



KOMMUNALREFORM:

## LÆREN FRA BORNHOLM

De sagde, at alt gik galt. Men det gjorde det ikke.  
PhD-projekt går myterne efter i sømmene og  
giver erfaringerne fra "prøvekluden" videre.

AF NANET POULSEN

Siden kommunesammenlægningen på Bornholm i 2003 har det ikke skortet på historier om, hvor dyr og dårlig en proces det var at fusionere de fem kommuner og amtet. Processen på Bornholm er vores eneste rigtige pejlemærke for de forandringer, de nye kommuner skal igennem. Og historien er blevet brugt til at male organisatoriske og økonomiske skræmmebilleder af den forestående kommunalreform.

Når man kigger sammenlægningen af de bornholmske kommuner efter i sømmene, viser der sig imidlertid et lidt

- Forandringer skaber kaos, i hvert fald i en kort periode, og hvis man har for mange forandringer på samme tid, kan det nemt blive for kaotisk. Paradoksalt nok går en forandring ofte hurtigst, hvis man holder flest mulige faktorer rundt om forandringen konstant, siger Jan Pries-Heje og Kristian Hjort-Madsen fra IT-Universitetet i København.



FOTO: LES KANER

Læs mere om Kristian Hjort-Madsens PhD-projekt på [www.EAGov.com](http://www.EAGov.com), der går i luften i slutningen af 2004.

PhD-projektet er et offentlig-privat partnerskab mellem IBM, KMD, IT- og Telestyrelsen og IT-Universitetet i København.

> Besøg IT-Universitetet i København på [www.itu.dk](http://www.itu.dk).

andet billede af den turbulente proces. IT- og Telestyrelsens første PhD-studerende, Kristian Hjort-Madsen, har sammen med sine to kolleger fra IT-Universitetet i København, Jan Pries-Heje og Yvonne Dittrich været på Bornholm for at undersøge arbejdsgange og it-arkitektur før og efter sammenlægningen. Og deres konklusioner er knap så pessimistiske:

- Det er rigtigt, at det var en meget turbulent proces, og at man havde store it-omkostninger på Bornholm. Men hvis de nye kommuner kommer tidligere i gang, end man gjorde på Bornholm, er vi mere optimistiske på de nye kommuners vegne, siger Kristian Hjort-Madsen.

De tre forskere understreger vigtigheden af, at man ikke bedømmer en stor forandringsproces, før den har haft tid til at fal-

de på plads. Den positive it-revolution sker ikke fra den ene dag til den anden, og man skal derfor ikke forvente et tigerspring fremad på it-området 1. januar 2007, når den landsdækkende reform træder i kraft. Erfaringerne fra Bornholm peger på, at de store it-effektiviseringsgevinster ved sammenlægningen af landets kommuner sandsynligvis først vil slå igennem på lidt længere sigt. Hvor store gevinster der bliver tale om, og hvor hurtigt de kan høstes, afhænger i høj grad af, om de nye kommuner aktivt planlægger efter at skabe det bedste it-mæssige udgangspunkt allerede inden sammenlægningen.

#### SKAB TID OG STIL KRAV

En anden konklusion fra Bornholm er, at mange forandringer på samme tid dramatisk

## HVAD BORNHOLM FORTÆLLER:

### Husk:

- > succesfuld forandring kræver ofte, at alt det "rundt om" holdes konstant
- > forandring tager tid - enhver forandringsproces er krævende, men kan ikke dømmes ude, hvis den ikke på dag et ligner en kanonsucces!
- > det handler ikke om en simpel datakonvertering og forskellige tilretninger og arbejdsgange gør ofte systemerne inkompatible. Kommunerne skal tage ansvar for egen it-arkitektur.
- > som tommelfingerregel skal man regne med, at en tredjedel af investeringen i en forandring ligger i selve planlægningen af, hvad der skal forandres. En tredjedel medgår til selve forandringen, og en tredjedel ligger efter forandringen - til at forstå det nye, træne det, og integrere det med andre arbejdsgange.

