handler om at rulle noget AI ud over problemet for at løse det.

For det første fordi det kræver en meget omhyggelig implementering overhovedet at få teknologien til at give mening her. For det andet fordi brobygning og oversættelse i mange tilfælde handler om mere end bare ord.

Det handler også om at bygge bro mellem borgerens livsverden og forståelser og systemets kategorier, regler og struktur. Det handler om at gøre det på en måde, der giver mening, anerkendelse og handlemuligheder for borgeren.

Der vil altid være brug for menneskelige brobyggere med de rette kompetencer, redskaber og ressourcer og ikke mindst empati og rummelighed. Og dem kan vi også understøtte bedre digitalt.

Mangel på fokusering

Vi præsenterer ofte borgerne for langt mere af kompleksiteten, end vi behøver, og vi kunne tilbyde langt bedre redskaber til at hjælpe borgeren med at navigere i systemerne, end vi gør.

Teknologien kan i mange tilfælde bruges til hurtigt at indsnævre kompleksiteten, så borgeren kun præsenteres for den del, der vedrører ham eller hende i den konkrete situation. Den kunne bruges til at skabe endnu bedre sammenhæng og overblik for borgerne, end vi gør i dag.

Vi kunne også bruge teknologi til at hjælpe med at skabe overblik for borgeren over hans eller hendes rettigheder og muligheder i en given livssituation. Sådanne redskaber findes i Canada, Australien og England – men i Danmark vil vi ikke lave dem, tilsyneladende fordi det f.eks. kunne føre til, at flere borgere søgte om ydelser de rent faktisk har ret til.

Samlet set kan ovenstående opsummeres således:

	Inputkompleksitet	Outputkompleksitet
Objektiv kompleksitet	Love og regler <ul style="list-style-type: none"> • Love og reglers omfang og kvalitet • Virkelighedens kompleksitet • Embedsværkets rolle • Hensyn til særinteresser 	Ting vi gør <ul style="list-style-type: none"> • Forvaltningsproget • Problematiske grænseflader og begrebsmodeller • Systemfokus i de digitale løsninger • Fragmenteret kommunikation
	Organisering <ul style="list-style-type: none"> • Samspilsproblemer mellem forskellige lovgivninger • Fragmenterede borgerrejser • Nulfejlskultur • Bureaucratiets natur • Bureaucratiets voksevæk 	Ting vi ikke gør (godt nok) <ul style="list-style-type: none"> • Utilstrækkelige alternativer til det digitale • Sikre tilstrækkelige brobyggere • Fokusering

Hvordan påvirkes borgerne af den oplevede (subjektive) kompleksitet?

Kompleksitet er i sig selv et komplekst begreb. Det samme gælder begrebet "tillid", som er omdrejningspunktet i dette afsnit. To vigtige faktorer, der påvirker den oplevede kompleksitet, er:

- I hvilken grad borgerne eksponeres for den objektive kompleksitet eller kompleksitet, der skabes i grænsefladen.
- Hvor tolerante borgerne er over den kompleksitet, de eksponeres for.

Det sidste hænger til dels sammen med borgernes tillid til "systemet", og deres oplevelse af, om de bliver behandlet retfærdigt i mødet med systemet. Der er nok ingen tvivl om, at den objektive kompleksitet er vokset på input-siden.

Det ser også ud, som om forskellige faktorer har medvirket til, at kompleksiteten er vokset på output-siden uafhængigt af og/eller måske i tilgift til væksten på input-siden, dels på grund af ændringer i grænsefladen til borgerne forårsaget af f.eks. centralisering, selvbetjening, øget fragmentering af kommunikationen og af borgerrejsen, dels på grund af utilstrækkelige indsats for at reducere kompleksitet gennem grænsefladen (adgang til brobyggere, fokusering af kommunikationen, forenkling af sproget, gode ikke-digitale alternativer).

Vi eksponerer altså borgerne for væsentligt mere kompleksitet, end vi behøver.

Spørgsmålet er, om borgere, som de er flest, har kunnet gennemskue, overskue eller "forstå" det offentlige. Det offentlige har nok altid for de fleste fremstået som en stor, kompleks og ikke speciel gennemskuelige maskine. Når kompleksiteten opleves som et større problem nu end før, er det ikke kun, fordi den objektivt er vokset, eller borgerne bliver eksponeret for mere af den. Det kan også skyldes, at betingelserne for at vi kan leve med kompleksiteten, har ændret sig.

Tillid

Der er en sammenhæng mellem tillid og kompleksitet. Vi har en tillidskrise i opsejling, som kan være skabt af en række faktorer. Den øgede kompleksitet er én af dem. En forringet tillid kan i sig selv også medvirke til, at vi er mindre villige til at acceptere kompleksiteten, samt at den fremstår "farligere" for os end før. Når kompleksiteten bliver opfattet som mere problematisk, kan det i sig selv være med til at svække tilliden.

Har vi høj tillid til et system, kan vi ofte acceptere en højere grad af kompleksitet, end hvis vi har lavere tillid. Med høj tillid bliver kompleksiteten mindre farlig, fordi vi tror på, at systemet vil os det godt og er kompetent og professionelt. Og omvendt, jo mindre tillid, jo mindre accept.

Hvad kan så nedbryde tilliden til det offentlige? Det er i sig selv et voldsomt komplekst spørgsmål. For hvad er "det offentlige"? Er det politikerne, regeringen, staten, bestemte myndigheder, min egen kommune, den forvaltning man sidst var i kontakt med eller måske den medarbejder eller det den digitale løsning, jeg var i kontakt med. Det er ikke altid let at skille ad. Her er fire bud på hvad der kan have svækket tilliden, men der er givetvis flere:

- "Skandaler" som har demonstreret, at det offentlige ikke altid selv har styr på kompleksiteten og derfor fremstår inkompetent (ingen nævnt, ingen glemt, men vi kommer ikke uden om at tale en smule om ejendomsskat),
- Centralisering af opgaver og reduktionen i adgangen til personlig kontakt med de faglige eksperter med beslutningskompetence
- Politikerne
- Og – paradoksalt nok – digitaliseringen.

Skandaler

Når en kommune laver mange fejl i sagsbehandlingen, eller et stort statsligt IT-projekt kører i hegnet, bliver det brugt både af medier og politikere til at tegne et billede af en inkompetent offentlige sektor. Ofte bliver en stor del af skylden lagt på implementeringen og ikke, eller kun i mindre grad, på de bagvedliggende politiske beslutninger og prioritering af ressourcer, som ofte er en væsentlig del af årsagen til, at det er gået galt.

Også korrekt implementering af lovgivning kan blive fremstillet som skandaler, fordi offentligheden ikke bryder sig om resultaterne. Mange IT-projekter lykkes faktisk, og langt, langt de fleste sager i det offentlige afgøres ordentligt og korrekt. Men det bliver undtagelserne, der fremhæves og dominerer.

At fremhæve de dårlige nyheder har altid været en del af pressens modus operandi. Som en amerikansk avismand sagde for mere end 100 år siden: "Dårlige nyheder er nyheder, gode nyheder er reklame". Og der er altid flere clicks i "mand bider hund" end omvendt.

Men politikernes strategiske anvendelse – og overdrivelse – af de dårlige nyheder er nok af nyere dato. Her er vi igen ude i noget, der har med den politiske kultur og medierne at gøre, men det bliver forværret af en til tider meget udtalt modvilje mod at indrømme fejl og i stedet forsøge at spinne sig ud af det.

Et aktuelt eksempel på en "skandale" er – ja, her kommer det: Ejendomsvurderingen.

Meget kort fortalt så kom man fra et system før 2003, hvor "kompleksiteten" langt hen ad vejen lå i hovedet på lokale vurderingsmænd med lokal- og markedskendskab, som vi i det store hele accepterede, til en situation, hvor kompleksiteten er blevet "synlig" og samtidigt langt sværere at acceptere.

Nu er der opstået et hav af svært gennemskuelige parametre og vægtninger, som hver for sig i princippet kunne udfordres. Samtidig har systemet taget meget længere tid at bygge, har kostet mange, mange flere penge og har været fejlbehæftet, hvilket har bidraget yderligere til at underminere tilliden. Oven i det kommer en række andre faktorer såsom:

- En ualmindeligt tonedøv implementering med midlertidige vurderinger
- Udsatte eller reducerede klagemuligheder
- Svært forståelig kommunikation
- Skiftende ministre, som har svært ved at forklare, hvad der egentlig er substansen
- Fjernelsen af muligheden for ad-hoc at kunne håndtere problemstillingen med beskatning af ny-udstykede grunde
- Samtidig implementering af en for længst vedtaget lov om beskatning af grundværdier efter den optimale udnyttelse, som det så viser sig at være meget svært at afgøre automatisk

“Skulle vi ikke starte med at implementere det vigtigste? Hvor hurtigt kan vi nå i mål med 80%? Den store komplekse løsning gør det dyrere, og det tager meget længere tid at implementere”



Ursula Plesner, medlem af Innovationsforum, Associate professor, Ph.d., CBS

Når eksemplet her er interessant – ud over at det er på alle danskeres læber – er det, fordi det ikke nødvendigvis alene er selve kompleksiteten i lovgivningen, men nok mere det, at man har flyttet kompleksitet fra et skønsdomæne, hvor den er “usynlig” ud i et “objektiv” domæne, hvor den pludselig bliver meget synlig og uforståelig.

Man har flyttet kompleksitet fra input-siden til output-siden og gjort det på en måde, der får “systemet” til at fremstå både arrogant og inkompetent. At mange, mange embedsmænd har kæmpet en brav kamp for at få en dårlig idé implementeret, og at det har kostet adskillige milliarder, er så en anden sag.

Centralisering og reduktion i personlig kontakt

Mange undersøgelser har vist, at jo tættere vi kommer på konkrete mennesker i den spidse ende af de offentlige systemer, jo højere er tilliden.

Den engelske sociolog Anthony Giddens taler om, hvordan mødet med repræsentanter for abstrakte systemer i det, han kalder “adgangspunkter” (grænseflader), gør disse systemer konkrete og personlige.

I disse adgangspunkter opbygges, vedligeholdes eller nedbrydes tilliden til de abstrakte systemer. Disse brobyggere formidler ikke bare information eller oversætter bureaukratisk sprog, de hjælper også borgere med at få systemet til at give mening gennem en form for forhandling af netop mening, magt og identiteter.

Opgaver, der før lå i kommunerne, er blevet centraliseret til Skat og Udbetaling Danmark (UDK). Der er med kommunalreformen mange steder blevet længere til rådhuset. og i en del kommuner har man reduceret mulighederne for personlig kontakt f.eks. på ydelsesområdet. Når man ringer, kan det være vanskeligere at få lov til at tale med en medarbejder i bagkontoret, der både har dyb faglig indsigt og beslutningskompetence, fordi man kommer igennem til et callcenter, der har et mål om straksafklaring.

“Sæt dialogen i centrum frem for afgørelsen - så rykker borgerservice”

Niels Højbjerg, medlem af Innovationsforum, professor i statskundskab, Aarhus Universitet, fhv. stadsdirektør i Aarhus Kommune

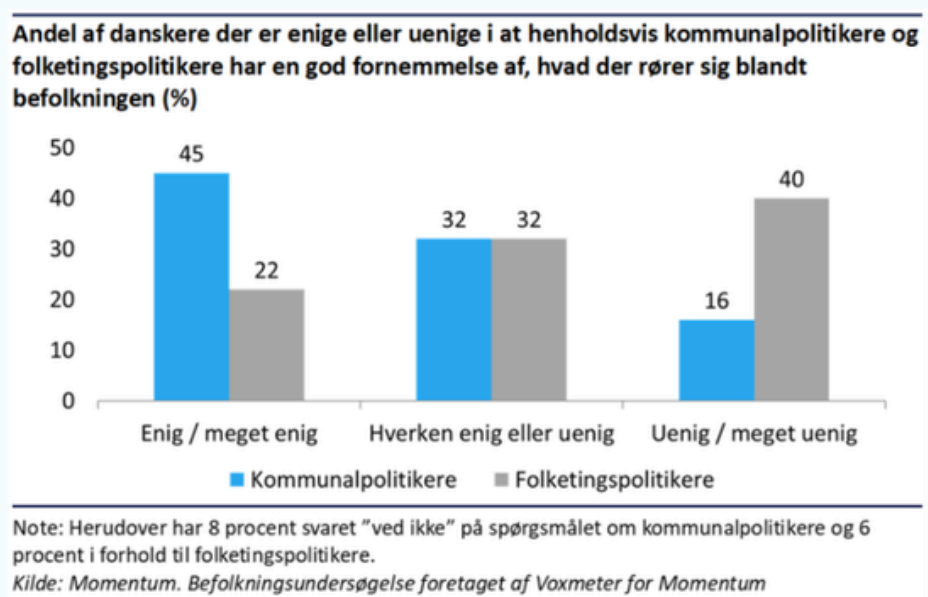


Kompleksitet kan være acceptabel, hvis man kan forklare den og få den til at give mening for borgeren. Det kræver både dyb faglig indsigt og ofte også det nærvær, den empati og den anerkendelse, som det er blevet sværere for borgerne at få.

Forskning viser, hvor meget den personlige kontakt betyder for borgerne navnlig, når de står i en ny og ukendt situation, eller der er noget på spil for dem. Og den viser også, hvad denne kontakt betyder for tilliden (Skaarup 2016). Men vi ved for lidt om, hvordan man kan mediere disse tillidsskabende mekanismer på andre kanaler, så vi er reelt i gang med et eksperiment i stor skala uden nogen monitorering af effekterne.

