

Seks pejlemærker i digitaliseringen



Seks pejlemærker i digitaliseringen

HK Stat og HK Kommunal udpegede i foråret 2017 et Advisory Board med syv eksperter med henblik på at få nogle bud på, hvordan fagforeningen kan handle proaktivt i forhold til digitaliseringen og HK'ernes særlige udfordringer.

Det skete ikke mindst ud fra forudsigelser om, at teknologien vil ændre radikalt på fremtidens jobindhold, at mange arbejdsfunktioner bliver overflødige, og at nye arbejdsfunktioner vil opstå.

Tre temaer blev diskuteret på tre møder i løbet af marts og april 2017:

- **Hvordan kan data bruges intelligent til at understøtte offentlige kerneydelser?**
- **Hvilke jobs bliver relevante i fremtiden i kølvandet af digitalisering af arbejdsgange?**
- **Hvilke kompetencer har medarbejdere og borgere brug for, når de skal arbejde digitalt?**

Teksterne på de følgende sider er et forsøg på at beskrive de HK pejlemærker, som kan udledes af eksperternes drøftelser på baggrund af oplæg fra en række praktikere.

Medlemmer af Advisory board:



Søren Lauesen, professor på IT-universitetet. Arbejder med brugerfladedesign, datavisualisering, elektroniske patientjournaler, kravspecificering og erhvervelse af store systemer.



Gitte Fangel, programdirektør for Sundhedsplatformen. Står i spidsen for at implementere nye arbejdsgange og nyt it på 12 hospitaler i det østlige Danmark.



Betina Hagerup, erhvervsdirektør i Økonomi- og Erhvervsministeriet med fokus på modernisering og udvikling. Har i de seneste år dannet fortrop i det offentlige med en 100% digital transformation af Erhvervsstyrelsen.



Henrik Brix, formand for foreningen af kommunale it-chefer (KITA). Til daglig it- og digitaliseringschef i Favrskov Kommune.



Henrik Larsen, medlem af bestyrelsen for Rådet for Digital Sikkerhed, som repræsentant for den offentlige sektor. Har især fokus på sikkerhedsledelse, sikkerhed i det offentlige og cybersikkerhed.



Kim Normann Andersen, professor ved CBS og forsker i implementering og virkninger af teknologi som fx robotter, online kommunikation og selvbetjening.



Søren Skaarup, seniorkonsulent i Rambøll. Arbejder med samfundsdigitalisering, servicedesign, it-strategi og governance.



Moderator:
Nynne Bjerre Christensen, journalist, vært på tv-programmet Deadline på DR2.



1. PEJLEMÆRKE

Arbejdsopgaver forsvinder – nye kommer til

Digitalisering, automatisering og robotter fører ikke til stor ledighed, men de ansatte skal byde ind på nye opgaver, hvis de fortsat vil have et job.

Digitalisering, automatisering og robotter fører ikke til massearbejdsløshed. Det viser al erfaring, fx med nye teknologier og automatisering i industrien. Men nye teknologier overtager nogle arbejdsopgaver – som regel de mest rutineprægede og ofte nedslidende – og skaber nye.

Halvdelen af alle job fra 2006 er væk. Det samme skete i tiåret forinden. En tredjedel af arbejdsstyrken skifter job hvert år. Fremtidsforskerne forudser mangel på arbejdskraft om fem år.

Når der indføres nye værktøjer, kan det umiddelbart være vanskeligt at se, hvor der opstår nye behov og jobmuligheder. Derfor gælder det om at følge med i udviklingen af nye teknologier og at være repræsenteret der, hvor udviklingen følges, og beslutninger tages.



Man troede, at man kunne spare lægesekretærer med Sundhedsplatformen, fordi de ikke længere skulle transskribere. Men sådan blev det ikke. Der er fortsat brug for lægesekretærer. De skal bare arbejde med data på en anden måde og for eksempel rydde op i forskellige registreringsfejl.

Gitte Fangel, programleder på Sundhedsplatformen, medlem af Advisory Board



Halvdelen af alle job i 2006 er væk i dag og erstattet af andre typer job. Det samme skete i tiåret forinden.

