



Brugercentricitet og digitalisering i den offentlige sektor

Indsigter fra tværgående interviews om hvordan danske offentlige organisationer arbejder brugercentrisk







Indholdsfortegnelse

01

Stemmer fra 2030 4

02

Brugeren i centrum 6

03

Hvad du skal tage med herfra 8

04

Tema 1:
Brugercentricitet kræver proaktivitet 10

05

Tema 2:
Udnyt bureaukratiet og dets mulighedsrum 13

06

Tema 3:
Langsigtet forestillingsevne hos modig ledelse 16

07

Tema 4:
Kombinér de rette kompetencer 19

08

Tema 5:
Et systemlandskab i konstant udvikling 22

09

Metode 25

10

Lad os tage en snak 28

01

Stemmer fra 2030

Hvordan ser det offentlige Danmark ud i 2030? Der er mindre end syv år til. Alligevel er der store forventninger og ambitiøse mål.

Vi har bedt offentlige organisationer dele deres visioner og håb for fremtiden. Herefter dykker vi ned i deres nuværende situation, samt hvordan vi bevæger os frem mod 2030.

Forestillingen om 2030



De ledere, vi har, bliver også individuelle digitaliseringschefer. Organisationen vil være så gennemdigitaliseret, at det bliver et fælles ansvar.



Lige nu er vi et presset sundhedsvæsen, der mangler varme hænder. Vi skal afværge krisen gennem tværsektorielt samarbejde, automatisering og selvbetjeningsprocesser.



Der fødes færre børn, og der er flere ældre end nogensinde, og der har aldrig været mere behov for mere personale. Der er kun én vej til at løse det problem. Digitalisér mødet med borgeren. Det vil sige, at vi skal definere os selv som en outside-in organisation, ellers overlever vi ikke.



Vi har en digital selvbetjeningsmodel, hvor vi er hos borgeren – lige ved hånden. Borgeren oplever sømløse overgange mellem at være f.eks. borger og patient. Det skal være så enkelt som MobilePay og lige så stor og forankret en del af borgernes hverdag.

Gode råd



Vi skal positionere os som en organisation, der arbejder brugercentrisk med moderne teknologi, så vi kan tiltrække og udvikle de digitale kompetencer, vi har brug for.



Vær nysgerrig og eksperimenterende. Tænk brugeren ind i alt, hvad der foretages. Og få løbende prøvet ting af og vurder værdien.



02

Brugeren i centrum

Brugercentricitet

Danmarks offentlige sektor er verdensførende, når det gælder digitalisering. 82% af danskere, der anvender digitale løsninger, mener, at deres brugeroplevelse med offentlige digitale løsninger er gode (Danmarks digitaliseringsstrategi, 2022). Netop brugernes stemme er gennem det sidste årti blevet en stadig stærkere drivkraft i digitaliseringen af services, hvilket har ført til, at der tales om et nyt „brugercentrisk“ paradigme.

