



GOVERNANCE ER FUNDAMENTET FOR ET VELLYKKET DIGITALISERINGSPROJEKT

Hvad skal der til, for at en kommune får succes med digitaliseringsprojekter med ny teknologi? Et komplekst spørgsmål, som kun bliver vigtigere i takt med den teknologiske udvikling og medfølgende digitaliseringsbølge, der er skyllet ind over de danske kommuner. Vi har spurgt Københavns Kommune, der en af landets førende kommuner inden for digitalisering, hvordan de konkret sikrer succes med digitaliseringsprojekter, herunder særlig, hvor der indgår softwarerobotter.

Hvordan forener man det politiske ønske og borgernes forventninger om konstant øget digitalisering med den teknologiske og operationelle virkelighed? Det har Stig Lundbech, direktør for Koncern IT i

Københavns Kommune, og Mikkel Folmø, afdelingschef i Koncern IT i Københavns Kommune, et bud på.

Som Stig Lundbech kort beskriver udfordringerne ved brug af softwarerobotter: "Implementeringen af en robot eller algoritme i forvaltningen er som at få en ny medarbejder."

HVORDAN KOMMER MAN GODT FRA START OG FÅR SUCCES MED BRUG AF SOFTWAREROBOTTER?

Stig Lundbech og Mikkel Folmø understreger, at en realistisk, gennemtænkt forretningsidé og stærk

governance er væsentlige forudsætninger for succes med implementering af ny teknologi.

Københavns Kommune sikrer en stærk governance med udgangspunkt i klare projektmodeller for softwarerobotter: "Projekter er forskellige, og særlig de projekter, hvor der indgår algoritmer, giver os nogle nye opmærksomhedspunkter vedrørende de data, som indgår i algoritmerne. Vi har derfor lavet en projektmodel, der skal sikre transparente processer for vurdering af lovhjemmel og etiske dilemmaer, når vi laver softwarerobotter med algoritmer. På den måde sikrer vi, at vi lever op til gældende lovgivning, interne cirkulærer, regler og forretningsgange, herunder vores kodeks for anvendelse af kunstig intelligens, som politikerne har vedtaget."

God governance kræver en dedikeret indsats. Kommunens governance-model holder projektet på sporet og sikrer, at der ikke er nogen, der løber ud ad en tangent, uden at der er styr på lovligheden. Modellen sikrer desuden, at de juridiske rammer bliver fastlagt og tænkt ind fra start.

At skabe de juridiske rammer kræver efter Mikkel Folmø erfaring ikke bare én, men oftest flere jurister med dyb faglighed inden for forskellige juridiske områder, og de skal kunne samarbejde tæt. Der er typisk behov for jurister med indsigt i henholdsvis it-ret og GDPR samt en jurist eller sagsbehandler med forståelse for og praktisk erfaring med de specifikke offentligtretlige regler.

HVAD SKAL MAN SIKRE, NÅR MAN HAR SAT EN SOFTWAREROBOT I DRIFT?

Ifølge Stig Lundbech og Mikkel Folmø kræver vellykket og værdiskabende brug af softwarerobotter, at der løbende følges op på robotens arbejde. Ifølge Stig Lundbech er det ikke anderledes, end at fagområdets ledelse også normalt ville følge op på den enkelte medarbejders arbejde og løbende afholde MUS-samtaler mv. Fx skal softwarerobotter, der benytter AI-teknologi, løbende gen-trænes, og algoritmen skal kontrolleres for at sikre kvaliteten af de uddata, der genereres.

Ledelsen skal derfor have de fornødne ressourcer og tilstrækkelig teknologi-forståelse for den "digitale medarbejder". Det er forudsætningen for en (etisk) succesfuld "digital medarbejder". Også den løbende opfølgning indgår i Københavns Kommunes projektmodel.

HVORDAN SKABER EN SOFTWAREROBOT VÆRDI I EN KOMMUNE NU OG I FREMTIDEN?

Stig Lundbechs og Mikkel Folmø råder til de kommuner, der skal i gang med at digitalisere, er: "Start med de interne, administrative områder. De er mindre kontroversielle at digitalisere, og værdiskabelsen opnås hurtigere".

Herved skabes der hurtigst mest mulig værdi for færrest omkostninger. Ifølge Stig Lundbech er ny teknologi, herunder softwarerobotter, typisk meget velegnet til at løse visse typer af konkrete opgaver. Men teknologi kan ikke løse alle opgaver. Det gælder særlig typer af opgaver, som er faktuel eller fagligt komplekse, eller som indebærer et fagligt skøn.