Jesper Bo Jensen, fremtidsforsker

2. PEJLEMÆRKE

Digitalisering er mange ting

Opgaver, job og involvering af medarbejdere afhænger af, hvordan digitaliseringsprocessen er tilrettelagt.

Det er vigtigt, at digitalisering sker i forhold til kerneopgaven, og at der tænkes i udvikling "udefra og ind".

To tendenser dominerer digitaliseringen i det offentlige:

- Store projekter igangsættes på baggrund af et centralt initiativ under ledelse af fx en statslig styrelse eller som ved Sundhedsplatformen: To regioner.
- Mindre, decentrale initiativer sættes i gang ud fra et lokalt opstået behov.

I de kommende år er det sandsynligt, at mindre – og økonomisk overkommelige – digitaliseringsprojekter vil præge den offentlige sektor. Sporene fra store og altomfavnende it-projekter skræmmer, og erfaringerne med mindre, digitale robotter (robotics) er efterhånden så gode, at de med stor sandsynlighed vinder udbredelse. De relativt billige robotics bygger ovenpå og anvender data i de eksisterende mainframe-systemer. De kan bidrage til at automatisere forretningsgange og fx indsamle data fra mange forskellige systemer og give overblik forud for en skønsmæssig afgørelse. Robotics vil også kunne bruges til at udtrække data på en overskuelig måde til anvendelse i den politiske proces.



Robotics og machinelearning er vildt spændende. Software kan spare stikprøvekontrollerne, fordi det kan kigge efter mønstre i data. På den måde kan sager kategoriseres automatisk. Det giver en mere intelligent sagsbehandling, og det kan frigøre ressourcer til et mere interessant jobindhold. Potentialet er stort.

Cecile Christensen er chef for Digitalisering og Innovation i Københavns Kommunes Kultur og Fritidsforvaltning og oplægsholder på møde i Advisory Board.

ROBOTTEN ROBERT TÆLLER OP I KØBENHAVN

■ Opgaven med afstemning af kontantkasser i Københavns Kommune får nu hjælp fra en robot. Fremover bliver kommunens cirka 300 kontantkasser, eksempelvis plejehjemskiosker, ikke afstemt af menneskehånd – men af kunstig intelligens. Det er økonomimedarbejdere i Center for Finans, der har fået en ny kollega, nemlig robotten Robert, der dog reelt set bare er noget software.

Robotten indhenter den nødvendige dokumentation og information fra diverse programmer og systemer, der skal bruges til at afstemme kommunens kontantkasser. Det er oplysninger om indtægter, udgifter og kassens aktuelle beholdning, hvor Robert klarer indhentningen af data og det forberedende regnearbejde, inden en medarbejder færdiggør selve afstemningen. Indtil videre er det kun de rent rutinemæssige opgaver, som robotten klarer. Hvis der er fejl i kasser og afstemning, og der skal ske rettelser, klares det af rigtige medarbejdere – men gevinsten er, at robotten netop giver mere tid til at gøre dette.

Kommunalbladet, 24. februar 2017

3. PEJLEMÆRKE

Store mængder data giver nye muligheder

Digitalisering giver mulighed for at generere nye data på tværs. To spørgsmål er vigtige at stille:

På hvilket grundlag skal data genereres og med hvilket formål?

De offentlige systemer rummer store mængder data. Præsenteres de overskueligt, kan de i mange tilfælde være et væsentligt, faktabaseret grundlag for de demokratiske processer.

HK'erne i stat, regioner og kommuner kender til politikernes, chefernes, pressens, virksomhedernes og borgernes behov for indsigt i data. De vil derfor også have et godt blik for, hvilke data der kan have offentlig interesse, hvordan processerne med udtræk kan automatiseres, og hvordan data kan præsenteres for en bredere offentlighed.

Erfarne og veluddannede HK'ere vil også have et indgående kendskab til retssikkerhed og øje for, at følsomme data anonymiseres. Det er en faggruppe, der – måske mere end nogen anden – vil have blik for dataetik.



Der kan træffes politiske beslutninger ud fra de data, der genereres, men det kræver ansatte, der kan oversætte Big Data.