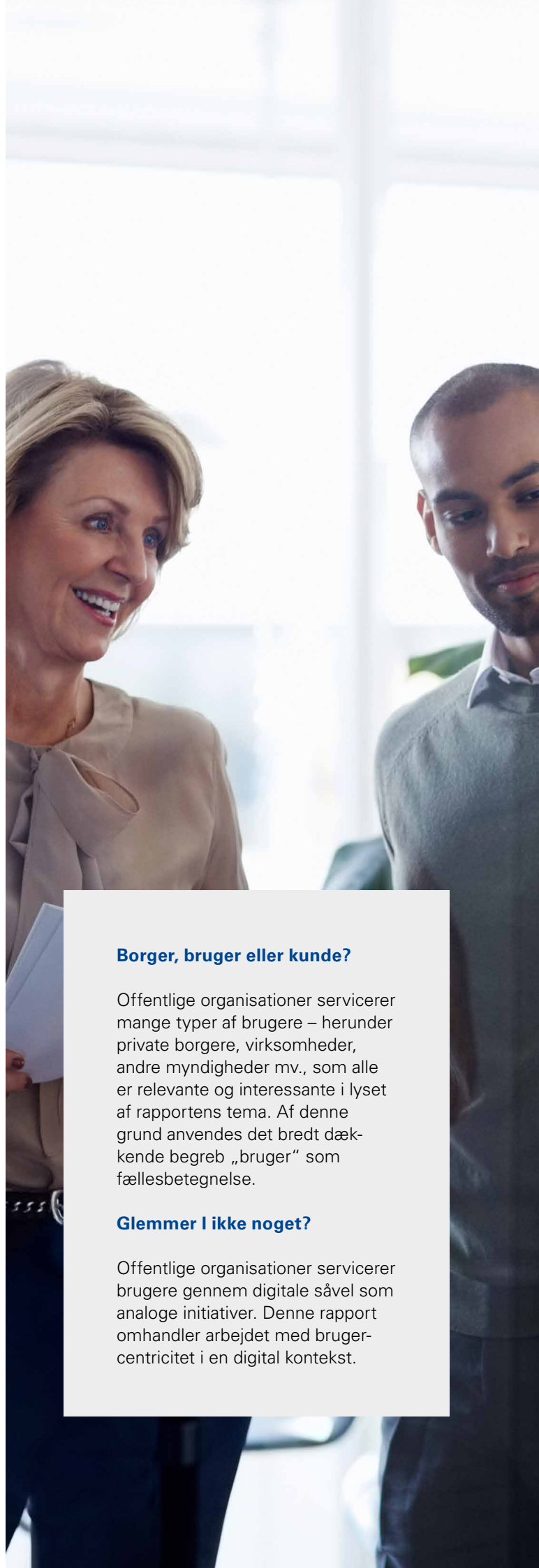
Paradigmeskiftet vender den gamle tilgang til digitalisering på hovedet, så brugerens behov nu er udgangspunktet for al digital udvikling.

Hos KPMG forstår vi, at organisationernes udvikling skal centrere sig omkring brugeren, og at dette spiller en afgørende rolle i opbygningen af en serviceorienteret organisation. Derved står man bedre til at håndtere uforudsete udfordringer samt til at bevæge sig ind i en ny digital æra inden for offentlige ydelser. Så hvordan arbejder danske offentlige organisationer i dag med brugercentricitet? Hvilke succeser og udfordringer oplever de? Og hvilket udviklingspotentiale findes der? Det er disse spørgsmål, vi forsøger at besvare i denne rapport.

Indsigt i den nuværende situation

KPMG Danmark har undersøgt, hvordan danske offentlige organisationer positionerer sig som brugercentriske.

Rapporten er udarbejdet med udgangspunkt i data og indsigter fra interviews med offentlige organisationer af varierende størrelser og faglige områder, lokaliseret på tværs af Danmark.



Borger, bruger eller kunde?

Offentlige organisationer servicerer mange typer af brugere – herunder private borgere, virksomheder, andre myndigheder mv., som alle er relevante og interessante i lyset af rapportens tema. Af denne grund anvendes det bredt dækkende begreb „bruger“ som fællesbetegnelse.

Glemmer I ikke noget?

Offentlige organisationer servicerer brugere gennem digitale såvel som analoge initiativer. Denne rapport omhandler arbejdet med brugercentricitet i en digital kontekst.

03

Hvad skal du tage med herfra ...



Den offentlige service udgør kernen i vores velfærdssamfund. Alle skal opleve en sammen-hængende offentlig service, som har borgerne i centrum. I den digitale tidsalder har vi nye muligheder for at sikre sammenhæng samt hurtigere og mere fokuseret service, bl.a. gennem brugervenlige og effektive digitale løsninger.

(Digitaliseringspartnerskabets anbefalinger, 2021)

Rapportens fem temaer afspejler de nuværende udfordringer, succeser og betragtninger identificeret hos de interviewede organisationer. Dette er perspektiveret med KPMG's erfaringer, og hvad offentlige organisationer ville drage fordel af fremadrettet.