### Lad være med at:

- > tro at forandring sker momentant.
- > forsøge at koble alle mulige forandringer sammen ud fra en misforstået opfattelse af, at når man først er i gang med forandring, så kan man lige så godt 'tage det hele med'.
- > antage at de medarbejderne uden for it-området er 'klædt på' til at give leverandører og forandringsagenter et modspil fx om it-arkitektur. Brugerinddragelse er godt, men kræver ofte forudgående forberedelse.

øger de samlede udgifter (målt i timer og kroner). På Bornholm skulle medarbejderne på få måneder forholde sig en helt ny organisering af 122 selvstændige offentlige virksomheder - med eget budget - samtidig med at de fik nyt arbejde, nye opgaver, nye kolleger og nye it-systemer.

- Forandringer skaber kaos, i hvert fald i en kort periode, og hvis man har for mange forandringer på samme tid, kan det nemt blive for kaotisk. Paradoksalt nok går en forandring ofte hurtigst, hvis man holder flest mulige faktorer rundt om forandringen konstant, fortæller Jan Pries-Heje. - På Bornholm ændrede de, set med medarbejdernes øjne, det hele på én gang. Det er afgørende, at de nye sammenlægningsudvalg får mulighed for at tage reelle beslutninger på it-området i god tid og ikke blot fem måneder før sammenlægningen, som det skete på Bornholm.

Undersøgelsen viser endvidere, at hvis man ønsker en forbedret it-anvendelse i de nye kommuner, skal man give leverandørerne et 'aktivt' og reelt modspil. - En aktiv arkitektur-strategi er til fordel for kommunerne, leverandørerne og i sidste ende borgerne, siger Kristian Hjort-Madsen.

## STORDRIFTSFORDELE

På Bornholm kan man i dag konstatere flere store fremskridt:

- > Medarbejderne i den nye store it-afde-

ling er blevet i stand til at påtage sig store og krævende opgaver, som de ikke kunne håndtere i de små kommuner. Medarbejderne har fået et stort kompetenceløft. I dag er der simpelthen overskud til at gå i dybden.

- > Med den nye borgerservice funktion har bornholmerne fået en mere sammenhængende service, fordi de kun behøver at gå et sted for at få deres sag behandlet. Storkommunens videns viden er samlet et sted, hvor den før lå fem forskellige steder.
- > Der opnås kæmperabatter / stordriftsfordele. Der kan i dag indkøbes it-udstyr og -løsninger til 2/3 af prisen

## ANBEFALINGER

Undersøgelsen på Bornholm viser, at meget kunne være håndteret smartere, meget kunne være gået mere smertefrit – og det er her Bornholm kan betragtes som en fremragende "prøveklud" for den store landsdækkende kommunalreform, der allerede så småt er under forberedelse rundt om i Danmarks kommuner og amter.

Helt overordnet tegner der sig et billede af, at tigerspringet ikke kommer umiddelbart. Men med en ordentlig og rettidig planlægning af it-arkitekturen og de fremtidige arbejdsgange kan selve forandringen ske hurtigt.

Den lære, den offentlige forvaltning kan drage er, at:

- > forandringer skal adskilles og planlægges – hver for sig. Forskerne fra IT Universitetet vurderer, at kommunerne skal regne med minimum 1-2 år. Bornholm havde 3-4 måneder.
- > der frem for alt skal være styr på de organisatoriske ting, inden man skrider til handling på it-området.
- > det tager op imod et år for nye rutiner at 'finde sig selv'. I den periode vil borgerne ofte opleve forringet service eller få utilfredsstillende svar. Det skal man gøre sig klart på forhånd.

Der har været flere beregninger fremme i medierne af, hvad sammenlægningen på Bornholm har kostet.

- Vi kan se, at man kun har regnet selve sammenlægningen og den tekniske it-investering med, fortæller Jan Pries-Heje. - Man glemmer helt al den tid efter selve forandringen, hvor man sidder med nyt arbejde, nye opgaver, og nye it-systemer. Her finder man op imod en tredjedel af hele investeringen i forandring, målt i medgåede timer.

Den menneskelige faktor og kultur er vigtig – og måske på Bornholm lidt overset. Selv om det drejer sig om it, teknologi, systemer osv, så skal man hele tiden huske, at der står mennesker bag, at der er mennesker for enden af systemerne, og at det er mennesker, der skal bruge systemerne. Og det er mennesker, de er skabt for. >