Det betyder også, at interne, administrative opgaver i Københavns Kommune i dag i høj grad er digitaliseret. Men betyder det så, at de opgaver, som er mulige at digitalisere, er udtømt? Det er bestemt ikke hverken Stig Lundbechs eller Mikkel Folmø overbevisning. De mener i stedet, at karakteren af de typer opgaver, en robot kan løse, ændrer sig i takt med, at teknologien og dennes muligheder udvikler sig. Derfor forventer de, at robotterne kommer tættere på de borgernære opgaver – og dermed på borgerne – i fremtiden.

HVILKE UDFORDRINGER OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER SKAL MAN VÆRE FORBEREDT PÅ, NÅR MAN DIGITALISERER?

Ved udvikling af nye løsninger er en af udfordringerne at opnå fornøden intern tilslutning blandt medarbejderne og ledelsen i kommunens fagområder til fx at udvikle en potentiel ny "digital kollega". Det skyldes, at projekterne ofte kræver allokering af ressourcer fra andre opgaver, og at sandsynligheden for at opnå et digitaliserings- og effektiviserings-potentiale kan være usikker. Stig Lundbech udtaler: "Gevinster overvurderes på den korte bane og undervurderes på den lange." Den "digitale medarbejder" tilfører kommunen værdi, hvis blot man er tålmodig. Desuden skal ønsket om "en ny digital kollega" komme fra medarbejderne og de nærmeste ledere på baggrund af et reelt behov for at få succes. Ønsket opstår dog kun, hvis disse har god indsigt i og forståelse for teknologi og mulighederne ved brug heraf.

Stig Lundbech og Mikkel Folmø peger derudover på vigtigheden af samspillet mellem softwarerobotten og mennesket. Det er afgørende, at den enkelte sagsbehandler selvstændigt verificerer de oplysninger og sagsskridt, som den "digitale medarbejder" indsamler og foretager, inden der træffes en afgørelse. Medarbejderne skal derfor have en vis teknologiforståelse og uddannes i brugen af softwarerobotter.

HVAD ER DE BEDSTE RÅD TIL KOMMUNER, DER SKAL I GANG MED AT DIGITALISERE OG BRUGE NY TEKNOLOGI?

Stig Lundbech og Mikkel Folmø giver en række gode råd til dig, der skal i gang med digitalisering:

- Gå kun i gang med projekter, der er et reelt behov for. Der skal være en efterspørgsel efter den pågældende teknologi og løsning, før det bliver

udviklet. Digitalisering skal ikke ske for digitaliseringens skyld.

- Identificér de mest sandsynlige succeser.
- Få fastlagt styring af governance inden projektet iværksættes. Det gælder for alle digitaliseringsprojekter, men projekter med ny teknologi medfører nye områder, man skal have styr på.
- Vær tålmodig! Det tager ofte tid at høste fordelene ved digitalisering.
- De fornødne tekniske kompetencer skal i videst muligt omfang være til stede in-house, så viden, historik og know-how bevares i kommunen.
- For mindre kommuner kan det være hensigtsmæssigt at alliere sig med andre kommuner i et kommunalt digitaliseringsfællesskab med henblik på at kunne skaffe de kompetencer, som er afgørende for vellykkede digitaliseringsprojekter.

HVAD HÅBER I, AT DIGITALISERINGSBØLGEN GIVER GROBUND FOR FREMMER?

Det vil være en stor fordel at etablere et endnu bedre fundament for samarbejde om digitaliseringsprojekter på tværs af kommunerne, da vi stadig kan lære meget af hinanden.

Derudover bør der på nogle områder fastsættes nationale etiske og juridiske "hegnspæle" på digitaliseringsområdet, således at det ikke – som i dag – ofte er op til den enkelte kommune at skabe rammerne for nye digitaliseringstiltag. Henset til kompleksiteten og det politiske fokus på digitalisering vil det være en fordel, hvis der kommer flere krav fra centralt hold om processer eller fagområder, hvor digitaliseringsgraden skal øges ■



Jens Grønkjær Sjølander Pihl
Partner, advokat
jsp@horten.dk



Emilie Loiborg
Advokatfuldmægtig
elo@horten.dk

OM KØBENHAVNS KOMMUNES DIGITALISERINGSPROJEKTER

Kommunens aktuelle digitaliseringsprojekter vedrører kommunens interne sagsgange og borgernes interaktion med kommunen. En væsentlig del af projekterne inddrager robotteknologi, machine learning, IoT og andre nye teknologier.