KPMG's undersøgelse viser, at mange offentlige organisationer har et digitalt brugerfokus og en stigende vision om at levere en service baseret på en brugercentrisk tilgang. Dog identificeres flere udfordringer på denne rejse, hvorfor KPMG ser et stort behov for en øget strategisk tilgang til at sætte brugercentricitet på den digitale dagsorden.

Undersøgelsens hovedresultater peger på, at der hos organisationerne eksisterer en bred forståelse for

vigtigheden af at sætte brugeren i fokus. Dog kæmper størstedelen af organisationerne med at konkretisere og prioritere brugercentriske strategiske tilgange. Ledelsen skal derfor tydeligt prioritere tiltag, der involverer brugeren fra start. Der skal ligeledes være en tro på – og mod til – langsigtede investeringer og villighed til at turde prøve, fejle og så prøve igen.

fragmenterede systemlandskaber og oplevelsen af ugenomsigtig jura giver store udfordringer og hæmmer det brugercentriske arbejde hos organisationerne. Fremover vil samlede platformsløsninger kunne sikre mulighed for kontinuerlig vedligehold og udvikling. Derudover vil uddannelse og oplysning af medarbejdere om de juridiske rammer potentielt give anledning til at identificere nye mulighedsrum, hvori der kan arbejdes brugercentrisk på en værdifuld måde.

alle adspurgte organisationer anerkender et bredt og stærkt kompetencesæt internt, hvilket ikke udnyttes grundet sparsomme konkrete initiativer. De forskellige faggruppers kernekompetencer, digitale såvel som analoge, bør bringes i spil og udnyttes i skabelsen af et helhedsorienteret brugerperspektiv.

Vi ønsker alle en god læselyst!

Asger Christensen
Director, KPMG Advisory

04

Tema 1:

Brugercentricitet kræver proaktivitet



Undersøgelsen viser ...

Fra vision til konkrete aktiviteter

For de fleste offentlige organisationer er visionen om „brugeren i centrum“ ikke fremmed. Gennemgående viser vores interviews, at der er en fælles forståelse for, at organisationernes kerneopgaver er afledt af brugerens behov. På trods af visioner om en tættere dialog mellem bruger og organisation viser undersøgelsen, at flere kæmper med at skabe konkrete strategiske tilgange til brugerorienterede løsninger på organisationernes eget initiativ. Ofte initieres nye løsninger på baggrund af udefrakommende politiske eller administrative strømme, som sjældent har et brugercentrisk perspektiv.

Interne mål prioriteres over brugerindsigter

Størstedelen af organisationerne oplever, at den manglende strategiske tilgang til at arbejde med brugercentricitet resulterer i, at nye initiativer og beslutningsprocesser oftest starter med interne prioriteringer med afsæt i effektivitets- og målhensyn. Organisationerne oplever, at deres mulighed for at prioritere brugerindsigt og behovsafløsning deraf kompliceres, hvilket resulterer i, at der ofte går år mellem initiativer, der aktivt inddrager brugeren.



Case

En organisation har haft stor succes med et „**voice of the citizen**“-initiativ. Gennem mindre agile projekter kortlagde de brugerrejsen hos forskellige bruger-personaer i samarbejde med

repræsentanter fra de forskellige brugersegmenter. Organisationen forklarer, at initiativet har medvirket til, at kontinuerlig brugerinddragelse fremover er nemmere at håndtere.

Konkretiser, segmentér og lyt

Offentlige organisationer vil drage fordel af at ...

Forstå brugeren gennem konkrete tiltag

Et værdifuldt udgangspunkt til at forstå og inddrage brugeren i den rette kontekst er definering af et sæt bruger-personaer og segmentering heraf. Etablering og løbende justering af personaer kan hjælpe organisationernes medarbejdere med at udvide deres forståelse for, hvilke behov deres kerneopgaver skal understøtte hos brugerne.



Vores strategiske grundlag ville slet ikke eksistere uden et meget centralt brugerfokus. Jeg tror ikke, at der er nogen, der vil sige, at brugeren ikke er i centrum for alt. Vi er bare stærkt udfordret af, at visionen oftest ikke omsættes operationelt til konkrete initiativer.