Politikeres adfærd

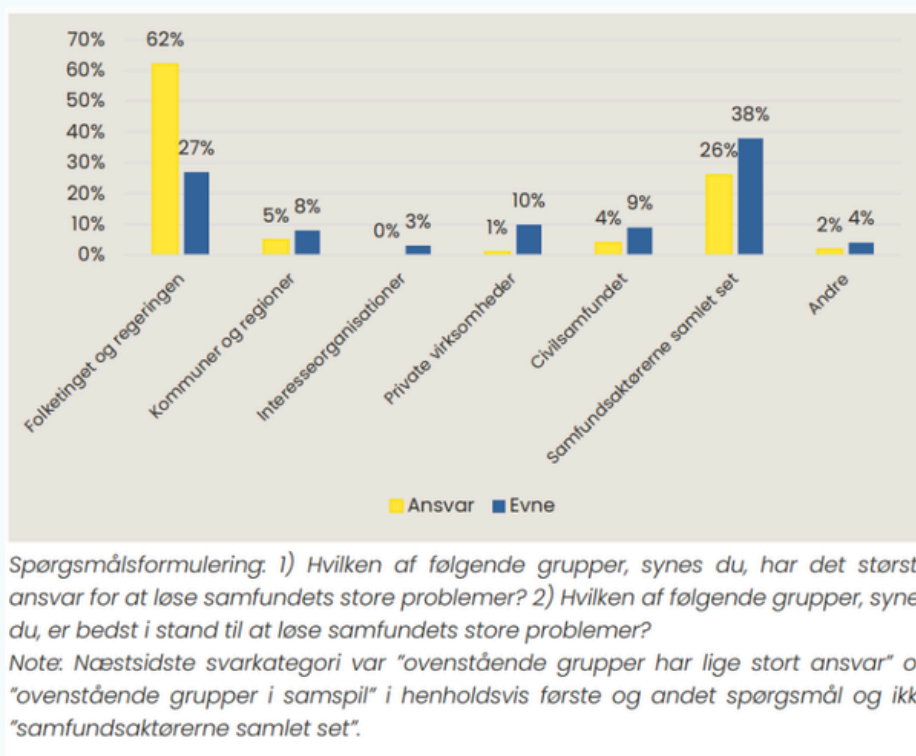
Der er generelt set sket et fald i tilliden til politikerne på Christiansborg. Det viser en lang række undersøgelser. Mens demokratiske institutioner som domstole, politi og den offentlige forvaltning scorer relativt højt, så ser det anderledes ud for politikerne, hvor tilliden er faldende, viser en analyse fra [Momentum/KL](#).



Kilde: Politikerne bakser med befolkningens tillid, KL, september 2025

En af årsagerne til en lunken tillid fra borgerne til politikerne finder vi i samspillet mellem medier og politikere, mener Ulrik Haagerup, der er journalist, tidligere mediechef og nuværende direktør for NGO'en Constructive Institute. Han peger på, at medierne og politikerne indgår i en slags selvforstærkende ond cirkel, hvor begges incitamenter medfører adfærd, der skader tilliden. Der er kamp om opmærksomhed og derfor skærpes kommunikationen, og den gøres mere firkantet og ekstrem med den konsekvens, at tilliden til såvel medier som politikere påvirkes negativt.

Tænketanken INVI viser i en undersøgelse fra oktober 2025 at danskernes tillid til politikerne er lavere end ved samtlige valg siden 1994. Videre viser undersøgelsen, at der er en stor afstand mellem Folketingets og regeringens ansvar for og evne til at løse samfundets store udfordringer. 62% mener, at Folketinget og regeringen har ansvaret, men kun 27% tiltror dem, at de har evnen.



Kilde: Danskerne tillid til politikerne rutsjer ned, INVI, oktober 2025

Rapporten "Demokratisk mistillid og afmagt - en undersøgelse af årsagerne bag og reaktionerne ved demokratisk utilfredshed" fra Tænketanken Mandag Morgen, Trygfonden og Analyse og Tal, som bl.a. er baseret på en omfattende analyse af sociale medier, tegner et billede af afmagt og vrede, når det gælder demokratiet, medierne og politikerne, men skal dog nærmere ses som et råb om hjælp og en insistere på forandring.

Digitaliseringen

Digitaliseringen har, som antydnet flere gange, potentialen til at reducere kompleksiteten på output-siden, og det har den også gjort på nogle områder. Men samtidig har digitaliseringen gjort det muligt at øge kompleksiteten på input-siden ganske gevaldigt.

Vi ville f.eks. aldrig kunne have et så kompliceret skattesystem, som vi har, uden digitalisering. Også på input-siden har manglende fokus på og vedligeholdelse af systemporteføljen betydet stigende kompleksitet og kompliceret systemlandskab, som også påvirker output-siden.

“Der er brug for en dialog med politikerne. De skal interessere sig for outcome - ikke processer”

Henrik Seiding, direktør, Aarhus Kommune, Teknik og Miljø,
fhv. executive direktør, Rambøll



Ser vi alene på output-siden har den måde, vi traditionelt har digitaliseret på først og fremmest haft et udpræget systemfokus. Vi har digitaliseret ud fra det offentliges egne behov, snarere end borgernes, og vi har langt hen ad vejen sat strøm til eksisterende processer, ikke gentænkt dem og ikke udnyttet de muligheder, der er for at bruge teknologien til at bygge bro mellem borger og system og understøtte de analoge broer, som stadig er nødvendige.

Mange selvbetjeningsløsninger bygger i bund og grund på blanketlogik, hjemmesider på pjece-logik og digital post på brev-logik. Men disse logikker var nødvendige på grund af papirmediets begrænsninger, og de var indlejret i en verden, hvor myndighederne typisk var tættere på og mere tilgængelige, og hvor det var naturligt at bede om hjælp, når der var noget, man syntes var svært eller var utryk ved at gøre selv.

Med de digitale teknologier har vi altid haft muligheden for at gentænke hele processen, men det har vi ikke rigtigt gjort. I hvert fald ikke i tilstrækkelig grad, selv om der i det sidste årti har været arbejdet meget med brugerrejser. Men for alvor konsekvent at digitalisere ud fra et borgerperspektiv (outside in) er ikke lykkedes. Det har medført, at vi har udsat borgerne for mere kompleksitet end nødvendigt, samtidigt med at vi har givet dem dårligere vilkår for at få hjælp til at håndtere denne kompleksitet. Det svækker tilliden.

“I den offentlige sektor - mere end andre steder - er der en tilbøjelighed til at se verden “indefra og ud” - altså fra ministerium, styrelse eller rådhus og ud mod verden. Når det kommer til arbejdet med regler, er det en rigtig god ide at forlade matriklen og sætte sig i de sko, der er mål for reglerne”

Poul Mollerup, formand for Erhvervslivets EU- og Regelforum, Bridge Consulting



Endelig er vi også begyndt at se backoffice-systemer, som medarbejderne heller ikke helt forstår, og hvis resultater de derfor heller ikke altid helt kan forklare over for borgerne. Her flytter vi igen kompleksiteten ud på output-siden. Disse systemer reducerer i stigende grad medarbejdernes handlerum.

Retssikkerhed og retfærdighed

Som antydnet tidligere har kompleksitet og digitalisering også betydning for borgernes oplevelse af retfærdighed og retssikkerhed i mødet med det offentlige. Vores opfattelse af, at magt og myndighed forvaltes på en retfærdig måde har betydning for vores tillid til systemet, som igen har betydning for vores villighed til at acceptere kompleksitet.

I den offentlige debat bruges begreber som "retssikkerhed" og "retfærdighed" i flæng og nærmest som synonyme for hinanden. Men det er de ikke.

Retssikkerhed handler om, at borgerne er beskyttet mod vilkårlighed og magtmisbrug fra myndighedernes side. Den handler om lighed for loven, og det er væsentligt, fordi vi her snakker om, at borgerne kan gennemskue deres rettigheder og pligter. Retssikkerhed er langt hen ad vejen kodificeret i lovgivning som f.eks. i kraft af forvaltningsloven og lov om retssikkerhed og administration på det sociale område. Retssikkerhed er altså primært formel og baseret på processuelle regler, som borgerne har en vis fornemmelse af, men typisk ikke kender i detaljer.

Retfærdighed derimod handler om vores subjektive oplevelse af den måde magt og myndighed forvaltes på.

Det er ikke bare én form for retfærdighed i mødet med myndighederne. Det ville være for let. Der er faktisk mange (Lin Adrians artikel fra 2013). Vi har blandt andet materiel retfærdighed, som er en opfattelse af, at lovens indhold fører til retfærdige resultater i praksis, som også er en subjektiv vurdering, der dog bygger på brede samfundsmæssige normer og værdier.

Vi har fordelingsretfærdighed, som handler om en oplevelse af, at goder og byrder fordeles på en rimelig måde som i sagens natur også kan være ganske subjektiv. Og så har vi procesretfærdighed (der ikke er det samme som processuel retfærdighed). Den handler om den måde, magten møder os på. Om at blive mødt med respekt, anerkendelse, tillid, empati, og uden bias, og om at blive set og hørt og taget alvorlig som et voksent, myndigt menneske og ikke bare som en "sag" eller et datasæt.

Hvor den materielle retfærdighed og fordelingsretfærdigheden kan være svær at bedømme for den enkelte borgere, er procesretfærdigheden baseret på borgerens umiddelbare oplevelse, og den spiller derfor en stor rolle i oplevelsen af det offentlige.

Når det er svært at gennemskue rettigheder og pligter

Hvis borgerne ikke kan gennemskue deres rettigheder og pligter, er retssikkerheden udfordret. Men nu behøver det jo ikke kun at være borgeren, der selv skal kunne gennemskue det hele. Som tidligere anført: det har de nok aldrig kunnet. Men de skal have let adgang til nogen eller noget, som kan hjælpe dem.

F.eks. offentlige medarbejdere, digitale løsninger eller frivillige fra civilsamfundet, som kan hjælpe dem med denne afklaring, så kompleksitet reduceres i grænsefladen.

Lange sagsbehandlingstider er også en klar belastning af retssikkerheden. "Justice delayed is justice denied", som man siger på engelsk. Et område, som dukker op med jævne mellemrum, er erstatning for arbejdsskader, hvor der med rette kan sættes spørgsmålstegn ved, om det er et samfund værdigt, at skadede mennesker skal vente så længe på afklaring.

Tid er velfærd. Men selv om høj input-kompleksitet naturligvis kan bidrage til lang sagsbehandling, så kan der være mange andre faktorer i spil her også (f.eks. sagsbehandlingens tilrettelæggelse og ressourcer), så det er måske ikke det bedste eksempel på effekterne af kompleksitet.

"Hvis der går for lang tid, så kan borgeren opleve det, som om systemet er ligeglad med mig. Så føler borgeren afmagt overfor beslutningssystemets langsommelighed"

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



Retfærdigheden bliver udfordret af kompleksitet og digitalisering på flere måder. Af love, der fører til, hvad mange oplever som åbenlyst tåbelige resultater (udfordrer den materielle retfærdighedsopfattelse). Af manglende indsigt i hvorfor andre får de ydelser og services, de får (udfordrer fordelingsretfærdigheden), og navnlig muligheden – eller den manglende mulighed for skøn (har både med procesretfærdigheden og kompleksitet at gøre).

Love der kan være svære at forsvare eller forklare

Love, der ofte fører til resultater, som kan være svære at forsvare eller forklare, eller som bare opleves af mange som tåbelige, udfordrer den materielle retfærdighed. Vi ser dem navnlig på udlændingeområdet, arbejdsmarkedsområdet og socialområdet, alle områder som er politiske kamppladser, og som derfor kan blive påvirket af symbolpolitik.

Her har vi også ofte særdeles kompleks lovgivning, der er blevet til ved lappeløsninger, som reaktion på enkeltsager eller som symbolpolitiske markeringer. Noget, der ofte kendetegner disse love, er et ønske om at fjerne sagsbehandlingernes manøvrerum og i stedet have meget detaljerede regler og dermed øget kompleksitet. Her ligger udfordringerne – og løsningerne – igen i den politiske kultur. Frisættelsesreformen kan være et af svarene herpå og så en konsekvent synliggørelse af de administrative og økonomiske konsekvenser, så de udstilles for befolkningen.

Borgerne kan ikke gennemskue baggrunden for, hvad andre får eller betaler

Når naboen har fået en ydelse, man ikke selv kan få, eller betaler mindre i skat end man selv gør, så kan fordelingsretfærdigheden være udfordret. Udfordringen her er, at myndigheden ikke må oplyse, hvilket grundlag naboen har fået sin ydelse eller betalt sin skat på, og derfor ikke kan fortælle, hvorfor der er forskel.

Det gælder naturligvis også, når man hører, at bestemte samfundsgrupper får ydelser eller services, man ikke synes, de burde få. Ofte uden nogen form for indsigt i reglerne, i disse borgeres vilkår, eller i hvorfor de får ydelserne eller servicen. Igen udfordres fordelingsretfærdigheden. Og der kan være politiske gevinster i at udnytte denne uvidenhed til at spille befolkningsgrupper ud mod hinanden. Det bidrager ligeledes til at underminere tilliden.

Ønsket om fordelingsretfærdighed kan føre til det, som man kalder "millimeterretfærdighed", som jo i sin essens handler om at målrette bestemte tilbud til bestemte målgrupper ud fra deres behov. Det kan både føre til detaljeret lovgivning, som øger inputkompleksiteten og til ind i mellem drakoniske kontrolregimer (og IT-løsninger), som både kan øge outputkompleksiteten og tære på tilliden.

Noget af denne kompleksitet kan som tidligere nævnt, reduceres ved kun at eksponere det, der i situationen er relevant for den enkelte borger i grænsefladen eller ved at øge den detaljegråd, vi lovgiver med.

Kontrolregimer er i deres natur altid udtryk for en mangel på tillid til de mennesker, de rammer, og det kan bidrage til, at disse menneskers tillid til systemet også bliver mindre.

Man kan overveje, om kontrollerne kan udføres på en anden måde, om man kan gøre det lettere at gøre tingene rigtigt og sværere at gøre dem forkert, eller om man kan italesætte/iscenesætte kontrollerne på en måde, der i mindre grad opleves som mistænkeliggørelse af borgerne.

