

Frontmedarbejdernes faglighed i en digital verden

- Dilemmaer i borgernær velfærdspraksis

Anja Svejgaard Pors, Lektor, PhD, aspo@kp.dk

Københavns Professionshøjskole - Afdeling for Ledelse, Organisation & Forvaltning

Digitaliseret borgerservice

”Vi har jo vænnet os til, at vi har skullet gøre tingene for borgerne.

Men den nye rolle bliver, at vi i stedet skal hjælpe borgerne med at gøre det selv.

Det bliver en stor omvæltning, for det kommer til at tage længere tid at ekspedere en borger.

Det kommer også til at berøre vores service-gen.”

Jane Ussing
– formand for Borgerservice Danmark

- 
- ④ **Digitaliseringsstrategien**
Digital kommunikation, digital velfærd og myndighedernes samarbejde.
 - ④ **Digital Post**
Målsætning, modtagelse og afsendelse af breve og information til borgere og myndigheder.
 - ④ **It-projekt- og programmodel**
Business case, projektledere, K01-K03, Ministeriernes projektkontor, It-projektrådet
 - ④ **Implementering af ISO27001**
Vejledninger, roller og ansvar i sikkerhedsarbejdet, hvad er ISO27001?

Borger.dk havde i 2014 27,6 mio. besøg



Forvaltning af forvandling i frontlinjen - skabelse af digitale borgere

”Det er også en erklæret del af vores strategi, at borgerservice er et begreb, og ikke et sted.”

(Kommunal digitaliseringchef)

- Fronten er ikke længere et sted og er ikke statisk
- Fronten er primært digitale platforme
- Borgerservice er en brudflade mellem de digitale og ikke-digitale
 - en digitaliseringsmaskine,
hvor frontmedarbejdere er en central del af mekanikken i at skabe digitale borgere

Idealet om den digitale borger



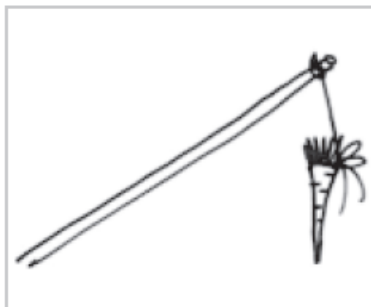
- Borgeren afsøger selv muligheder og administrerer – ideelt set på afstand af forvaltningen. Selvhjulpen, produktiv, ansvarlig. Forventning om at borgeren kan betjene sig selv digitalt.
- Myndiggørelse. Medproducent af offentlig værdiskabelse
- Den digitale borger som den normativt gode, normale, selvfølgelige måde at være borger på
- En måde at opleve, praktisere og blive gjort til borger
- Ikke blot skabt fra oven, men guidet, håndteret i frontlinjen



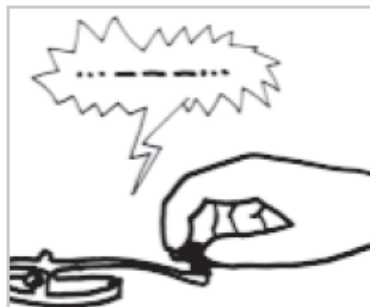
”Medbetjening”

- Et mellemspil skudt ind mellem traditionel borgerbetjening og digital selvbetjening
- Opgaveglidning fra forvaltning til borger
- Læring: Træne borgerens kapacitet til selvbetjening til at blive en digital borger
- Frontmedarbejderens opgave at lede forandring for borgeren: ikke betjene men forvandle borgeren til en digital borger
- Nyt fagligt ideal langt fra det bureaukratiske ideal
- Nye grænser mellem offentligt og privat

Gode redskaber, der hjælper dig fagligt



Motivér borgere til at betjene sig selv digitalt



Spørg ind til borgerens digitale parathed



Du skal begejstre ved at vise de muligheder digital selvbetjening giver



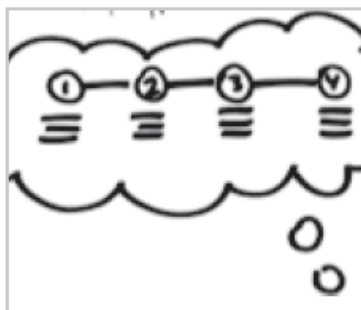
'Sælg' de digitale løsninger - med de fejl, der måtte være



Du skal bruge IT i dagligdagen: til nyheder, mail, lidt facebook, tv på nettet, netbank og apps på telefonen.