Som offentlig organisation er det væsentligt ikke blot at yde en service, men også at sætte sig i brugerens sted og sikre, at servicen leveres med udgangspunkt i brugerens behov.



Involver brugerne med principper fra Design Thinking.

05

Tema 2:

Udnyt bureaukratiet og dets mulighedsrum

Undersøgelsen viser ...



Vi har evnen og viljen til at arbejde brugercentrisk. Vi er bare stærkt udfordret af en indviklet lovgivning, der for de fleste er uigennemskuelig og en konstant tidsrøver til diverse kontroller.

80%

af de adspurgte organisationer fremhæver **juridiske rammer og bureaukrati** som nogle af de største barrierer for at skabe en brugercentrisk og datadrevet organisation.

Ugennemsigtig jura

På tværs af den offentlige sektor ser vi en tendens til, at organisationerne er udfordret af en „juridisk mur“ af komplekse regler, hvilket ofte resulterer i siloopdelt data, lav grad af samarbejde på tværs samt en oplevet indsnævring af muligheder for videndeling på tværs af organisationer og afdelinger. Organisationerne peger på, at den komplicerede lovgivning og oplevelse af manglende gennemsigtighed forringer muligheden for at arbejde brugercentrisk.



Case

En organisation, der har meget direkte brugerkontakt, har haft held med at etablere et internt videndelingcenter, der har til formål at formidle

lovgivningen på en letlæselig måde, så medarbejderne understøttes i deres håndtering af brugernes henvendelser.

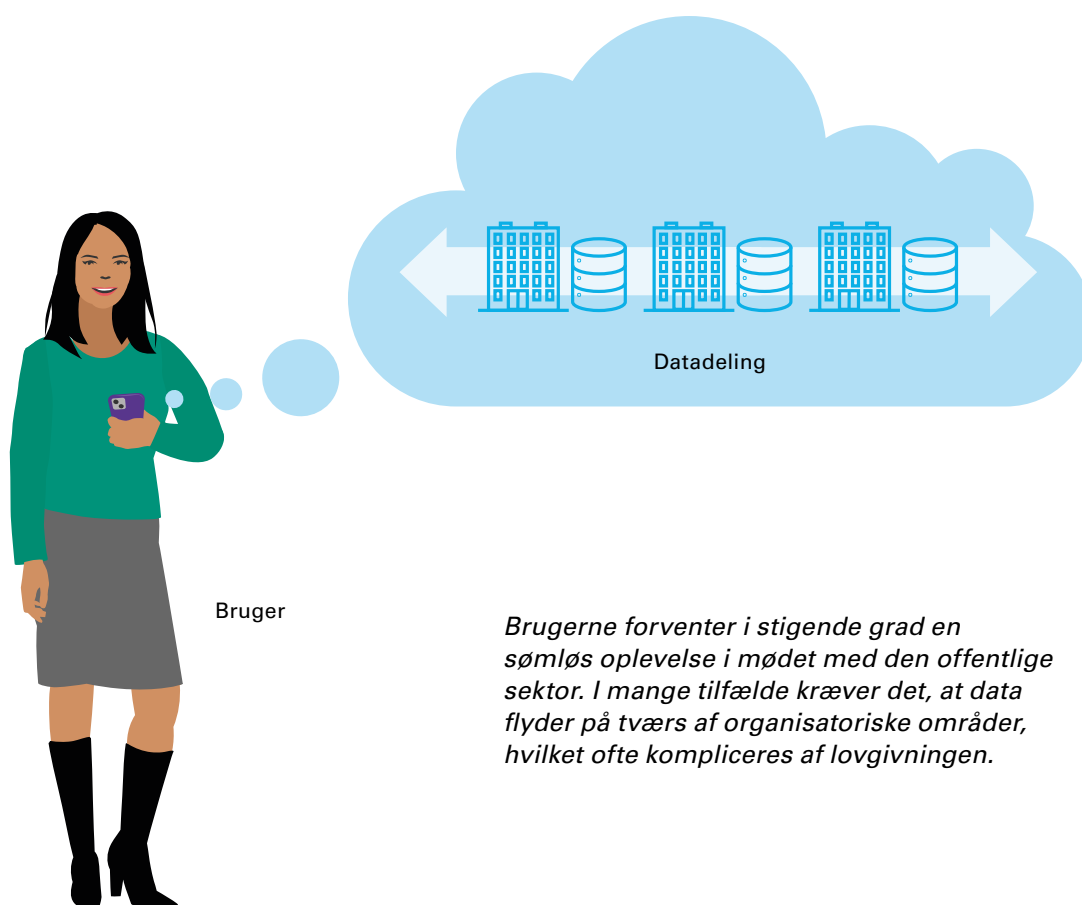
Identificér potentielle gevinster og udforsk mulighederne