Muligheden – eller manglen på mulighed for – skøn

Her er vi inde at røre ved en af de helt store udfordringer, både når det handler om kompleksitet, digitalisering og retfærdighed. Muligheden for skøn skaber en mere eller mindre løs kobling mellem lovgivningens regler og borgernes konkrete virkelighed, udfordringer og behov.

Skøn kan udfordre retssikkerheden ved at gøre det vanskeligere for borgerne at gennemskue deres rettigheder og pligter – i hvert fald, hvis dette skal forstås som forudsigelse af afgørelser. Det ville kræve, at alt kunne afgøres entydigt og retfærdigt på basis af et overskueligt antal objektive kriterier.

Skøn bliver ofte problematiseret, fordi det giver et spillerum, der både kan misbruges til borgernes ulempe og til borgernes fordel. Skøn bliver også problematiseret, fordi det pr. definition ikke kan automatiseres. Skøn handler jo netop om det, der ikke kan rummes af regler, og hvor unikke forhold altid – i hvert fald i princippet – kan spille en rolle.

Et alternativ til skøn er detaljerede regler, der forsøger at tage højde for alle tænkelige situationer, hvilket øger kompleksiteten. Eller man kan opstille simple regler, der skærer alle over én kam eller nogle få kamme og ikke giver mulighed for at bygge bro mellem regler og virkelighed. Det udfordrer procesretfærdigheden.

Og her har vi et dilemma. Sagsbehandling med skøn er potentielt problematisk, men det er sagsbehandling uden skøn også. Denne balance mellem at behandle lignende sager ensartet og forskellige mennesker forskelligt kan ikke sættes på formel, men må varetages af fagligt kompetente medarbejdere, der løbende drøfter og gensidigt udfordrer de afgørelser, de træffer. Med det formål at opretholde en fælles forståelse af skønnets grænser, en forståelse, der vel at mærke ikke kan og ikke må sættes på formel og gøres til en regel. Problemet er, at der ofte ikke er tid og ressourcer til denne løbende refleksion.

Skøn kan ganske vist ikke automatiseres, men det kan understøttes digitalt på flere måder, så længe man er opmærksom på ikke at regelsætte eller at sløve sagsbehandlerens evne til at inddrage alle relevante forhold (også nye og måske hidtil ukendte faktorer) i deres overvejelser. Men kan lette arbejdet for sagsbehandlerne ved at samle relevant information, som skal anvendes i vurderingerne. Her kan AI også spille en rolle og støtte processen, men den bør bruges til at understøtte og styrke, ikke svække fagligheden. Endelig kan lovgiver selvfølgelig ændre præmissen ved at erstatte skøn med objektive kriterier med de konsekvenser, det kan have for kompleksitet og retfærdighed.

Vi kan nu opdatere tabellen fra tidligere til at give et samlet overblik over, hvad der påvirker kompleksiteten i det offentlige:

Graden af kompleksitet borgeren eksponeres overfor og som skal håndteres	
Subjektiv kompleksitet	Systemets pålidelighed, imødekommenhed og tilgængelighed <ul style="list-style-type: none"> • "Skandaler"/tegn på inkompetence • Centralisering og reduktion i personlig kontakt • Politikernes adfærd • Digitalisering i sig selv
	Oplevelse af retfærdighed i myndighedens forvaltning <ul style="list-style-type: none"> • Når det er svært at gennemskue rettigheder og pligter • Love der kan være svære at forsvare eller forklare • Vanskeligt at gennemskue baggrunden for hvad andre får eller betaler (fordelingsretfærdighed) • Reduktion af skøn (procesretfærdighed)

Løsninger skal skabes både på inder- og ydersiden

Kompleksiteten i det offentlige skabes på indersiden, hvor love, regler, administrative praksisser, organiseringen af det offentlige og de digitale løsninger bliver til. Og den skabes på ydersiden, hvor det offentlige møder borgerne, digitalt, på skrift, telefonisk og fysisk.

Skal vi løse kompleksitetsproblemet, er vi nødt til at gøre noget ved begge dele.

Oversigt over problemer og løsninger

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

"Hvis de store visioner skal blomstre i virkelighedens verden, er der brug for, at politikerne bliver bedre til at holde fingrene væk. De skal i stedet lade de lokale politikere og embedsmænd få arbejdsro og albuerum"

Finansminister Nicolai Wammen, Altinget, januar 2025



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 bestemt 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 offentlige 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 bøvl at være analog

Generelle problemstillinger

Nogle af kilderne til borgernes oplevelse af en overkompliceret offentlig sektor er af mere generel karakter og hører ikke entydigt hjemme på ydersiden eller indersiden af systemet. Det største problem er, at ingen har et overordnet politisk ansvar for borger-perspektivet.

Vi har et Erhvervsministerium, et Ministerium for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri og en lang række fagministerier, der tager sig af forskellige samfundssektorer. Ingen har imidlertid et centralt ansvar for at varetage et borgerperspektiv på tværs af myndigheds- og sektorgrænser.

Det er en af grundene til, at borgerperspektivet og konsekvenserne for borgerne af overdrevet kompleksitet ofte bliver stedmoderligt behandlet, når der udarbejdes love og regler, når vi omorganiserer det offentlige, og desværre også når vi digitaliserer. Disse udfordringer bliver ekstra store, når borgernes livssituation gør, at de skal gå på tværs af myndigheder og sektorer.

Et andet problem er, at der ikke længere er en forankring af udviklingen af "forvaltningspolitik". Forvaltningspolitikken skal forstås som sammenhængende ideer om, hvordan det offentlige styres, ledes og organiseres, og hvordan samspillet med borgere, virksomheder og civilsamfund skal foregå.

I store træk bliver "forvaltningspolitik" nu drevet af forskellige centrale aktørers effektiviserings- og digitaliseringsdagsordener. Ikke at det er noget galt med sådanne dagsordener i sig selv, men de er alt for snævre og kan skabe utilsigtede konsekvenser.

Dertil kommer forskellige sektor- og myndighedsbaserede magtdagsordener, som vanskeliggør helhedstænkning og samarbejde. Denne afkobling af forskellige nærtbeslægtede politikområder bidrager til at øge kompleksiteten.

Endelig er der for få muligheder for, at man lokalt – hvor de konkrete problemer opstår – kan sænke kompleksiteten på meningsfulde måder, der skaber bedre sammenhæng for borgerne. Der er behov for yderligere frisættelse af kommunerne og deres medarbejdere.

Manglende borgerfokus i lovgivning og forvaltning

Løsning 1: Central forankring af borgerperspektivet – et Borgeministerium?!

Der er behov for politisk forankring af borgerperspektivet, så der sikres vedvarende fokus og mærkbart pres i retning af at reducere kompleksitet og i højere grad sætte borgeren i centrum.

Løsning

- Der etableres et Borgeministerium. Det er ikke vigtigt, hvilken form ministeriet har. Det afgørende er, at borgerperspektivet forankres et sted, der har mandat og kompetencer til at udføre sine opgaver effektivt. Det er også her, det vil være oplagt at forankre ansvaret for en række af de øvrige forslag i dette løsningskatalog.
- Et Borgeministerium kunne f.eks. etableres som en del af en nytænkt Indenrigsministerium. Alternativt som en politisk sølje under Finansministeriet lidt i lighed med den rolle, som Sofie Løhde spillede som minister for offentlig innovation, men med en andet scope og stærkere mandat.
- Ministeriet skal have borgerperspektivet som sit primære fokus og må ikke samtidigt skulle varetage andre konkurrerende dagsordener. Det skal fungere som et tværgående anker for f.eks. borgerrejser, samtykkepraksis, klageveje og standardiserede processer, og det bør være tværfagligt bemandet (jura, data/AI, adfærd, kommunikation, it m.m.) med mandat til at påpege barrierer og løsninger.
- Ministeriet skal både have fokus på ny lovgivning, inden den træder i kraft, og på at igangsætte gennemgang af eksisterende lovgivning med henblik på kompleksitetsreduktion – også når det går på tværs af flere ressortområder.
- Ministeriet skal ikke erstatte de mange gode initiativer, der allerede i dag sætter fokus på borgerne, navnlig i kommunerne, hvor man er helt tæt på borgerne. Ministeriet skal samarbejde med alle relevante aktører om at udvikle og styrke borgerperspektivet, fremhæve de gode eksempler og koordinere på tværs af sektorer.
- Ministeriet skal en gang om året levere en statusrapport (State of the Nation) om det offentlige set fra borgernes perspektiv.

Effekt

- En klar politisk forankring og politisk opmærksomhed på borgerperspektivet.
- En langt stærkere varetagelse af borgerperspektivet i udviklingen af love, regler, organisering og teknologi.

- Borgerne oplever et mere gennemsigtigt og lettilgængeligt møde med det offentlige – også på tværs af forskellige sektorer.
- Færre dobbeltprocesser og mindre bøvl for både borgere og myndigheder.
- Højere tillid gennem gennemsikkelige regler og ensartet service på tværs.
- Borgerne oplever sammenhængende brugerrejser på tværs af fagområder

Manglende "forvaltningspolitik"

Løsning 2: Genetablering af "forvaltningspolitik" som disciplin og udviklingsområde

Udviklingen af den offentlige sektors organisering, styring og måder at arbejde på, har i nogle år været præget af en række vigtige men også relativt snævre dagsordener. Deriblandt effektivisering, digitalisering, centralisering og decentralisering (udflytning). Samtidig er også andre dagsordener gledet ind og ud af fokus.

Det har givet et fragmenteret billede med skiftende prioriteringer og manglende sammenhæng mellem dagsordener og virkemidler.

Løsning

- "Forvaltningspolitik" bør derfor genetableres som helhedsorienteret, tværfaglig disciplin og udviklingsområde i det offentlige. Digitaliseringen af den offentlige sektor bør underordnedes denne politik som et væsentligt, men ikke enerådende aspekt.
- "Forvaltningspolitikken" skal ikke være en spændetrøje for det offentlige, men derimod en ramme for samtænkning og afbalancering af forskellige redskaber og virkemidler (herunder ikke mindst borgerperspektivet), som kan være retningsgivende (men ikke nødvendigvis dikterende), og tjene som inspiration for udviklingen af den offentlige forvaltning.

Effekt

- Effekten vil vise sig på længere sigt gennem en større sammenhæng og bedre samspil mellem forskellige tiltage til udvikling af den offentlige sektor. Bedre læring på tværs og mindre dublering af udviklingsaktiviteter. Dette har så potentialet til at bidrage til mindre kompleksitet.

Løsning 3: Etablering af en Nordic School of Government

De nordiske lande er på mange områder førende i demokratisk henseende med et højt niveau af transparens, tillid og et meget lavt niveau af korruption og nepotisme. Disse dyder skal bringes frem, og det kræver de bedst muligt uddannede embedspersoner.

Danmark har ikke nogen forvaltningshøjskole. Den har vi nedlagt, og vi har ikke noget der f.eks. ligner Kennedy School of Government. Det skaber et hul i vores vidensudvikling og innovation.

Løsning

- Det er på tide, at vi i Danmark – gerne sammen med de øvrige skandinaviske lande – etablerer en institution, der kan sikre, at den nordiske forskning i offentlig forvaltning og digitalisering bliver udnyttet i udviklingsprojekter og i efteruddannelsen af embedsmænd og chefer i det offentlige.
- Det er ikke tanken at dublere de mange glimrende forsknings- og uddannelsesmiljøer, der findes i Norden, men at bidrage til at deres forsknings i højere grad udbredes og udnyttes i praksis.
- Institutionen skal udbyde uddannelsesforløb i form af efteruddannelse af embedspersoner, så deres ledelseskapacitet øges i forhold til at kunne forbedre forvaltningen og rådgive politikerne. Blandt andet i forhold til anvendelsen af nye teknologier i en bredere forvaltningsfaglig sammenhæng.
- Institutionen skal bygge på den forskning, som medlemsinstitutionerne bringer til området. Institutionen skal være en netværksinstitution bestående af udvalgte institutter fra de deltagende universiteter, men med egen profil og identitet.

Effekt

- Embedsmænd bliver klædt på, så de i højere grad lykkes med at skabe sammenhængende og gennemsigtige borgerrejser inden for og på tværs af fagområderne.

Dette skal ske gennem:

- Bedre kendskab til og bedre udnyttelse af nordisk forskning i den offentlige forvaltning og digitalisering.
- Adgang til endnu bedre efteruddannelse for embedsmænd og ledere i det offentlige.

Snævre muligheder for at finde løsninger lokalt

Løsning 4: Gør det lettere for lokale ledere at løse kompleksitetsudfordringer

Det er lokalt i den spidse ende af myndighedsudøvelsen, man har størst indblik i den kompleksitet, der skabes af love, regler, procedurer og systemer. Det bør udnyttes bedre.

Løsning

- Man bør i højere grad frisætte dem, der er tæt på borgerne og give dem lokalt manøvrerum til at reducere og håndtere åbenlyse kompleksitetsproblemer. Det kan bidrage til at skabe den nærhed til borgerne, som standardiserede regler og central detailstyring aldrig kan levere. Det kræver mulighed for at organisere lokalt, prioritere fagligt, og indrette samarbejdet omkring den konkrete borger frem for omkring systemets logikker.
- Desværre vælger vores lovgivere ofte at foretage omfattende lovregulering af forhold, der lige så godt kunne varetages af en fagpersoners faglige dømmekraft. Den rigide lovregulering tilsidesætter således fagkompetente medarbejders store viden til fordel for ofte komplekse administrative lovregulerede procedurer eller regler. Det er bare ikke sådan, at bureaukratiske regler altid er bedre, billigere eller mere retfærdige end kompetente fagpersoners varetagelse af den enkelte borgers forhold.
- Frisættelsesreformen er et meget vigtigt skridt i denne retning. Det kræver dygtige ledere med sund dømmekraft og mod til at udfylde rammerne, som kan guide organisationen og dens medarbejdere.