Kend til det offentliges selvbetjeningsløsninger



Sæt dig ind i, hvordan de digitale selvbetjeningsløsninger virker



Forstå borgernes vanskeligheder når de skal betjene sig selv

Figur 3.2. (Kilde: KL²).

Frontmedarbejderen som improviserende forandringsagent

”Man skal kunne digitalisering mere end for eksempel sagsbehandling.

Tingene bliver udflyttet [...] og beslutningerne foregår på en PC.

Det er meget langt fra den juridiske sagsbehandler, som sidder og er specialist. Vi er på vej væk fra specialisterne i fremtiden.

Medarbejderen skal mere screene borgeren, og vejlede.

Det er det, som vi ser udviklingen er på vej imod.

Som medarbejder skal se sig selv ovre i dét billede. Det er jo ikke fordi, at fagligheden bliver helt ligegyldig, men fagligheden understøtter en anden vision: hvordan gør vi borgerne digitale?”

(Interview med kommunal digitaliseringschef)

De fysiske rammer skaber intensitet og eksponering

”Du står på en anden måde med borgeren, og der er meget fokus på dig deroppe.

Det er et andet miljø. Altså, jeg vil sige, at nede ved dit eget bord kan du gemme dig lidt mere.

Du sidder på din egen plads, du har din egen skærm, du kan tage slurk af din the, men det kan du ikke deroppe. Der står du helt bar. Det er mere intimt at stå der.

Man er meget mere på og meget mere intenst, fordi man er meget blottet, når man står der.

Sidder du ved din plads og har din computer, så har du ligesom dit område.

Man skal prøve, selvom det er svært, at lade være med at tænke på, at den ene borger kalder, og den anden kalder. Det er svært, for det er instinktivt, tror jeg, at man tænker ”Øjeblik, to sekunder”, man reagerer jo på folks blikke.

Måske bliver man med tiden bedre til at multitaske. Nogen gange står de bag en og venter, og man tænker ”okay”. Altså, det er jo fordi det er så åbent.

Borgerne går jo ikke hen til et skrivebord og spørger ”hvornår er det min tur?”.

Det gør man jo deroppe. Diskretionslinjen er der ikke.

Og man er jo vant til at møde borgeren enten bag en reception, skranke eller bag sit bord.

Så det er nogen gange lidt grænseoverskridende.”

(Kommunal borgerservicemedarbejder)

Fragmenterede opgaver i en ny rolle

”Man er lidt på og så er man af, og på og af, ikke? Når en borger kommer for at søge tilskud, så har jeg en intention om, at når hun så er færdig, så går vi ind og snakker videre om det andet i hendes livssituation. Men fordi jeg måske havde vendt ryggen til, så var hun er måske gået. Så det kan godt være, at jeg har haft en intention om det, men jeg fik bare ikke rigtig lejlighed til det, for hun vidste det ikke, og jeg var et andet sted, eller et eller andet så hun fik aldrig den oplysning, som hvis hun havde fået et nummer og var kommet ned til bordet. Hvis det var nede ved bordene, så dannede man sig indtrykket løbende, men nu skal man faktisk kunne se det med det samme. Altså det der med at man sidder henover et bord, der er det som om at man bedre kan tillade sig at tage nogle tænkepauser eller, ja altså, tale lidt ligesom når man ville sidde og snakke normalt, men når der er noget med teknik, der er blandet indover, så er det ligesom at det skal gå sådan, lidt hurtigere.