Søren Skaarup, seniorkonsulent, Rambøll, medlem af Advisory Board



Hvis man finder den rigtige udfordring, kan man altid skaffe data. Hvis der er en forretningside som er tilstrækkelig god, så kan de data skabes.

Frans La Cour, ansvarlig for Open Data i Københavns Kommune, oplægsholder på møde i Advisory Board



Kommuner bruger sociale medier til at opsnappe socialt bedrageri. Totalovervågning af de nederste i samfundet. Det er der et etisk problem i.

Kim Normann Andersen, professor, CBS, medlem af Advisory Board

ÅBNE DATA I KØBENHAVN

■ Med en vision om gennemsigtighed og et ønske om innovativ brug "i nye og spændende løsninger" har Københavns Kommune lagt 236 datasæt på nettet til fri afbenyttelse. De handler om trafiktællinger, parkering, offentlige toiletter, sagsbehandlingsfrister, drikkevandsposter, skoledistrikter, hundeområder, flaskecontainere, biblioteksbesøg og meget andet.

www.data.kk.dk

4. PEJLEMÆRKE

Retfærdighed og retssikkerhed skal i højsædet

Borgerne kræver ikke digitale løsninger. De har brug for, at kontakten med det offentlige er så let som mulig, og at resultatet er retfærdigt.

Mange mener, at sagsbehandling med mere automatiserede processer uberørt af menneskehånd i alle tilfælde betyder mere retssikkerhed, og mulighederne for digitalisering vil skabe et vist pres for, at borgerne i så stort omfang som muligt kan betjene sig selv via digitale løsninger. Men tilgængelige, objektive data er kun i sjældne tilfælde tilstrækkelig for at beskrive borgerens samlede situation. En retfærdig forvaltning behandler alle lige, men tager samtidig hensyn til den enkelte. Digitaliseringen skal give plads til hensynet til den enkelte menneske. I mange tilfælde vil den retfærdige løsning forudsætte, at borgeren har direkte kontakt til en medarbejder. I endnu flere tilfælde kan det være en forudsætning for at bevare borgerens tillid til det offentlige.

Borgerne og virksomhederne kræver ikke digitalisering af den offentlige service. De ønsker generelt blot, at den konkrete service, de efterspørger, håndteres på en måde, der er så overkommelig som overhovedet mulig ud for deres personlige forudsætninger. Nogle borgere vil have vanskeligt ved at håndtere digitale løsninger. Det kan skyldes, at de af forskellige årsager ikke har så let ved at bruge de nødvendige værktøjer. Andre har måske vanskeligt ved at forstå afgørelser, som er truffet i en helt eller delvis digital proces. Det er afgørende for borgernes tillid, at afgørelser opleves som retfærdige ud fra borgernes virkelighed.

En afgørelse skal kunne forklares af en medarbejder, så borgeren forstår den. "Systemet" må ikke være autoriteten, der henvises til. Borgeren skal altid have mulighed for at få direkte kontakt (pr. telefon eller personligt) med en ansvarlig person med indsigt i sagen og kompetence til at træffe afgørelser. Der skal holdes fast i skøn, hvor det sikrer hensynet til den enkelte. Og man skal give borgere, der har behov for det, lov til at fortælle deres historie og forklare deres problem – på deres egen måde.

” Jeg ser et perspektiv, som er at automatisere sagsbehandling og afgørelser. Det er jo muligt, men borgeren ønsker ikke at blive reduceret til et datasæt. Du fjerner borgerens kontekst og historie ved at automatisere sagsbehandling og afgørelser, og det er et problem for tilliden til det offentlige og retfærdighedsfølelsen. Den slags automatisering kan underminere den høje tillid mellem borger og det offentlige.

Søren Skaarup, seniorkonsulent, Rambøll, medlem af Advisory Board



Den gode service er den personlige service.

Henrik Brix, formand for foreningen af kommunale it-chefer (KITA), medlem af Advisory Board

5. PEJLEMÆRKE

Medarbejderne skal være bevidste om egne styrker

De skal bringe kompetencerne i spil i digitaliseringsprojekter og i nye opgaver. Vigtige kompetencer er fx at kunne rumme forandringer, kunne arbejde i projekter, have metoder til at reflektere og finde nye arbejdsgange, mestre god borgerkontakt og være god til bearbejdning af data, datasikkerhed og analyser.