Vigtigt at vide om skøn



Sager med skøn behandles ofte alt for langsomt, fordi der skal ske manuel sagsbehandling. F.eks. tager det 1 år at give forhøjet SU til en person med handicap/neurodivergens, hvilket desværre gør, at en del dropper deres studier. Skøn må ikke foretages automatisk, så borgerens individuelle forhold ignoreres. I den forvaltningsmæssige sprogbrug omtales det som "at skøn ikke må sættes under regel". Betyder det så, at skøn er frit for sagsbehandleren, og at denne kan afgøre sagen helt uden nogen form for logik eller regler – nej, selvfølgelig ikke. Skøn må ikke sættes under regel, men der skal være regler og logik for skøn, så sagsbehandleren kan forklare, hvordan der er taget vare på sagens individuelle forhold, og hvorfor sagen har fået et givet udfald.

Først skal sagen undersøges for, om der er mulighed for retsanvendelse, hvilket er den del af afgørelsen, hvor myndigheden fastslår, om lovens betingelser er opfyldt, og hvor rets-følgen følger direkte af loven, hvis betingelserne er opfyldt. Hvis en person f.eks. objektivt ikke er berettiget til ydelsen eller rettigheden, da kan sagen afgøres automatisk, da skønsdelen i sagsbehandlingen aldrig er relevant at bringe i anvendelse.

Myndigheden må gerne arbejde med hovedregler og prioriteringsregler, men kun når den i den enkelte sag overvejer, om hovedreglen skal fraviges. Dvs. at algoritmisk sagsbehandling er lovlig. Det kræver bare, at algoritmen overvejer de relevante individuelle hensyn i den enkelte sag, og at afgørelsen er fuldt ud begunstigende, altså at der ikke gives afslag. Dette gælder, da borgeren ikke kan klage, hvis denne har fået fuldt medhold / har fået sin retlige anmodning imødekommet inden for lovens rammer.

Skøn er den del af afgørelsen, hvor loven overlader myndigheden et vurderingsrum, fordi loven ikke udtømmende fastlægger alle kriterier eller deres vægt. Myndigheden skal derfor foretage en konkret vurdering af relevante og saglige hensyn i den enkelte sag. Skøn er således bundet til sager, hvor lovens regler i sig selv ikke giver medhold. Dvs. at skøn ikke skal foretages, hvis allerede de objektive forhold giver medhold.

Sager med skøn kan altså straks-afgøres algoritmisk, hvis skønnet i loven ikke skal bringes i anvendelse. Dette er tilfældet hvis:

1. Objektive forhold tilsiger, at ansøger ikke har ret til ydelsen eller ikke er i målgruppen for dem, der kan søge og modtage ydelsen eller rettigheden.
2. Objektive forhold giver ansøger fuldt medhold, uden at skøn skal bringes i anvendelse.
3. Skønsmæssige individuelle forhold, der afprøves algoritmisk, giver fuldt medhold og kan forklares juridisk.
4. De af ansøgeren angivne individuelle forhold ikke er relevante for skønnets anvendelse eller kan tillægges vægt.

Med andre ord, så kan straks-afgørelse foretages i alle begunstigende tilfælde, hvis algoritmen systematisk tager hensyn til sagens individuelle forhold. Sager, hvor algoritmen derimod giver afslag, skal sendes videre til et manuelt sagsbehandlerskøn.

Konsekvensen er således, at de fleste sager med skøn lovligt kan afgøres algoritmisk da de fleste, der gør sig ulejlighed med at søge, statistisk set oftere får medhold end afslag. Dette gælder naturligvis ikke på alle sagsområder, men er en gennemsnitsbetragtning.

På grund af for lidt viden og misforståelser af ovenstående forhold, opbygges der desværre stor ventetid for mange udsatte borgere, der kunne få en begunstigende algoritmisk straks-afgørelse. Disse udsatte borgere må derfor ofte vente i halve eller hele år, før de får deres retmæssige medhold i form af en begunstigende afgørelse. En ventetid der desværre kan have ganske alvorlige konsekvenser. En forsinket rettighed kan i praksis være en nægtet rettighed. I stedet for kun at forsinke sager, hvor der er risiko for afslag, så vælger sagsbehandlingsprocessen i for høj grad at forsinke alle sager, hvilket set fra en borgervinkel er meget utilfredsstillende, fordi det ofte overlader borgeren i et frustrerende limbo, hvor deres tilværelse sættes på hold, med risiko for stærkt negative konsekvenser for den udsattes liv.

På flere fagområder er der allerede igangsat en frisættelse, der giver et lokalt handlerum. Det er vigtigt, at viljen til frisættelse er robust – også når der opstår fejl og medierne jagter enkeltsager. Det er også vigtigt, at den centrale frisættelse ikke erstattes af lokal detailstyring og tilsyn. Men det er naturligvis altid frisættelse under ansvar.

Effekt

- Komplexitetsudfordringer identificeres og løses i højere grad der, hvor de viser sig i praksis. Det gælder både kompleksitet, som skabes lokalt, på indersiden og ydersiden, og kompleksitet skabt andre steder, som man lokalt har mulighed for at reducere. F.eks. gennem tiltag i mødet og kommunikationen med borgerne.
- Borgerne kommer til at opleve et mere nærværende velfærdssamfund, hvor deres komplekse livssituation ikke løses med generel, kompleks lovgivning, men fleksibel hensyntagen til den enkelte.

Kompleksitet på indersiden

Kompleksiteten på indersiden af det offentlige skabes af regelværkets kompleksitet og (u)forståelighed, kompleksiteten i det offentliges organisering og opgavedeling, og kompleksiteten i det offentlige IT-systemlandskab.

Regelværkets kompleksitet skabes dels i den politiske proces, dels i embedsværkets udmøntning af lovene. Det skabes gennem "lap på lap"-lovgivning, der ofte ændres og er vanskelig at administrere.

Kompliceret, lap på lap lovgivning der ofte ændres

Den politiske kultur er ofte præget af kortsigtede medieretorikker og "vinder/taber"-logik. Politikere forventes at levere hurtige resultater og markante budskaber – ofte med afsæt i enkeltsager eller markeringsbehov snarere end opbygning af langsigtede, bæredygtige rammer for samfundet.

Konsekvensen er fragmenterede løsninger, ukoordinerede reformer og stigende kompleksitet i lovgivningen, som så igen skaber kompleksitet i administrative procedurer, i kommunikationen til borgerne og i de digitale løsninger. Det bliver særligt tydeligt i den måde, vi taler om digitalisering og velfærd. Digitalisering bør ses som et velfærdspolitisk redskab – ikke bare et redskab til effektivisering og besparelser.

Løsning 5: Helhedsorienteret politikudvikling og velfærdsfokus på digitalisering

Løsning

- Genetablér politikerens rolle som "samfundssnedker" – den, der samler, skaber og forbinder snarere end blot beslutter.
- Gør digital velfærdspolitik til et fagområde i et onboarding-forløb af Folketingets medlemmer.

Effekt

- En mere samarbejdende, konstruktiv og helhedsorienteret politisk kultur.
- En ny, tillidsfuld fortælling om politikere som samfundsbyggere, der tager vare på etik, sammenhæng og borgernes hverdagsliv.
- Mere helheds- og værdiorienteret diskurser og beslutninger om digitalisering.

Samfundssnedker



I et interview med en tidligere dansk minister falder samtalen på politikernes rolle som mediestjerner. Politikernes behov for og lyst til at fremstå godt i medierne kan stjæle fokus fra håndværket – fra at være en god samfundssnedker.

Den tidligere minister efterlyser, at man som Folketingsmedlem har mulighed for at få ærlig feedback på sine indsatser. Det kan både være før og efter en vedtagelse implementering.

I dag får man som politiker nogle gennemtyggede rapporter fra regeringsapparater, men der mangler rene, ærlige tilbagemeldinger om, hvorvidt de politiske intentioner reelt kan udmøntes efter hensigterne.

Politikerne har brug for løsninger, der kan understøtte deres rolle som samfundssnedkere, så fokus ikke kun er på mediernes ofte overfladiske behandling af politikernes visioner og indsatser.

Lovgivning der er vanskelig at praktisere/administrere

Megen lovgivning er unødigt vanskelig at administrere, digitalisere og fortolke. Ud over at skabe unødigt kompleksitet, kan det også gøre det svært at tænke nyt. Løsningerne her er bedre inddragelse af dem, der bliver berørt af og skal implementere lovgivningen, en hurtigere og mere ensartet afklaring af fortolkning, når man vil prøve nye veje og teknologier og løbende "fitness-tjek" af eksisterende lovgivning.

Tæt samarbejde mellem faggrupper



Styrelsen for It og Læring har frem mod 2023 udviklet en it-løsning, der digitaliserer hele processen for ansøgning, elevfordeling, vurdering af adgangskrav og omvalg til de gymnasiale ungdomsuddannelser.

Løsningen anvender fællesoffentlige løsninger, herunder ved login for de unge, deres forældre og medarbejdere på skolerne (MitID og MitID Erhverv) og indhentning af persondata fra CPR via datafordeleren.

Over 50.000 unge søger hvert år om optagelse til en gymnasial ungdomsuddannelse og fordeles af den landsdækkende fordelingsmekanisme, hvor:

- 95 % af ansøgerne i 2025 fik plads på deres 1. prioritet
- Ansøgerne har et bedre overblik over deres ansøgning
- Det er nemmere for ansøgerne at udfylde og indsende deres data
- Ansøgningerne behandles ensartet

Ansøgerne er typisk unge mennesker mellem 15-17 år, hvorfor deres forældre også skal underskrive ansøgningen. Hertil kommer voksne, der ønsker at påbegynde en hf-uddannelse. Det har været afgørende i udviklingen af løsningen at:

- Sikre transparens i ansøgningsflowet og grundlaget for at tildele plads (transporttid mellem hjem og skole)
- Har omsat et komplekst regelgrundlag til en it-løsning, som gør det let at gennemføre ansøgningsprocessen.

Udviklingsprojektet har implementeret lovgrundlag efter en meget stram tidsplan. Dette lykkedes særskilt grundet et tæt samarbejde mellem ministeriets enheder fra den første aftaletekst til det færdige lov- og regelgrundlag. Læs evt. mere [her](#).

Løsning 6: Inddragelse af dem der bliver berørt af lovgivning, og dem der skal implementere

Perspektiver og erfaringer fra de mennesker, der i sidste ende berøres mest af lovgivningen, som f.eks. borgere, sagsbehandlere og dem, der skal sørge for den digitale understøttelse, bliver sjældent inddraget i udarbejdelsen af lovgivning. Det antages ofte implicit, at de eventuelle problemer og udfordringer, lovgivningen skaber, i praksis bare kan løses nedenstrøms (downstream).

Lovgivningen skal både være administrerbar og i videst muligt omfang digitaliseringsklar, men digitaliseringen og administrationen skal også være lovgivningsklar.

I dag antages det, at disse perspektiver afdækkes i hørings svar. Men høringen sker ofte, når loven er færdig, og høringsprocessens form er ikke velegnet til konstruktiv samskabelse af løsninger.

Løsning

- Det skal være obligatorisk at inddrage slutbrugere og det praktiske implementeringsperspektiv i udarbejdelsen af nye lovgivning.
- Disse perspektiver skal afdækkes gennem aktuel, konkret viden om de faktiske forhold hos disse slutbrugere, og dem som forestår implementeringen. Dvs. nogen der kan se på lovgivningen både fra det juridiske, det praktiske administrative, og det digitaliseringsfaglige perspektiv og fra et borger- eller virksomhedsperspektiv.
- Det vil givetvis forsinke lovgivningsprocessen, men har til gengæld potentiale til at gøre implementeringen væsentligt lettere, og det bliver hurtigere at høste den ønskede effekt.

Effekt

- Lovgivning, der er lettere at forstå og implementere i praksis.
- Borgerne og medarbejderne i fronten vil opleve, at de ændringer, der skal implementeres, giver mening i deres hverdag, og det vil i højere grad opleves som forbedringer.
- Politikerne vil opleve, at deres politiske intentioner og udmøntningen af disse i højere grad stemmer overens, fordi det er gennemtænkt, hvordan ændringerne vil fungere i praksis.

Løsning 7: Hurtigere afklaring af fortolkning af regler

Uklar lovfortolkning og forskellige praksisser og holdninger på tværs af myndigheder betyder, at alt for mange potentielt gode idéer går i stå og ikke kan udforskes eller afprøves, fordi man venter på afklaring. I stedet for at skabe tryghed og forudsigelighed efterlader det både ledere, medarbejdere og borgere i tvivl om, hvad der egentlig "kan og ikke kan" lade sig gøre – særligt når det handler om data, digitalisering og nye samarbejdsformer.

Løsning

- Klar forankring og høj prioritering af autoritativ afklaring af fortolkning af lovgivningen i forhold til konkrete anvendelser og teknologier. Det skal ikke tage hele eller halve år at få afklaring, og hver myndighed skal ikke lave deres egne afklaringer i forhold til teknologier eller anvendelser, som har relevans flere steder. Det skal være let for de enkelte myndigheder at melde behov for afklaring ind, at se hvilke behov der er meldt ind og at finde de autoritative fortolkninger der er gjort.
- Brug eventuelt regulatoriske sandkasser til at afprøve og dokumentere ansvarlig brug, før teknologien tages i brug i større skala.

Effekt

- Kortere vej fra idé til afprøvning og evt. drift.
- Mere ens praksis i hele landet.
- Mindre juridisk usikkerhed for både myndigheder og borgere.
- Mere genbrug og erfaringsudveksling på tværs af offentlige instanser til gavn for det offentlige og leverandører af digitale og teknologiske løsninger

Clearinghouse - fra juridisk rådvildhed til hurtig klarhed

Når nye løsninger hæmmes af juridiske tvivlsspørgsmål, kan juraen blive en stopklods for forbedringer i stedet for et værn om borgerne.