Der er ikke så meget myndighedsperson over det, som hvis man sad på hver sin side af et skrivebord. Så ville ingen være i tvivl om den her afstand og at jeg er myndigheden. Det er måske ophævet lidt, kan man sige. ... skrivebordafstanden er ligesom forsvundet, ikke? Så grænsen mellem borger og myndighed lige bliver lidt udvisket på nogen måder i hvert fald.”

(Kommunal borgerservicemedarbejder)

Faglighed: Læring & omformning af det faglige skøn

” Jeg kan jo se på borgerne, hvor hurtigt de kan miste overblikket, for eksempel ham den ene. På et tidspunkt var han lige ved at gå fysisk ned, eller psykisk ned, kan man næsten sige. Da han lige skulle overføre filerne ved at trykke gennemse, der gik han helt kold. Det var derfor jeg lige stppede ind, for der er bare et eller andet i mig, der siger; nu er det vist på tide at jeg hjælper, nu har han jo prøvet det, og det er måske lidt for stor en mundfuld på en gang for nogle folk. Det er der man må skelne, hvem og hvornår man skal hjælpe. Man skal samtidig passe på med at overtage. Han startede også med at sige ”Det her, jeg kan ikke noget – jeg har aldrig prøvet det”. Så siger jeg: ”Så er det godt, at jeg er her for at hjælpe dig, så du kan lære det”. Og så kørte han det næsten helt af sig selv. Jeg møder mange forskellige typer. Men jeg sørger altid for, at folk går med en følelse af, at den service der er der, den er sgu god nok. Det er fint nok. De skal jo heller ikke komme næste gang med den følelse, at det hele bliver ordnet igen for dem. Det er jo det med at de selv skal lære det. Det er et stort projekt, de har gang i der.

(Kommunal borgerservicemedarbejder)



Fra specialist til generalist:

RÅDGIVNING

- Oplyse – rammesætte
- Fokus: Indhold, love og regler



INSPIRATION

- Opmuntre & motivere
- Support & 'salg' -
- Fokus: form (Facilitering)

PROBLEMLØSNING

- tage initiativ – overtage



INSTRUKTION

- guide - pege – forklare
- undervise - coache

Fra betjening (hjælper/problemknuser/sagsbehandler)
til medbetjening (guidende ansvarliggørelse), hvor borgeren er sin egen sagsbehandler.

Fra problemløsning til læring – fra skrankeafstand til samarbejde
Borgeren kommer med et problem der skal løses, men bliver gjort til det problem, der skal løses.

Hvilke dilemmaer i
borgernær digitalisering møder I
i forhold til fx:

- Faglighed
- Roller/opgave
- Fysiske rammer
-

1994-2001

Forskningsministeriet

Digitalisering som middel til ...

- Udligning af social, kulturel forskel ml borgere
- Styrket demokrati – udfordre magtstrukturer
- Effektivisering

Politiske idealer om ...

- Politisk deltagelse og åbenhed, solidaritet
- Nationale værdier, fællesskab, lighed, udligne forskel
- Frivillighed ift. det digitale

Ledelse af digital borger som svar på ...

- Hvordan skærme borger mod teknologiens negative konsekvenser?
- Hvordan udnytte teknologiens positive muligheder?

2001-2018

Finansministeriet/Digitaliseringsstyrelsen

Digitalisering som middel til ...

- Effektivisering af off. sektor gn. fleksible institutioner
- Optimering af arbejds- og organiseringsformer
- Obligatorisk selvbetjening

Politiske idealer om ...

- Effektivisering og fleksibilitet
- Borgere som kunder, selvbetjening, digital dannelse
- individualisering, ansvarliggørelse, tryghed

Ledelse af digital borger som svar på ...

- Hvordan realiseres teknologiens økonomiske potentiale?
- Hvordan motiveres borgeren til at bruge digitale løsninger?