Mange offentligt ansatte, og måske især HK'erne, har en ubegrundet, grundlæggende usikkerhed i forhold til deres egne kompetencer i forbindelse med digitalisering. Det kan være en barriere i forhold til den positive holdning til forandringer, som en digitaliseringsproces forudsætter. Man skal være villig til at kaste sig ud i en udvikling, hvor fremtidens opgaver og funktioner er ukendte.

Ekspertene er generelt enige om, at HK'erne er nøglespillere i digitaliseringen, for det er dem, der i dybden har kendskab til administrationen og sagsbehandlingen, og det er samtidig dem, der er i tæt kontakt med borgerne og derfor kender borgernes forventninger og udfordringer i den konkrete håndtering af digitale løsninger.

Det dybe kendskab til håndtering af lovgivning, bekendtgørelser og regler er en forudsætning for at kunne udforme digitale løsninger. Det er afgørende for kvaliteten, at de inddrages.

HK'ernes erfaring med den manuelle sagsbehandling giver basis for at kunne forklare og formidle de mere eller mindre automatiserede udfald af en helt eller delvis digitaliseret sagsbehandling. Rollen som "oversætter" kræver et kendskab til sagsbehandling i dybden og en interesse for digitaliseringens muligheder og begrænsninger.

” Personlig og faglig forandrings-parathed skal støttes. Fagforeningen skal arbejde for en compensation for at være på uddannelse. ”Kæmp for det, du får lært – også det, der er svært” kunne være et motto.

Kim Normann Andersen, professor, CBS, medlem af Advisory Board

” Vi kommuner er driftsorganisationer og ikke særligt udviklingsorienterede. Derfor bruger vi mange konsulenter til udvikling. Det er ikke godt. Medarbejderne skal have et digitalt mindset. Det er sjældent, at initiativet til it-projekter kommer fra dem.

Henrik Brix, formand for foreningen af kommunale it-chefer (KITA), medlem af Advisory Board

” At få faglige processer ind i it-projekter kræver involvering af faglige eksperter. Det skal ske meget tidligere end hidtil, og det skal være de rigtige medarbejdere, ”de erfarne rotter”, der involveres.

Søren Skaarup, seniorkonsulent, Rambøll, medlem af Advisory Board

6. PEJLEMÆRKE

Ledere har brug for at være kompetente i strategisk ledelse og forandringsledelse

Ledelsen skal kunne fortælle om den rejse, et digitaliseringsprojekt er. Den skal være i stand til at involvere medarbejderne i rejsen og komme med bud på kompetencebehov.

For at kunne klæde arbejdspladsen på til digitalisering, skal lederne konstant være opmærksomme på, i hvilken retning kerneopgaverne udvikler sig. De skal være ærlige og melde ud til medarbejderne, hvilke funktioner og hvilke opgaver der sandsynligvis er reduceret om nogle år, og hvilke nye der kan opstå. Det vil blive et omdrejningspunkt i MUS-samtaler og kompetenceudviklingsplaner, hvor man ikke kan nøjes med at forholde sig til de nuværende opgaver og de ansattes ønsker i forhold til dem.

Medarbejdere kan håndtere omfattende omstillingsprocesser, hvis de har et solidt fundament. Det er ledernes opgave at være med til at skabe det fundament ved at have indsigt og visioner og komme med klare udmeldinger om retningen.



Ledere i de kommunale organisationer er ofte meget fagfaglige og kan have vanskeligt ved at se to-tre år frem.

Henrik Brix, formand for foreningen af kommunale it-chefer (KITA), medlem af Advisory Board



En ledelse skal melde klart ud om, hvor afdelingen er om fem år. Derefter skal spørgsmålet til hver enkelt medarbejder lyde: Hvor ser du dig selv om fem år?

Søren Skaarup, seniorkonsulent, Rambøll, medlem af Advisory Board



The best way to predict your future is to create it.

Abraham Lincoln