Uklar lovforklaring, forskellige praksisser på tværs af myndigheder og en udbredt forsigtighedskultur betyder, at alt for mange gode ideer dør, før de når ud til borgerne. I stedet for at skabe tryghed og forudsigelighed, efterlader systemet både ledere, medarbejdere og borgere i tvivl om, hvad man egentlig "kan og ikke kan" – særligt når det handler om data, digitalisering og nye samarbejdsformer.

Hvis vi vil øge tempoet i udviklingen uden at gå på kompromis med retssikkerheden, skal vi gå fra juridisk rådvildhed til hurtig, fælles klarhed. Det kræver et mere åbent og autoritativt sted at gå hen med tvivl, klare standardfortolkninger og trygge rammer for at afprøve nye løsninger.

Mange stopklodser skyldes ikke loven, men fortolkning. Et fælles, autoritativt sted for afklaring accelererer forbedringer uden at gå på kompromis med retssikkerhed.

Med et nationalt clearinghouse, regulatoriske sandkasser og fasttrack-ordninger for dokumenterede pilotprojekter kan juraen komme foran udviklingen i stedet for hele tiden at løbe bagefter, og dermed blive en drivkraft for sikker innovation i stedet for en barriere.

Et nationalt clearinghouse skal på faste frister kunne afklare "kan/kan ikke" på tværs af jura, fag og data, publicere standardfortolkninger og praksisnotater som åbne referencer, oprette regulatoriske sandkasser med stærke retssikkerhedskrav og lave "fasttrack" for kommunale og regionale pilotprojekter med dokumenteret effekt.

Det kunne bidrage til kortere vej fra idé til drift og mere ens praksis i hele landet, sikker innovation med dokumenterede gevinster og mindre juridisk usikkerhed for både myndigheder og borgere.

Løsning 8: Rullende fitness-tjek af eksisterende regler

Uanset, hvad vi gør fremover, er der også behov for at se på de omfattende komplekser af love og regler, der allerede findes. Og uanset, hvad vi gør fremover, vil der over tid stadig kunne opstå nye utilsigtede vildveje og kompleksitet.

Løsning

- Der skal løbende gennemføres kompleksitetseftersyn af eksisterende lovgivning og regler, gerne for et helt lovområde ad gangen.
- Eftersynet skal resultere i en rapport, der beskriver de kompleksitetsmæssige udfordringer og anviser til forskellige veje til at løse dem.
- Denne opgave kunne ligge i et borgerministerium og resultaterne kunne afrapporteres til Folketinget en gang om året.

Effekt

- Oprydning i legacy-kompleksitet og løbende fjernelse af ny – overflødig kompleksitet.

Borgernes administrative byrder ved nye love er usynlige

Det har i en årrække været et krav, at virksomhedernes administrative omkostninger ved ny lovgivning skulle beregnes som et led i det lovforberedende arbejde (AMVAB-metoden), men de administrative byrder lovgivningen, der pålægges borgerne, er ofte usynlige.

Om AMVAB

AMVAB står for "Aktivitetsbaseret måling af virksomhedernes administrative byrder".

Metoden bruges til at udregne de administrative konsekvenser for erhvervslivet af de krav og forpligtelser, der følger af ny erhvervsrettet regulering. Den er baseret på interviews med virksomheder og på data om virksomhedernes faktiske adfærd.

Man regner ikke kun på omkostninger, der pålægges virksomhederne ved ny regulering, men også på eventuelle besparelser.



Løsning 9: Indførelse af en borgerbyrde-beregning

Der er brug for at synliggøre de byrder, som pålægges borgerne. Det skal ske en balancering af den effektivitet, som den offentlige sektor kan opnå, med de gevinster det udløser for borgerne.

Løsning

- Udarbejdelse af en metode til at beregne borgernes administrative byrder – og evt. lettelser i byrderne ved ny lovgivning og regulering, på linje med AMVAB-metoden (en AMVAB-metode) og obligatorisk anvendelse af denne metode ved al ny lovgivning der berører borgere.
- Der findes omfattende videnskabelig litteratur om administrative byrder for borgerne, som kan bruges til at identificere, hvad man skal måle på.

Effekt

- Borgerbyrdeberegningen indgår som en eksplicit del af beslutningsgrundlaget for nye love og reguleringer og medvirker dermed til at gøre love mindre administrativt byrdefulde for borgerne.

"Når man regner på effektiviseringer m.v. bør man også prissætte såvel lettelser som byrder for borgere. Borgernes tid bør indgå i samfundsøkonomiske beregninger og screeninger"

Medlem af Innovationsforum Samfundskompleksitet



Forskellige begreber og procedurer for de samme ting

Det er muligt og lovligt for det enkelte ressortministerium at opfinde sine egne særegne processer på parallelle områder. Også selvom om den eneste årsag kan være, at lovene er skrevet af forskellige personer med forskellige præferencer.

Det betyder, at opgaver der grundlæggende er ret ens (f.eks. klage, inddrivelse, fuldmagt) beskrives og håndteres vidt forskelligt på tværs af de forskellige myndighedsområder. Det gør det unødvendigt kompliceret for borgerne og dyrere at digitalisere. Samtidig skal borgerne ofte afgive de samme oplysninger flere gange – også inden for den samme sektor.

Løsning 10: Standardisering af gentagne procedurer

Løsning

- Opstil krav om horisontal brug af "lovgivningskomponenter", der skal genbruges på tværs af sektorerne, f.eks. i forhold til dispensationsansøgning, klage procedurer, opkrævningsbetingelser, betalingsformer, fuldmagt-afgivelse, borgerindblik / aktindsigt etc.
- Opret en permanent styregruppen i et centralt ministerium, der vedligeholder moduler, begreber mv.
- Bind fælles lovkomponenter til fælles servicekomponenter i det offentlige IT-landskab.
- Lav en systematisk lovrevision frem mod 2030 med henblik på at implementere fælles lovkomponenter.
- Sæt turbo på det arbejde, der allerede længe har været i gang om genbrug af data på tværs af forskellige sektorer og IT-løsninger. Borgerne skal have ret til kun at levere data en gang, og de bør forudfyldes i alle relevante sammenhænge. Dette kombineres med ret til let at kunne se hvor deres data kommer fra, og hvordan de kan få dem tilrettet efter behov.

Effekt

- Genbrug af regler, processer og IT-komponenter.
- Kortere time-to-value ved reformer.
- Lavere IT-kompleksitet, højere genbrug og bedre tilgængelighed.
- Borgere genkender mønstre og handler oftere rigtigt første gang.

30 generiske trin

Herunder ses 30 generiske trin, som næsten al sagsbehandling gennemløber, og som i stort omfang er reguleret meget forskelligartet i de forskellige ressortministeriers lovgivning, også selvom der ikke er nogen egentlig grund hertil.

Opkrævning/ udbetaling	Kundgørelse af afgørelse/ Publicering	Alle afslag skal hjemles og klagesags- vejledes (eksplikation)	Transaktions- sporing (kronologi)	Kontrol sporing rolle (ansvarlig)
Termination/ sagsafslutning	Kontrol af sager ex post	Intervention	Erindring	Henlæggelse
Klagesag	Genoptagelse/ behandling af klagesag	Dispensations- behandling	Statistik og overblik (BI)	Aktivering/ Sletning (GDPR sikring)
Information/ Oplysning	Advisering frister m.v.	Visitation	Autentifikation af anmelder	Data kollektion/ Registeropslag
Validering	Signering	Attestation/ Fuldmagt af 3. mand	Kvittering	Deduktion/ Beregning/ Skønsafgivelse
Høring	Godkendelse/ Funktionsadskilt	Resolving	Registrering/ Journalisering	Aktindsigt

Særhensyn og undtagelser der skaber unødigt kompleksitet

Særhensyn og undtagelser i lovgivning øger alt andet lige kompleksiteten. Der kan være gode grund til at have disse særhensyn og undtagelser, men de bør altid underkastes en kritisk efterprøvning for at se, om de er umagen værd.

Løsning 11: Vægtning af værdien af særhensyn mod de omkostninger og byrder de skaber

Løsning

- Værdien af særhensyn og undtagelser for dem, de berører, bør altid holdes op imod de administrative omkostninger ved at gennemføre dem, herunder de administrative byrder for dem, de berører. Og man bør altid overveje, om man kan opnå de samme formål med simple alternative (f.eks. mulighed for skøn i stedet for detaljerede regler).
- Det må godt koste noget at tage hensyn til borgere med særlige behov eller i særlige situationer, men de administrative omkostninger bør ikke være urimeligt høje i forhold til, hvordan og hvor meget de gavner borgerne. Man bør desuden overveje, hvordan et særhensyn til en given gruppe borgere spiller sammen med andre særhensyn, evt. i anden lovgivning, rettet mod samme gruppe.

Effekt

- Mindre komplekse regler og mere balanceret styring af kompleksitet med fokus på reel værdi. Giver mindre kompleksitet for borgerne og lavere omkostninger for myndighederne.

Løsning 12: Let overblik over regler der gælder for bestemte grupper af borgere / borgere i bestemt situationer

Borgere med specifikke behov og eller i specifikke livssituationer kan være omfattet af særlige hensyn i en række love. Det gælder f.eks. borgere med forskellige typer af funktionsnedsættelser (f.eks. kørestolsbrugere eller i forbindelse med kritisk sygdom).

Løsning

- Der bør udvikles digitale løsninger (kan f.eks. være dedikerede AI-agenter), som kan hjælpe borgerne med at få overblik over alle de særlige hensyn, der kan gælde for dem, og hvordan de får adgang til at blive omfattet af disse hensyn.

Effekt

- Mindsket kompleksitet på ydersiden for borgere med særlige behov.

Vanskeligt tilgængeligt sprog i love og regler

Sproget i love og regler er ofte vanskeligt tilgængeligt. En vis kompleksitet er svært at undgå. Men det er ikke en naturlov, at lov- og regelsprog skal være så uigennemskueligt, som det ofte er i dag.

Løsning 13: Revision af praksis for lovsprog

Svært tilgængeligt sprog i love og regler er med til at skabe en barriere mellem borgeren og den offentlige sektor.

Løsning

- Der bør gennemføres en revision af praksis for, hvordan love og regler skrives. Det kunne ske gennem et kommissionsarbejde eller gennem et forskningsprojekt. Det bør være obligatorisk at følge den nye praksis, medmindre man kan forklare, hvorfor man ikke gør det. Der bør sikres en teknologisk understøttelse af denne praksis (f.eks. ved brug af AI).

Effekt

- Mere forståelig, klar lovgivning, der er lettere at administrere og opleves som mindre kompleks af borgerne.

Kompleksiteten i det offentliges organisering

Det offentliges organisering er yderst kompleks. Det er til dels en uundgåelig konsekvens af specialisering og opdelingen i et kommunalt, regionalt og statsligt niveau og centraliseringen af opgaver til Skat og Udbetaling Danmark.

Organiseringen af den offentlige sektor er et stort spørgsmål. Det afgørende er, at borgerne i dag oplever manglende sammenhæng og utilstrækkeligt samspil og samarbejde mellem de forskellige myndigheder og instanser.

Resultatet er, at borgerne – navnlig i vanskelige situationer i livet – på egen hånd skal navigere i komplekse og fragmenterede borgerrejser og være deres egne koordinerende sagsbehandlere.

Når et ægtepar skal skilles - et eksempel på en tværgående borgerrejse

En borger skal skilles fra sin partner. De har børn og bor i et parcelhus. De er enige om økonomien og om børnene. Partneren er allerede flyttet, og det vil blive nødvendigt at sætte huset til salg.

Borgeren går på borger.dk for at finde ud af, hvordan hun får børnebidrag fra partneren, da hun tror, det er noget, man skal søge, også selv om de er enige om økonomien. Det er det første, hun gør efter, de er blevet enige om at gå fra hinanden – for det er jo vigtigt at sikre økonomien.

Da de er enige, skal hun imidlertid ikke søge om børnebidrag, men mange andre ydelser og services kan komme i spil. Borgeren skal finde en ny bolig og til den tid melde flytning. Børnene skal måske skifte daginstitution og skole. Der kan være mulighed for fripladstilskud til daginstitutionen og boligstøtte, hvis de finder en lejebolig.

I den pågældende kommune har borgeren måske mulighed for at få anvist en bolig – det skal der også søges om. Det er vigtigt, at disse ting gøres og afklares i den rigtige rækkefølge, og at borgeren får et overblik og en plan, borgeren kan følge.

Det er også vigtigt, at borgeren i denne proces har mulighed for at tale med en rådgiver. Navnlig hvis der er tale om en livskrise, som der jo kan være i en skilsmisssituation.

Der er derfor behov for effektiv digital understøttelse af afklaring, handling og proces på tværs af ydelser og myndigheder, suppleret med muligheden for at tale med en, der har forstand på og kan rådgive i forløbet for de borgere, der har brug for det.

Løsning 14: Beskrivelse og monitorering af tværgående borgerrejser

Især omkring tværgående borgerrejser er det forvirrende, hvis rejsen ikke rigtig hænger sammen, og borgeren løber ind i blindgyder eller omveje med stærkt varierende sprogbrug.

Løsning

- Der skal være en klar forankring af ansvaret for at beskrive, monitorere og vedligeholde viden om og være i dialog med relevante myndigheder for alle væsentlige tværgående borgerrejser (på tværs af myndigheder).
- Tilsvarende en pligt for myndighederne til at samarbejde om at optimere borgerrejserne – både set fra borgerne og fra myndighederne.

Effekt

- Klar identifikation af de udfordringer borgerne møder, og hvem der kan gøre noget ved dem.
- Fremhævelse af gode eksempler til efterfølgelse.
- Bedre tværgående borgerrejser for alle borgere.
- Mere effektive borgerrejseforløb set fra myndighederne.

Løsning 15: Digital understøttelse af borgerejser

Løsning

- Digital understøttelse af borgerrejser der tager afsæt i borgerens konkrete situation og omstændigheder.
- Borgeren skal kunne begynde med situationen eller en konkret service/ydelse.
- Uanset hvor borgeren starter, skal de digitale løsninger altid afklare konteksten og sørge for, at borgeren bliver ledt godt igennem sine opgaver, uanset om de omfatter en eller flere delopgaver/myndigheder.
- Det vil være oplagt at anvende AI som en del af løsningen.