Offentlige organisationer vil drage fordel af at ...

Forstå lovgivning – udvid muligheder

Juraens rammer er faste, men udforskning af mulighedsrummet er åbent. For at imødekomme brugernes stigende forventninger til organisationerne bør der i højere grad arbejdes med, hvilke mulighedsrum og potentielle gevinster de gældende rammer giver.

Det er nødvendigt at investere i at forstå juridiske bestemmelser og derigennem søge at opnå en større bevidsthed omkring mulighedsrummet. Organisationernes ledelse skal turde investere ressourcer i at innovere nøglemedarbejderes forståelse for de juridiske rammer, så organisationen kan udnytte de gevinster, der potentielt ligger inden for eget domæne.



06

Tema 3:

Langsigtet forestillingsevne hos modig ledelse

Undersøgelsen viser ...

Digitalt orienteret, men tøvende

Gennemgående viser vores interviews, at organisationerne oplever en manglende villighed til at investere i langsigtede digitale og brugercentriske projekter. Størstedelen af organisationerne beskriver, at man på ledelsesplan, trods digital bevidsthed, alligevel mangler tilstrækkelig indsigt i og incitament til at forestille sig de langsigtede gevinster ved at sætte brugeren i centrum og investere i nye digitale løsninger.

7 af 10

Organisationer beskriver deres ledelse som digitalt bevidste med et mindset, der anerkender de stigende digitale krav samt behovet for at sætte brugerens perspektiv højt på dagsordenen.



Vi er alle enige om, at vi vil være førende på det digitale område og sætte brugeren først. Vi har det bare med at gå udenom de langsigtede investeringer. Det er nok dér, vi fejler. Vi skal turde noget mere, hvis vi vil nå vores digitale ambitioner.



Case

Kortvarige undersøgende projekter

En organisation fremhæver deres succes med at investere ressourcer i projektføreløb med agile arbejdsgrupper bestående af repræsentanter fra forskellige dele af organisationen. Projekterne

har haft til formål at undersøge potentialet ved ny teknologi. Ved projektperiodernes afslutning evalueres resultaterne og deres fremtidige værdi for brugeren og organisationen. Initiativet har bl.a. medvirket til en optimering af medicinsk langdistance-behandling.

Investér, eksperimentér og skab strategiske initiativer

Offentlige organisationer vil drage fordel af at ...

Erfaring viser, at langsigtede og strategisk gennemtænkte initiativer skaber størst værdi. Kortsigtede investeringer kan være gode og nødvendige i den undersøgende fase, men viser sig ofte at være suboptimale og dyre i længden hvis ikke de passer ind i en større strategisk sammenhæng.

Tillid til eksperimentel tilgang

Der eksisterer et betydeligt potentiale i at øge langsigtede IT-investeringer, selvom tilbagebetalingsperioden strækker sig over længere tid. Det kræver en modig ledelse, der tør gå forrest, eksperimentere og investere, selvom værdiskabelsen kræver tid

Tillid til brugerindsigt

Ledelsen skal turde fejle på den korte bane og være modige i forhold til at søsætte initiativer, der beror på brugerindsigt og organisationernes stærke fagligheder. De organisationer, der orienterer sig mod langsigtede digitale investeringer, vil på sigt være bedre positioneret til at levere services i høj kvalitet og med et fornuftigt omkostningsniveau.



Case

Domsstolsstyrelsen har investeret et trecifret millionbeløb i et specialudviklet IT-system, der forventes at være klar til drift i 2027. Den langsigtede investering forventes at give stor værdi, da platformen øger effektivitet og

driftsstabilitet. Platformen udrulles agilt af seks omgange. Indtil nu har styrelsen oplevet stor succes med initiativet, og de peger på kontinuerlig brugerinddragelse og agile udrulninger som nøglen bag succesen.

07

Tema 4:

Kombinér de rette kompetencer

Undersøgelsen viser ...



Ved at sammensmelte vores stærke kompetencer og inddrage brugerens mening om vores service, sikrer vi et mere helhedsorienteret blik på brugeren og øger dermed vores chancer for at ramme plet.

Få initiativer inddrager forskellige fagligheder

Vores interviews viser, at størstedelen af organisationerne oplever mangel på konkrete tværfaglige initiativer, der udnytter forskellige faggruppers individuelle styrker. Undersøgelsens resultater viser også, at organisationerne bredt anerkender deres faglige kompetencer, og at en bedre udnyttelse af disse vil forbedre forståelsen af brugerens behov og dermed organisationernes evne til at løse deres kerneopgaver.

Kerneopgaver skal løses gennem tværfaglig samarbejdsmodel

Evnen til at bringe en bred vifte af faggrupper i spil er afgørende for organisationens evne til at indtage et brugercentrisk perspektiv og sikre opnåelse af organisationens formål.

Udnyt tværfaglighed og kom tættere på brugeren

Offentlige organisationer vil drage fordel af at ...

Offentlige organisationer har oftest en medarbejderskare med mange fagligheder og en dyb kompetence, som bidrager positivt til, at der tilstræbes høj kvalitet i de ydelser, der leveres. Ledelsen skal turde sammensætte kompetencer på tværs af faggrupper og blande medarbejdere, uanset om disse arbejder analogt eller digitalt i løsningen af deres opgaver.

Det er ligeledes afgørende, at ledelsen taler eksplicit og tydeligt om initiativernes formål og værdien af bidrag fra de enkelte fagligheder. Ved at etablere en større grad af tværfaglighed og konkrete mål vil organisationen bedre kunne drage fordel af medarbejdernes samlede perspektiver og skabe et solidt grundlag for at lykkes endnu bedre med organisationernes kerneopgaver.

Når en brugercentrisk tværfaglig arbejdsgruppe skal etableres, kan det være fordelagtigt at være opmærksom på:



Tema 5:

Et systemlandskab i konstant udvikling

Undersøgelsen viser ...



Vi kunne observere, at vi ikke efterlevede brugernes behov. Derfor inviterede vi brugerne ind for at se, hvad en tæt brugerinddragelse kunne gøre. Vi skabte én samlet platform, og brugertallet steg bare. Det var ekstremt lærerigt.

90%

af de adspurgte offentlige organisationer siger, at systemlandskabet og teknisk gæld komplicerer forudsætningerne for at arbejde brugercentrisk. I en tilsvarende KPMG-undersøgelse af danske virksomheder i den private sektor tilkendegiver kun 50% af respondenterne, at teknisk gæld hæmmer deres forudsætninger.

(The journey towards customer-centricity in Danish companies, KPMG, 2022.)

Et forældet og fragmenteret systemlandskab

På tværs af den offentlige sektor peger organisationerne på et fragmenteret og forældet IT-landskab, hvor omfanget af krav til vedligeholdelse og udvikling er overvældende. Den fragmenterede IT-infrastruktur opleves som en klar svækkelse af evnen til at arbejde brugercentrisk og muligheden for fremadrettet at tænke brugerrettede digitale initiativer ind i leveringen af services i høj kvalitet.