Effekt

- Bedre og mere sammenhængende borgerrejser for de digitale borgere og dermed reduktion af kompleksitet.
- Mere effektive borgerrejseforløb set fra myndighederne (borgeren gør i højere grad tingene korrekt og i den rigtige rækkefølge og efterspørger primært personlig betjening der, hvor det personlige har en særlig berettigelse).

Kompleksitet i det offentlige IT-systemlandskab

Der er over tid blevet opbygget en voldsom kompleksitet i det offentlige IT-systemlandskab. Det afspejler naturligvis regelværkets og den offentlige organiserings kompleksitet og den manglende standardisering af gennemgående processer og procedurer. Alt sammen noget, der er adresseret i nogle af løsningerne ovenfor.

Kompleksiteten skyldes også udfordringer med legacy og teknisk gæld opbygget over tid, som det har vist sig særdeles vanskeligt at få bugt med. Det vanskeliggør integration mellem systemerne og bidrager til et fragmenteret og dårligt datagrundlag.

Arbejdet med at afvikle legacy og teknisk gæld bliver ofte forhindret eller forsinket af behov for at bruge ressourcer og opmærksomhed på nye løsninger og tiltag. Dette behov drives både af skiftende politiske prioriteringer og af en tendens hos beslutningstagerne til at være mere interesseret i at gøre noget nyt end at sikre soliditet i fundamentet.

Nogle myndigheder har en legacy-strategi, hvor der er øremærket midler til oprydning, andre afsætter en procentdel af alle midler til hvert nyt projekt til oprydning.

Vi har store forhåbninger til, at AI på mange måder kan bidrage til at nedbringe kompleksiteten på ydersiden. Men med brug af AI risikerer vi at introducere ny kompleksitet, navnlig når teknologien bruges i beslutningsprocesser, enten som beslutningsstøtte eller til direkte at træffe beslutninger. Kompleksiteten opstår navnlig, hvis det ikke kan gøres gennemskueligt og forklares, hvordan og på hvilket grundlag beslutningsforslagene generes eller beslutningerne træffes.

Brug af AI - vi er kun lige begyndt



Vi er kun lige begyndt at kratte i overfalden af de muligheder, AI kan give i det offentlige. Dansk IT er overbevist om, at der ligger mange muligheder i AI-teknologien, men det er altafgørende, at den anvendes med indsigt, udsyn og omtanke.

Vi har dog på flere måder startet lidt skævt. Gladsaxe-projektet tilbage i forrige årti forsøgte at udvikle en algoritme til at opspore udsatte børn. Projektet blev lagt på køl efter heftig kritik. Hvorfor starte med at afprøve ny teknologi på et af de mest ømtålelige områder i vores samfund? De seneste år har man haft travlt med at indføre generative teknologier baseret på løsninger, hvor der var usikkerhed om, hvor data befandt sig. Næppe særlig klogt hvis man vil have befolkningens tillid til AI.

Der er brugt tid og ressourcer på en lang række signaturprojekter, som næppe forandrede verden. Omvendt så kræver ny teknologi, at man eksperimenterer og bliver klogere. Det ligger i innovations natur.

Vi er nu kommet til et punkt, hvor vi for alvor skal begynde at bringe AI-teknologiernes kræfter i spil. F.eks. sker der meget på sundhedsområdet, hvor vi udnytter den store analysekraft, som ligger i AI.

Ser man på sagsbehandling i den offentlige sektor og nogle af de store "sagsfabrikker", er der også oplagte områder med stort potentiale. F.eks. kan en del af den forberedende sagsbehandling elimineres ved at lade AI "oplyse sagen", og fremhæve de elementer kræver menneskelig vurdering. Det er ufarligt, tids- og ressourcebesparende og kan baseres på løsninger, som ikke behøver at køre i skyen, hvorved frygten for brud på datasikkerheden reduceres. På den måde kan vi både fjerne reelle og psykologiske barrierer.

Der arbejdes også lige nu på at etablere en AI-borgerløsning, som mere intelligent skal kunne hjælpe borgerne bredt med deres mellemværende. Det er oplagt at afsøge disse muligheder, og se hvor langt man kan komme. Vi har indrettet en offentlige sektor med meget omfattende regulering og dermed høj kompleksitet på indersiden af systemet.

Hvis vi kan bruge AI til at mindske kompleksiteten for borgerne på ydersiden, så kan teknologien tjene borgerne som en god og tålmodig fortolker. Men det kræver, at kvaliteten af AI-løsningerne er i top. Som det er i dag, oplever vi for tit halvdårlige "bot"-løsninger i såvel den private og offentlige sektor, hvor vi ender med at råbe arrigt af, hvad vi præsenteres for.

Kigger vi lidt ud i fremtiden, er det mere end realistisk, at vi som borger kan interagere med fornuftige AI-løsninger, som kan møde vores behov på værdifulde måder. Men dem når vi ikke med snæver fokusering på at spare 30.000 færre årsværk i det offentlige med AI. De skal skabe værdi og mening for borgerne på en respektfuld måde. Bedre borgerservice og besparelser må gå hånd i hånd.

På et tidspunkt er det heller ikke urealistisk, at vi udfordrer antagelsen af, at man ikke kan sætte skøn under regel. Ud over at gøre lovgivning mere objektiv baseret, så kommer teknologien med stor sandsynlig også til understøtte processer, hvor vi foretager skøn. Ovennævnte er fremtid – men ikke fjern fremtid. Mulighederne skal gribes – men med kløgt og omtanke så tryghed og tillid ikke sættes over styr.

Kigger vi tilbage og anskuer de seneste par år, har de været præget af usikkerhed om, hvad teknologien kan, hvordan vi håndterer den – ikke mindst lovgivningsmæssigt. De risikovurderinger, som lovmæssigt skal gennemføres, har i et vist omfang været foretaget på for lavt niveau. Det er nu engang ledelsesmæssig vurdering af balancen mellem risici og gevinst, der bør afgøre vores valg og handlinger.

Tiden er kommet til at slække håndbremse og gribe rattet. Til at sikre tilstrækkelig politisk og ledelsesmæssig dømmekraft i forhold til, hvordan potentialerne udnyttes gennem praksis, der er lovmæssig forsvarlig.

Løsning 16: Øget sammenhæng i de digitale fundament

Danmark er et de mest digitale lande i verden, når det gælder den offentlige sektor. Fremover må der skabes større sammenhæng på tværs af ressortområder og mellem stat, region og kommuner.

Der skal skabes velfungerende digitale økosystemer, hvor data hænger sammen på tværs, og kan bringes i spil hen over myndighedsgrænser efter behov.

Løsning

- I den seneste fællesoffentlige digitaliseringsstrategi fra november 2025 er digitale fundament blev gjort til et ud af fire strategiske indsatsområder. Det var et klogt valg, og en klar forudsætning for at skabe mere sammenhængende borgerforløb og fjerne forhindringer. Såsom manglende datadeling på tværs af myndigheder på grund af forskellige datastandarder.
- En væsentlig kilde til reduktion af systemkompleksiteten og en forudsætning for løsning 10: "Standardisering af gentagne procedurer" er, at der er et solidt digitalt fundament at bygge på. Ud over rå infrastruktur og sikkerhedstiltag handler det om standarder, grundregistre og væsentlige transaktionsregistre som f.eks. elndkomst, og det vi i dag kender som Grunddataprogrammet og Datafordelen. Men det handler også om fundamentale løsninger som NemLogin, MitID, Digital Post, Fælles Medicinkort, Et samlet patientoverblik, Sundhedsjournalen og Digital Tinglysning.
- Det kræver færdselsregler, standarder og governance for at sikre et strategisk fokus. Ikke mindst i lyset af det stærkt forøgede behov for digital resiliens og autonomi, bør der være en samlet strategi for etablering og sikring af disse fundament. Det bør ikke alene være overladt til de enkelte ministerier/sektorer og den nødvendige finansiering skal sikres.

Effekt

- Reduktion af kompleksitet gennem reduktion af dublering af data, funktionalitet, og organisering og governance-tiltag.
- Det bliver nemmere at lave nye løsninger, når der er et solidt fælles fundament at bygge på.
- Samtidig vil et stærkt digitalt fundament gøre det nemmere, billigere og mindre risikabelt at implementere løsninger decentralt og tættere på virkeligheden.

Løsning 17: Obligatoriske strategier for håndtering af legacy og teknisk gæld og afsætte midler til formålet

Danmark har været tidligt ude, når det gælder digitalisering. Det har vi nydt godt af, og det er en af grundene til, at Danmark har en af verdens mest digitale offentlige sektorer. Men det betyder samtidig, at vi også over tid har opbygget en teknologisk gæld.

Løsning

- Alle myndigheder skal have en strategi for håndtering af legacy og teknisk gæld, finansieret enten med øremærkede midler eller ved at afsætte en procentdel af budgetter for nyudvikling/nyanskaffelse til oprydning.
- Den eksisterende systemporteføljes tilstand og arbejdet med legacy og teknisk gæld bør være et fast tema for topledelsen.

Effekt

- Gradvis nedbringelse af teknisk gæld til et niveau, der er håndterbart og giver forretningsmæssige mening. Dermed et mindre komplekst systemlandskab, der gør det lettere at tilpasse til nye behov.

Løsning 18: Obligatorisk sikring af at AI-baserede løsninger er transparente og kan forklares/deklarerer for borgerne

Da AI for mange borgere er ny og rimelig uprøvet teknologi, må det forventes, at mange kan føle sig utrygge og ikke i stand til at gennemskue, hvad der foregår. Derfor skal borgerne oplyses om brug af AI.

Løsning

- Når borgeren møder AI-baserede løsninger eller AI-genererede eller -støttede beslutninger, skal det deklarerer.
- Man skal have ret til at vide, hvornår der er mennesker involveret, og hvornår der ikke er.
- Når AI bruges i beslutningsprocesser, skal det være obligatorisk, at beslutningsgrundlaget og beregning/begrundelse er transparent og kan forklares af myndighedens medarbejdere.
- Endelig skal der altid være et menneske involveret, når der træffes afgørelser, der ikke giver borgeren fuldt medhold, eller som er til ugunst for borgeren. (Her kan det dog være relevant at sætte ydelses-/områdespecifikke bagatelgrænser under hvilke menneskelig involvering ikke er nødvendig.)

Effekt

- At forvaltningslovens principper om begrundelse m.v. overholdes og borgernes mulighed for indsigt og kontrol med myndighederne og indsigt i deres egne sager understøttes.
- Det styrker tilliden og oplevelsen af retfærdighed i forvaltningen.

“Skal der være krav om, at en fysisk person læser afgørelsen igennem, eller skal der være lettere adgang til at klage over en kunstig intelligens-genereret afgørelse? Det vil jeg meget gerne stå på mål for at se nærmere på, herunder måske skabe god forvaltningsskik for brug af kunstig intelligens i forvaltningen”



Christian Britten Lundblad, Folketingets ombudsmand, Politiken, maj 2025

Kompleksitet på ydersiden

Kompleksitet på indersiden afspejler sig ofte på ydersiden, der hvor systemet møder borgerne. Men det er også på ydersiden, at man kan reducere den kompleksitet borgerne udsættes for. Samtidigt kan der også skabes ny kompleksitet på ydersiden, i interfacet til borgerne, og det bør man naturligvis tilstræbe at undgå.

Kompleksitet på ydersiden opstår i den måde, man kommunikerer med borgerne, i designet og arbejdsdelingen mellem de borgerrettede digitale løsninger og andre relevante kanaler og i uigennemskuelig brug af borgernes data.

Kompleksiteten opstår/forværres af utilstrækkelige muligheder for at møde et menneske, når man har brug for det. Det samme gælder et fragmenteret og utilstrækkeligt hjælpelandskab for de borgere, som ikke altid kan klare tingene på egen hånd.

Ansøgning om byggetilladelse



En borger skal søge om byggetilladelse. Det skal man gøre gennem den digitale løsning Byg- og Miljø. Det er et relativt simpelt projekt, borgeren skal i gang med, men borgeren har aldrig prøvet det før. Byggesagsprocessen er kompleks, og det er løsningen også.

Borgere går i stå mange gange undervejs, gætter sig frem og ender med at sende noget afsted, han ikke er helt sikker på. Der er ganske rigtigt også adskillige fejl og mangler i ansøgningen. Kommunen sender derfor et brev til borgeren og beder om at få rettet op på dette.

Borgeren har imidlertid svært ved at forstå brevet, så han ringer til kommunen og får fat i en callcenter-medarbejder, der godt nok kan rådgive om de konkrete oplysninger, der skal tilrettes, men vedkommende er ikke byggesagkyndig og opdager derfor ikke, at det projekt borgeren vil gennemføre, af visse årsager er problematisk.

Først langt senere i processen når det efter flere runder er lykket at få et korrekt ansøgningsgrundlag på plads, og borgeren får et afslag, går det op for ham, at projektet vil blive langt dyrere på grund af lokale forhold, han ikke var opmærksom på, men som en sagkyndig ville have lagt mærke til med det samme. Men borgeren forstår det først efter endnu et par telefonsamtaler, hvor han endelig får mulighed for at tale med den sagkyndige, der har truffet afgørelsen.

Denne proces kunne være væsentlig lettere både for borgeren og myndigheden, hvis borgere for det første havde haft mulighed for at tale med sagkyndig, inden han gik i gang med forløbet. For det andet hvis løsningen havde været designet, så den også var god til at hjælpe den uerfarne ansøger. For det tredje hvis brevene havde været forståelige for borgeren. For det fjerde hvis det var lettere at få fat i en sagkyndig undervejs, før der var truffet en afgørelse.

Nogle kommuner er begyndt at vende tingene på hovedet. De starter med at tilbyde en samtale med borgeren først, og får her afklaret en række spørgsmål som gør, at processen glider meget nemmere. Det sparer tid og ressourcer for begge parter og ikke mindst ærgrelser hos borgerne.