Tab ikke brugerne

Flere organisationer oplever, at den tekniske gæld resulterer i, at brugerne etablerer „skygge-IT“ ved at bruge alternative platforme, såsom Facebook-grupper, for at kompensere for uopfyldte behov.

Et systemlandskab med sømløse overgange

Offentlige organisationer vil drage fordel af ...

I et historisk perspektiv har den danske offentlige sektor været frontløber, når det handler om evnen til at transformere sig digitalt. Af samme grund kæmpes der i dag med systemlandskaber, hvor forældede IT-systemer udfordrer fremtidens ambitioner.

Flere systemer under samme paraply

For at sikre kontinuerligt vedligehold og udvikling er det essentielt at tænke tværsektionelt. Det vil være fordelagtigt at gøre op med IT-systemernes siloopdeling og investere i standardplatforme, der nemt kan integreres. Desuden kan systemer ikke længere betragtes som „færdigudviklede“, da de skal være så fleksible i deres arkitektur, at de løbende kan tilføjes ny funktionalitet. Organisationen bør arbejde med at forankre denne mentalitetsændring i tilgangen til IT.

Hvis organisationerne ikke formår at imødekomme brugernes forventninger, vil de ofte gå deres egne veje.

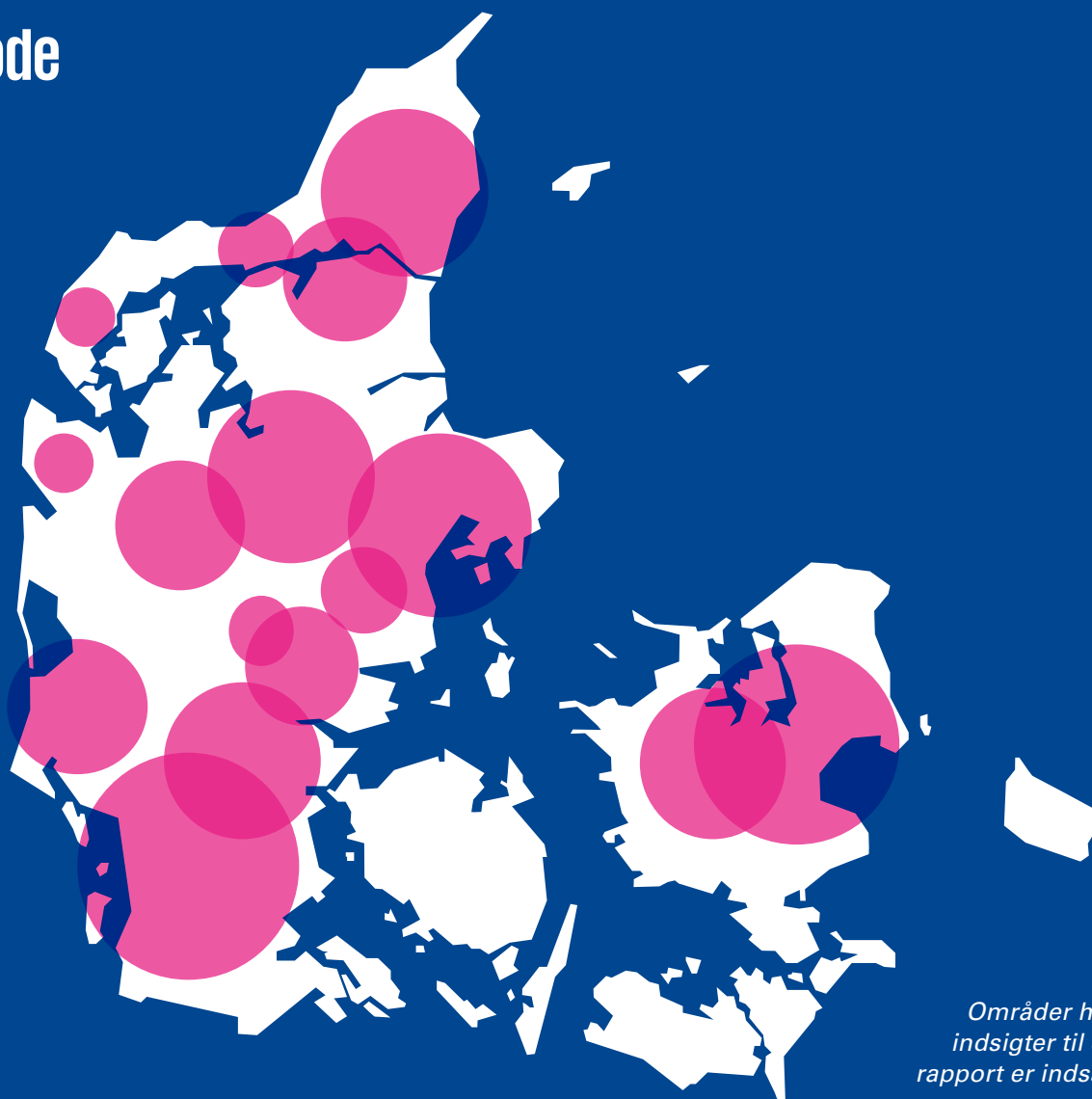
Case

Aarhus Kommune, Østjyllands Politi og Østjyllands Brandvæsen er gået sammen om løsningen Brugaarhus.dk. Med initiativet er det lykkedes organisationerne at skabe en bruger-

portal baseret på data, der administreres af forskellige organisationer, hvilket har gjort det lettere for brugeren at søge tilladelse til brug af kommunens arealer.



Metode



*Områder hvorfra
indsigter til denne
rapport er indsamlet.*

KPMG har interviewet direktører, digitaliserings-, afdelings- og IT-ledere blandt offentlige organisationer i Danmark.

For at skabe et bredt indblik samt for at få varierede indsigter, er der valgt organisationer af forskellig karakter (statslige, regionale og kommunale), som er lokaliseret rundt i hele Danmark.