Borgenes omkostninger ved kompleksiteten er usynlige

Et helt grundlæggende problem er, at borgernes oplevelse af kompleksitet ofte er usynlig og ukonkret for beslutningstagerne.

Løsning 19: Borgernes kompleksitetsindeks: synliggørelse af borgernes oplevelse af kompleksitet

Der er for lidt viden om den oplevelse, borgerne har i deres interaktion med offentlige myndigheder og organisationer.

Løsning

- Der bør udvikles et redskab til løbende at måle borgernes oplevelse af kompleksitet i mødet med det offentlige. Hvordan "kompleksitet" operationaliseres, bør baseres på grundige kvalitative studier.
- Formålet er ikke kun at finde "fejl" men også at finde ud af hvor (hvilke kanaler, sektorer, eller typer af opgaver / situationer) kompleksiteten er lav og/eller mindre problematisk for borgerne. Undersøgelsen behøver ikke nødvendigvis at stå alene, kan gennemføres sammen med andre lignende undersøgelser f.eks. om borgernes tillid til det offentlige.
- Desuden bør der løbende gennemføres kvalitative stikprøveundersøgelser, der hvor kompleksitetsundersøgelsen peger på, at der er særligt store udfordringer eller hvor kompleksitetsproblemet ser ud til at blive håndteret godt.

Effekt

- Sikrer at kompleksiteten ikke overses og skaber bedre beslutningsgrundlag for design af ny regulering, nye processer og nye digitale løsninger.
- Kontinuerlige, målbare forbedringer år for år.

Kompleksitet i det offentliges kommunikation

En væsentlig kilde til kompleksitet på ydersiden er det ofte vanskeligt tilgængelige sprog i det offentliges kommunikation og den usammenhængende og fragmenterede kommunikation borgerne udsættes for på tværs af kommunikationskanaler.

Begge dele flytter – unødigt – en væsentlig kompleksitetsbyrde over på borgerne og udfordrer både deres retssikkerhed og oplevelse af retfærdighed i myndighedsudøvelsen.

Der er i de foreslåede løsninger meget fokus på det digitale "brev", fordi det i høj grad er der kommunikationskompleksiteten opstår. Men den opstår også andre steder – f.eks. i sproget på hjemmesider og i selvbetjeningsløsninger.

Løsning 20: Uddannelse af sagsbehandlende medarbejdere og ledere

Der er ikke tilstrækkelig kompetence til stede eller når den kompetence og viden som findes ikke langt nok ud. Endelig kan der være forhold, som blokerer for en mere optimal kommunikation i øjenhøjde over for borgerne.

Løsning

- Det bør være obligatorisk at undervise i god borgerkommunikation på alle uddannelser for medarbejdere i offentlige sagsbehandlende funktioner (ikke mindst Ankestyrelsen). Man er ikke tilstrækkeligt uddannet til at varetage offentlig sagsbehandling, hvis den rent faglige kompetence ikke ledsages af evnen til god formidling.
- Det bør også være obligatorisk at gennemføre relevante efteruddannelsesforløb. Erfaringen viser, at ledernes holdninger har stor betydning for, hvordan medarbejderne skriver.

Løsning 21: Standarder for det gode borgerbrev med tilhørende kvalitetskontrol

Der har været arbejdet med bedre borgerkommunikation siden midten af 1970'erne. Mange myndigheder har i tidens løb udarbejdet skrivevejledninger og gennemført sprogrevision af deres brevkommunikation. Men med tiden vender man tilsyneladende tilbage til gamle vaner. Ikke mindst på grund af en stærk socialisering af nye medarbejdere – "sådan gør vi her". Måske vejledningerne har haft forkert fokus eller manglet opmærksomhed fra ledelsen?

Løsning

- Der bør udarbejdes bindende principper for det gode borgerbrev som myndighederne og Ankestyrelsen skal følge. Udviklingen af disse principper bør involvere både kommunikationsfolk, sociologer, jurister og praktikere, der møder borgerne på første hånd.
- Der bør derefter gennemføres periodisk stikprøve- og kvalitetskontrol af borgerbreve (herunder standardbreve). Formålet skal være at fremhæve de gode eksempler, og vise hvordan dårlige eksempler kan gøres bedre. Standarderne og kontrollen af dem kan også være en støtte til at modstå pres fra ledere eller kolleger til at "gøre som vi plejer" eller til at gemme sig bag unødigt indviklet sprog.
- Principperne kan også bruges af borgere og civilsamfundsorganisationer til at udfordre myndigheder, der ikke følger dem.

Løsning 22: AI understøttelse af gode borgerbreve

Løsning

- AI gør det muligt at understøtte en højere kvalitet i borgerkommunikationen – ikke mindst i brevene til borgerne. Der bør derfor udvikles værktøjer, der kan støtte sagsbehandlerne i at skrive gode breve til borgerne (baseret på principperne beskrevet ovenfor), herunder også støtte dem der udarbejder standardbreve. Teknologien kan også sænke behovet for standardbreve og indføre mere kontekstrelateret brevkommunikation.
- Det er dog vigtigt, at denne IT-understøttelse ikke fratager sagsbehandlerne ansvaret for eller indsigten i god borgerkommunikation. Teknologien skal således ikke skrive brevene for dem, men styrke opmærksomheden på god sprogbrug og skærpe evnen til at formidle præcist og borgerorienteret.
- Det er også vigtigt i dette arbejde at finde den rette balance mellem kommunikationshensyn og juridiske hensyn. Hensynet til juraen må ikke gøre brevene vanskelige at forstå for modtagerne.

Samlet effekt af løsning 20-22

Mindre kompleksitet for borgerne i kraft af kommunikation (breve og anden skriftlig kommunikation), der er lettere at forstå og handle på og som taler mere værdigt og ligefremt til modtagerne.

Kompleksitet i de borgerrettede digitale løsninger

Selvbetjeningsløsninger, hjemmesider og digital post har gjort livet nemmere for mange borgere i de fleste situationer. Men dette digitale landskab har i for høj grad remedieret/kopieret de papirbaserede løsninger, de erstattede, og man har ikke i tilstrækkelig grad udnyttet mulighederne for at tænke nyt.

Selvbetjeningsløsningerne baserer sig ofte på klassisk, bureaukratisk blanket-logik og har primært fokus på at opfylde myndighedens behov for data. Og det digitale brev hænger ofte fast i papirbrevets formater og formål.

Dialogen mellem borger og myndighed om en konkret sag eller opgave foregår på mange forskellige kanaler, og borgernes rolle i sagsbehandlingsprocesserne er ofte dårligt understøttet. Endelig er der stadig mange løsninger der fungerer dårligt på smartphones, som er mange – navnlig unge – borgeres primære kommunikationskanal.

Løsning 23: Et nyt paradigme for selvbetjening og borgerkommunikation

I dag foregår rigtig meget selvbetjening med afsæt i et blanket- og brevparadigme som stammer tilbage fra før digitaliseringen tid. Det er ikke nødvendigvis hensigtsmæssigt, at vi har overført fortidens paradigmer til nutidens teknologi.

Løsning

- Der skal i højere grad bygges løsninger orienteret mod, at opgaverne løses i en teknologisk medieret dialog mellem borger og myndighed.
- Information, datafangst og dialog skal i højere grad ske som en løbende proces i en og samme digitale løsning, frem for at borgeren først finder information på hjemmesiden, så afleverer data i selvbetjening og omsider har dialog med myndigheden via email, digital post, telefon etc.
- Hjemmesider og digital post har stadig sin plads, men får andre roller i forbindelse med konkrete sagsforløb.
- AI kan i høj grad bruges til at understøtte sådan dialogbaserede løsninger. Men vi har i dag for lidt erfaring med, hvordan det kan gøres meningsfuldt og forsvarligt. Første skridt bør derfor være at lave veldesignede og veldokumenterede forsøg, som kan danne basis for designanbefalinger.
- Først når vi har dette grundlag, kan vi begynde at skalere denne type løsninger.

Effekt

- Langt bedre selvbetjeningsforløb for borgerne og kvalitets- og effektivitetsgevinster for myndighederne.

Indberetning af en skade til forsikringsselskabet



En kunde i et forsikringsselskab skal indberette en skade. Før i tiden skete det gennem en ret omfattende digital blanket, og hvis man i forløbet var i tvivl om noget, skulle man tilbage til hjemmesiden, måske endog ned i forsikringsbetingelserne, eller ringe til selskabet i åbningstiden og spørge.

Men nu er der ikke nogen blanket. I stedet er der et dialogforløb, hvor systemet både stiller og svarer på spørgsmål undervejs, så kunden kun bliver eksponeret for lige præcis de spørgsmål og den information, der er behov for i et chat-lignende miljø.

Der er stadig en efterfølgende sagsbehandling og et skriftligt svar – men dette svar bygger videre på anmeldelseschatten og fremstår som en videreførelse af denne.

Løsning 24: Obligatorisk at lave mobile-first løsninger

Befolkningen anvender i stigende grad mobile enheder i deres dialog med den offentlige sektor. Det betyder, at PC'ens rolle indskrænkes. De eksisterende offentlige IT-løsninger er imidlertid kun i nogen grad tilpasset den udvikling.

Løsning

- Alle selvbetjeningsløsninger bør udvikles, så de fungerer optimalt på en smartphone. Gør de det, vil de typisk også fungere godt på en computer eller tablet.
- Hvis opgavens kompleksitet gør det svært at lave en god smartphone-løsning, bør man undersøge, om noget af kompleksiteten kan flyttes væk fra interfacet til borgerne.

Effekt

- Bedre selvbetjeningsløsninger til flere borgere.

Mobile-first betalingsløsning i Udbetaling Danmark, Opkrævning



I Udbetaling Danmark, Opkrævning, er der udviklet en digital betalingsløsning med et klart mobile-first udgangspunkt. Løsningen er designet til, at borgere hurtigt og enkelt skal kunne forstå og handle på deres gæld – også fra en smartphone, hvor mange primært møder det offentlige, og hvor overblik og enkelhed er afgørende.

Løsningen er bygget op omkring korte brugerrejser med få og tydelige valg, netop fordi interaktionen ofte sker på en mindre skærm. Når borgere modtager et krav, skal det være enkelt at forstå, hvad de skylder, og hvordan de betaler – med så få trin som muligt.

Området er i sin natur komplekst, men i løsningen eksponeres borgeren kun for det nødvendige. Valgmuligheder er reduceret for at undgå tvivl og skabe fremdrift – særligt på mobil. Der er taget udgangspunkt i de mest gængse borgerrejser, herunder efterregulering og tilbagebetalingskrav, hvor behovet for en enkel og mobilvenlig løsning er størst.

Sprog og formidling har været et centralt greb. Brugertests har vist, at borgerne efterspørger klare og genkendelige begreber. Derfor anvendes et enkelt og direkte sprog, suppleret med hjælpetekster ved behov.

Mobile-first tilgangen er omsat i konkrete designvalg, hvor tekstmængde og forstyrrende elementer er reduceret, og funktioner kun vises, når de er relevante og mulige for borgeren.

Siden lanceringen af den nyeste version i 2024 er der set en markant stigning i digital betaling og selvbetjening, hvilket understøtter værdien af en konsekvent mobile-first tilgang

Uigennemskuelig brug af borgernes data

Det har længe været et mål at sikre borgerne overblik over de data, det offentlige har om dem. Det er til dels det, man i en årrække har været i gang med at opbygge på "Mit overblik" på Borger.dk.

Det har også længe været et mål at genbruge data, så borgerne kun skulle aflevere de samme data én gang. Det går det lidt mere trægt med. Når disse data rent faktisk bliver genbrugt i forbindelse med konkrete ansøgninger og sager, kan det være svært for borgerne at se, hvor disse data kommer fra, og hvordan de evt. kan få dem rettet (eller forklaret nærmere), hvis de ikke mener, de er korrekte.

Det er også uigennemskueligt for borgerne, hvem der har adgang til deres data, og hvem der har tilgået dem.

Løsning 25: Følg eller forklar på genbrug af data

Det går for langsomt med at anvende de data, som er tilgængelige, herunder de data som borgerne har bidraget med.

Løsning

- Der kan være gode grunde til, at data ikke genbruges. Men det bør være obligatorisk at forklare, hvorfor data, der allerede findes et andet sted i det offentlige, ikke genbruges, og hvad planerne er, for at de vil blive genbrugt i fremtiden.

Effekt

- Stigende genbrug af data.

Løsning 26: Adgang for borgerne til at se, hvem der har adgang til deres data, og hvem der har tilgået dem

Borgerne føler i stigende grad utryghed ved, hvem der har adgang til og ser deres data. Det kan skabe mistillid og gøre borgerne mindre tilbøjelige til at afgive relevante oplysninger.

Løsning

- Borgerne skal kunne se, hvilke myndigheder der har adgang til data i forskellige registre, og hvilke myndigheder /systemer der har tilgået dem (med relevante undtagelser for politi og kontrolinstanser under bestemte vilkår)

Effekt

- Større transparens og tryghed om brugen af data.

Løsning 27: Let adgang for borgerne til at se og korrigere de oplysninger, der anvendes i deres sager

Hvor kommer oplysninger fra? Det kan være svært at gennemskue og kan give anledning til utryghed og mistro.

Løsning

- Når data genbruges – f.eks. i forbindelse med en ansøgning – så bør det være let for borgeren at se, hvilke data der er genbrugt, og hvor de kommer fra.
- Tilsvarende skal det fremgå, hvad man kan gøre, og hvem man skal kontakte, hvis man ikke mener, data er korrekte.

Effekt

- Mere transparens i brug af data.
- Mere kontrol for borgerne over egne data og bedre datakvalitet.