Endvidere varierer de interviewede organisationers fagområder, så rapportens resultater afspejler indsigter fra sektorer med en bred skare af serviceydelser og formål.

Fælles for alle organisationer er, at de agerer som en offentlig instans, hvor brugere i sidste instans er omdrejningspunktet for deres service og ydelser.

KPMG Advisory

KPMG Danmarks rådgivningsservices er baseret på vores ansattes kernekompetencer, der bruges til at arbejde med og for jer. Vi søger at reducere den kompleksitet, der følger med kontinuerlige ændrede brugerbehov.





Lad os tage en snak

Vi vil gerne fortsætte samtalen om, hvordan I arbejder videre med digitalisering og brugercentricitet i netop jeres organisation.

KPMG's eksperter står klar til en fortsættelse af samtalen hos jer eller på en af vores lokationer i København eller Aarhus.



Danny Golan

Equity Partner
KPMG Advisory

Telefon: +45 5215 0282
E-mail: dgolan@kpmg.com



Asger Christensen

Director
KPMG Advisory

Telefon: +45 4099 7767
E-mail: aschristensen@kpmg.com

www.kpmg.dk



© 2023 KPMG P/S, et dansk partnerselskab og medlem af KPMG's globale netværk af uafhængige medlemsfirmaer tilknyttet KPMG International Limited, et engelsk selskab med begrænset ansvar. Alle rettigheder forbeholdes.

Denne publikation indeholder alene en generel gennemgang af et emne og har ikke til hensigt at behandle en enkeltpersons eller en specifik enheds forhold. Selvom KPMG tilstræber at levere nøjagtige og rettidige oplysninger, kan KPMG ikke garantere, at oplysningerne er nøjagtige på det tidspunkt, de modtages, eller at de fortsat vil være nøjagtige i fremtiden. Der bør ikke foretages dispositioner på baggrund af sådanne oplysninger uden relevant forudgående rådgivning baseret på en grundig gennemgang af de pågældende forhold.

The KPMG name and logo are trademarks used under licence by the independent member firms of the KPMG global organisation.

Dokumentklassificering: KPMG offentlig