Manglende mulighed for at møde et menneske

Ikke alle borgere er digitalt selvhjulpne – heller ikke med en AI-assistent ved hånden. Det er heller ikke alle, der har pårørende eller et civilsamfund til at hjælpe. Derudover kan alle komme i en livssituation, f.eks. præget af sygdom, sorg, stress, økonomisk pres eller social udsathed, hvor offentlige digitalisering kan udgøre en barriere. Her er der brug for mennesker, der kan lytte, forstå og hjælpe borgerne videre.

Forskning tyder desuden på, at det kan være vigtigt for tilliden til myndighederne, at det altid er muligt at møde et empatisk menneske, der kan stå på mål for og forklare regler og afgørelser.

At give borgerne adgang til fagpersoner med kompetence, tid og mandat er en forudsætning for at bevare tillid, værdighed og retssikkerhed i en digital tid.

Løsning 28: Altid mulighed for at møde et menneske

I langt de fleste tilfælde klarer vi sig fint med at anvende veldesignede, digitale løsninger i kontakten med det offentlige. Men når det digitale ikke slår til, kan det føre til usikkerhed og afmagt.

Løsning

- Der skal være mulighed for at tale med et menneske, der har den nødvendige faglige indsigt og mandat til med empati og forståelse at forklare love, regler, procedurer og afgørelser, og som kan stå på mål for disse afgørelser.
- Det kan være via telefon, video eller ansigt til ansigt – alt efter hvad der giver mening for borgeren i den konkrete situation.
- Der er ingen grund til at tro, at det ville føre til et væsentligt forøget ressourceforbrug for myndighederne. Navnlige ikke hvis der er adgang til gode, sammenhængende, dialogbaserede digitale løsninger.

Effekt

- Alle får hjælp til at få deres rettigheder indfriet.
- Øget tillid.
- Færre frustrationer og hurtigere afklaring af problemer.

Fragmenteret og utilstrækkeligt hjælpelandskab

De fleste borgere, der har brug for hjælp til dialog med det offentlige, starter med at søge hjælp hos familie og venner. Det kan imidlertid være vanskeligt at yde denne hjælp. Både fordi de pårørende selv kan mangle den nødvendige viden, og fordi opgaven ikke er tilstrækkeligt understøttet digitalt. Det er heller ikke alle borgere, der har et netværk at trække på.

Borgerservice og bibliotekerne er de centrale offentlige hjælpeaktører. De har dog nogle meget lokalt og forskelligt definerede rammer for, hvilken hjælp de tilbyder. Det kan ofte medføre, at borgerne også må søge hjælp andre steder.

Her står et omfattende landskab af hjælpetilbud fra civilsamfundsorganisationer klar, men heller ikke her står det altid klart, hvem der hjælper med hvad. Dertil kommer, at de forskellige hjælpeaktører ofte ved meget lidt om, hvad hinanden gør, eller at de andre overhovedet eksisterer. Hjælpelandskabet ændrer sig også løbende. Det kan derfor være tæt på umuligt for borgerne at finde ud af, hvem der egentlig kan hjælpe med hvad.

“I Norge spiller den finansielle sektorten stor rolle i forhold til digital inklusion - kunne vi lære noget her?”

Medlem af Innovationsforum Samfundskompleksitet



Nogle borgere bliver aldrig digitale, nogle har i perioder eller bestemt situationer i livet vanskeligt ved at være det. En del kan løse problemet med fuldmagter og hjælp fra pårørende, men der vil fortsat være mange, der har brug for analoge alternativer. Disse alternativer kan i dag være svære at finde, og ofte stiller de borgerne væsentligt ringere end digitale alternativer. Blandt andet på grund af den meget lange tid, det tager at sende fysiske breve.

Løsning 29: Gør det nemt for pårørende og venner at hjælpe

Med det øgede pres på den offentlige sektor, og den kompleksitet som samfundet i dag har fået, er der fare for, at vores velfærd forringes. For at forhindre det bør vi udnytte alle relevante ressourcer over en bred kam.

Løsning

- Hjælpeopgaven skal tænkes ind i designet af alle borgerrettede løsninger.
- Det skal være obligatorisk for alle løsninger at anvende den nu særdeles velfungerende fællesoffentlige fuldmagtsløsning.
- Der bør indføres en hård deadline for at få de sidste med.

Effekt

- Det bliver lettere at hjælpe, og flere borger kan få løst deres opgave, uden at skulle have fat i myndighederne.

Løsning 30: Lokale hjælpe-netværk

Hjælpeandskabet kan se meget forskelligt ud fra kommune til kommune og fra år til år. Det gør det vanskeligere at manøvrere i.

Løsning

- Alle kommuner skal derfor facilitere et lokalt netværk af myndigheder og civile aktører, der på forskellig vis tilbyder hjælp til borgerne med det digitale.
- Formålet er at sikre, at alle relevante aktører kender til hinanden, og ved hvem der tilbyder hvilken form for hjælp. Netværket kan også identificere huller i det lokale hjælpeandskab, og finde ud af hvem der evt. kan udfylde dem.
- Netværket er frivilligt og juridisk uforpligtende men mødes tilstrækkeligt ofte til at den nødvendige vidensdeling kan opretholdes.

Effekt

- Bedre muligheder for borgerne til at få den rette hjælp, uanset hvor de starter med at henvende sig, samt en mere effektiv udnyttelse af den viden og de ressourcer der findes lokalt.

Løsning 31: Vidensbank hjælpearbejdet

Der leveres hver dag en stor indsats fra forskellige sider for at hjælpe borgere i deres interaktion med det offentlige. Heriblandt fra organisationer og frivillige. Men det er ikke nødvendigvis nemt at finde frem til én, som kan hjælpe. Og de som gerne vil hjælpe, hvor skal de tilbyde deres assistance?

Løsning

- Der skal opbygges en national vidensbank over typer af hjælpeaktører og metoder anvendt i hjælpearbejdet.
- Det skal tjene til inspiration for både de lokale hjælpenetværk og nationale aktører, der kan se, hvordan andre har løst hjælpeopgaverne i forhold til specifikke målgrupper og problemstillinger.
- Oversigten kan vedligeholdes af de lokale netværk, som jo er tættest på praksis.

Effekt

- Bedre udnyttelse af viden og erfaringer på tværs af landet og dermed bedre hjælpemuligheder for borgerne lokalt.

Kortlægning af Danmarks infrastruktur for hjælp med digitale ærinder



I 2023 udgav Dansk IT, ved Udvalget for IT i den offentlige sektor, publikationen '[Dansk IT's anbefalinger til en ligeværdig digital fremtid](#)'. I publikationen fremsættes bl.a. den anbefaling, at en ligeværdig digital fremtid fordrer tilgængelig hjælp og medbetjening.

I Dansk IT vurderer vi, at op mod 90 % af befolkningen kan få stor gavn af den service og fleksibilitet, som god digitalisering medfører. Men det niveau kan kun retfærdiggøres, hvis de resterende 10 %, der har behov for analog hjælp, kan få den. F.eks. via fuldmagter. Men i mange tilfælde vil den værdige løsning være, at borgerne selv er involveret i processen og bruger deres eget MitID med hjælp fra andre.

Hvad vil det så sige at have tilgængelig hjælp og medbetjening, og hvad skal der til? Projektet om den danske hjælpeinfrastruktur vil først og fremmest undersøge og indsamle data om, hvad der findes af hjælp i dag, hvis en borger har udfordringer med det digitale.

De data, der indsamles, skal bruge til at udvikle Dansk IT's politiske positioner på, hvordan samfundet stiller tilgængelig hjælp og medbetjening til rådighed. Projektet kan følges her: [Kortlægning af Danmarks digitale hjælpelandskab](#)

Løsning 32: Gør det mindre bøvlet at være analog

Det er vigtigt at acceptere og tage højde for, at ikke alle borgere magter det digitale. Prisen for at 80-90 % af os får glæde af de mange fordele, som den offentlige digitalisering medfører, er, at vi ikke svigter de resterende 10-20 %.

Løsning

- Alle myndigheder skal sikre lettilgængelige analoge alternativer til digitale løsninger, gøre det let for borgerne at finde og anvende dem og sikre, at borgere der anvender dem ikke stilles væsentligt ringere, end de borgere der er digitale.
- Der er intet belæg for, at det vil få mange borgere, der i dag er digitale til at holde op med at være det, eller at det vil få færre borgere, der måske er mindre digitale til at prøve at blive bedre. Det betyder som hovedregel ikke, at alternativet behøver at være en papirblanket.
- En mulighed kan være, at borgerservicemedarbejdere med deres personlige signatur kan logge ind på givne borgeres digitale løsninger, så parterne sammen gennemfører selvbetjeningsforløb.

Effekt

- Det bliver mere tåleligt, værdigt og retfærdigt stadig at leve analogt i vores samfund.

Socialt udsatte borgere møder den digitaliserede kommune



I Sociale Forhold og Beskæftigelse i Aarhus Kommune arbejder de på at gøre det lettere for socialt udsatte borgere at møde den digitaliserede kommune. Lever man på gaden, er det langt fra sikkert, at man har MitID, og det gør det vanskeligt f.eks. at underskrive samtykker, udfylde ansøgninger om bolig, økonomiske tilskud og lign.

Sociale Forhold og Beskæftigelse har derfor udviklet selvbetjeningsløsninger, som borgeren kan betjene sammen med kommunalt ansatte. Løsningen er lavet, så det fremgår, at det er en medarbejder, der har udfyldt en ansøgning eller et samtykke sammen med borger. De trækker automatisk oplysninger på medarbejder ved login, så de ikke glemmes.

Derudover har de ændret sprogbrug fra at tale direkte til en given borger til at adressere de samarbejdende parter, så det er tydeligt for alle og i fuld respekt for borgeren, at der er en hjælper med inde over. Der anvendes desuden en underskriftsløsning, som tillader, at borgeren kan underskrive dokumenter med en finger på skærmen, som vi kender det fra udlevering af pakker.

Løsningen er med til at reducere kompleksiteten på ydersiden, da den udsatte borger ikke bliver præsenteret for kompleksiteten på indersiden. Borgeren oplever inklusion, fordi man har tilpasset den digitale løsning til vedkommendes behov, i stedet for den nemme løsning, hvor man blot henviser til en papirløsning, og dermed udstiller borgerens manglende digitale formåen.

Borgeren får også samme sikkerhed for, at personlige oplysninger ikke ender i de forkerte hænder. Førhen måtte en medarbejder nogle gange fragte et fysisk samtykke fra et sted til et andet og nogle gange med hjemmet som mellemstation. Det øger risikoen for at papirsamtykke eller ansøgning bortkommer. I den nuværende version sendes samtykke/ansøgning direkte til rette postkasse eller fagsystem – ligesom hvis borgeren havde haft MitID.

Om Innovationsforum Samfundskompleksitet

For at adressere problemstillingen omkring en stigende kompleksitet i samfundet og den deraf følgende fremmedgørelse og tab af tillid mellem borgere og stat, nedsatte Dansk IT i foråret 2025 et Innovationsforum for 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. Det er bl.a. fhv. ministre, borgmestere, departementschefer, statsrevisorer og rigsrevisorer. Direktører i stat, regioner og kommuner og private virksomheder. Professorer og ledere fra almennyttige organisationer indenfor it og etik m.v.

Udgangspunktet dialogen med Innovationsforummet var et oplæg, som skitserede de symptomer, som initiativtagerne til nedsættelse af Innovationsforum under Tænketanken Danmark 3.0 kunne identificere i samfundet, samt de konsekvenser heraf, som umiddelbart kunne ses. Oplægget blev også genstand for en kronik, en række artikler, videoer og podcasts.

Hen over sommer og efteråret blev der gennemført 3 workshops med Innovationsforummet.

På den første workshop dykkede vi ned i kompleksitetens paradokser. Vi gav os selv lov til at dvæle ved kompleksitetens paradoksale natur og de spændinger, vi kunne iagttage. Sammen ville vi blive klogere på, hvad vi forstår ved kompleksitet, og hvad det betyder for den offentlige regulering og service, borgerne, de politiske beslutningstagere, embedsmandsværket og virksomhederne.

Med afsæt i resultatet fra den første workshop i form af gruppernes opsamling fra break-out sessions og en bearbejdning af den en fuld transskription fra workshopforløbet, blev der udarbejdet en årsagsanalyse.

Årsagsanalysen fremhæver og konsoliderer de synspunkter og argumenter, der har været fremført i workshoppen. Analysen har tjent som fundament for de næste workshops, som har fokuseret på at frembringe løsninger på nogle af de identificerede årsager.

På den anden workshop blev billedet af kompleksitetens paradokser valideret, og her startede så processen med idegenerering.

Mellem anden og tredje workshop gik vi i dybden og bredden med analysen. Ved hjælp af litteratur, artikler og analyser, samtaler med en lang række videns personer og ikke mindst workshops med det nedsatte Innovationsforum, fik vi et godt greb om problemstillingerne og deres sammenhænge. Det er det, vi formidler i denne rapport.

Parallelt hermed arbejdede vi med at opstille et bruttoløsningskatalog.

På den sidste workshop blev der fremlagt et løsningskatalog, som blev drøftet med og kommenteret af deltagerne af Innovationsforummet.

Parallelt har styregruppen afholdt en lang række møder med personer uden for Innovationsforummet med det formål at få yderligere input, teste ideer af, udfordre gennemførligheden og ikke mindst at opnå forståelse og opbakning til behovet for handling.

Udadtil har Dansk IT afholdt en række arrangementer og deltaget i forskellige drøftelser, f.eks. på Folkemødet og i andre fora, lige som der er udgivet yderligere kronikker, artikler, videoer mv.

Man kan læse mere om Danmark 3.0 og Innovationsforum på dit.dk/danmark30

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

Om Dansk IT

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.

Dansk IT har i en årrække stået bag Danmark største konference om offentlig digitalisering, OffDig, som hvert år samler små 2.000 deltagere i Aarhus til tre dages digitaliseringspolitisk debat, faglig opdatering og networking blandt peers.

Dansk IT udgiver løbende analyser, rapporter, anbefalinger og bøger. Du finder dem på Dansk IT's hjemmeside.





dansk.it