

DIGITALISERINGENS BLINDE PLET

- / Resultater fra borgerundersøgelse og medarbejderundersøgelse januar 2016
- / 10 pejlemærker for digitalisering med borgeren i centrum

»Spørgsmålet er ikke, om vi skal digitalisere. Spørgsmålet er, om vi digitaliserer med udgangspunkt i borgernes virkelighed eller med udgangspunkt i systemets behov og systemets billede af, hvordan borgerne burde være.«

10 PEJLEMÆRKER FOR DIGITALISERING MED BORGEREN I CENTRUM

HK STAT OG HK KOMMUNALS BUD PÅ GODE PRINCIPPER FOR DIGITALISERING AF DEN OFFENTLIGE FORVALTNING

1. SÆT BORGEREN FØRST

Digitaliseringen bør tage udgangspunkt i borgerens situation, behov og forudsætninger – fremfor i systemets. Fokus bør være at skabe værdi for borgerne på de områder, der har betydning for dem.

2. TAG HÅND OM BORGERENS SAMLEDE SITUATION

Myndighederne har pligt til aktivt at hjælpe borgerne med at afklare deres muligheder, pligter og rettigheder i den situation, de står i. Myndighederne bør hjælpe borgerne med at forstå konsekvenserne af de ting, de gør, når de fx søger om en ydelse. Den forpligtelse må ikke sættes over styr i digitaliseringen.

3. HOLD FAST I RETFÆRDIGHEDEN

En retfærdig forvaltning behandler alle lige, men tager samtidig hensyn til den enkelte. Digitaliseringen skal give plads til hensynet til den enkelte, plads til mennesket, og plads til, at borgeren fortsat kan opleve at være en person – og ikke bare et nummer, en sag, eller et tandhjul i en stor bureaukratisk maskine.

Det betyder blandt andet, at man skal holde 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.

4. GIV ALTID MULIGHED FOR KOMPETENT OG FLEKSIBEL BETJENING – PÅ ALLE KANALER

Borgeren har krav på at blive betjent af medarbejdere, der har viden og indsigt til at forstå og afklare borgerens problem og situation, tid til at lytte til borgeren og kompetence til at gøre det, der skal til, for at løse opgaven eller hjælpe med at skabe kontakt til en, der kan. Og borgeren skal kunne være sikker på at få denne vejledning, uanset om hun sender en mail, ringer eller møder op personligt.

5. GIV ALTID BORGEREN ADGANG TIL DEN, DER HAR ANSVARET

Borgeren skal altid vide, hvem der har ansvaret for hendes sag og for en eventuel afgørelse. 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. Ansvarret må ikke bare gemmes væk bag automatiserede systemer og callcentre.

6. HAV ALTID KVALITETEN MED I DIGITALISERINGEN
'Effektivitet' uden kvalitet giver ingen mening. Man bør derfor altid tænke kvalitet med som et centralt succeskri-

terium, når man digitaliserer – og måle kvaliteten før og efter en væsentlig omlægning af servicen og på tværs af hele borgerens servicerejse. Det gælder både den servicekvalitet, borgeren oplever, den faglige og forvaltningsmæssige kvalitet i vejledning og sagsbehandling og de samfundsmæssige mål, som den konkrete service eller ydelse er sat i verden for at opfylde.

7. INDDRAG ALTID BORGERNE OG MEDARBEJDERNE I UDVIKLINGEN

Borgerne og de medarbejdere, der møder dem (på telefon, personligt og på chat og mail), ved bedst, hvor skoen trykker. Borgernes og medarbejdernes udfordringer og idéer kan være en værdifuld drivkraft for innovationen i den offentlige sektor. Alligevel bliver de for sjældent inddraget seriøst, tidligt nok og i tilstrækkeligt omfang, når der skal tænkes nyt – fx udvikles nye digitale løsninger.

8. UNDERSTØT MEDBORGERSKAB

I det omfang, borgerne ønsker det, skal de have mulighed for at blive inddraget og bidrage aktivt til løsningen af opgaven. De skal kunne opleve sig selv som værdifulde, myndige medspillere og behandles med respekt – uanset hvor meget eller lidt digitale de så er eller ønsker at være.

9. LAD SERVICEN DRIVE DIGITALISERINGEN – IKKE OMVENDT

Udgangspunktet for at tilrettelægge mødet mellem borger og myndighed (på alle kanaler) bør være den relation, man som myndighed ønsker at have til sine borgere, og den service-kvalitet, borgeren forventer. Denne service skal så leveres gennem den kombination af kanaler, der bedst og mest effektivt løser den samlede opgave. Digitaliseringen bør ses som et af flere midler til at levere denne service – aldrig som et mål i sig selv.

10. BRUG DIGITALISERINGEN TIL AT STYRKE DET LOKALE DANMARK

Digitaliseringen betyder, at vi i højere grad kan frigøre os fra tid og sted. Service kan leveres alle steder fra til alle steder. Men det er vigtigt, at borgerne også har mulighed for at få den personlige service lokalt, når de har brug for det. Frem for at bruge digitaliseringen til at centralisere opgaveløsningen i et enkelt eller nogle få store centre, fjernet fra de fleste borgere, kan vi bruge digitaliseringen til at binde lokale ressourcer sammen i netværk. Netværk kan tilbyde de samme storskalafordele som centraliserede løsninger, men samtidig bevare kompetencerne lokalt – til gavn for de borgere, der har brug for det.

INDHOLD

BORGERNES SYN PÅ OFFENTLIG DIGITALISERING	6
MYNDIGHEDER	6
KANALVALG OG KANALPRÆFERENCER	6
SERVICEKVALITET	8
HVAD DRIVER TILFREDSHEDEN?	8
DE ENKELTE TILFREDHEDSDIMENSIONER	9
HOLDNINGER TIL UDVIKLINGEN	12
TILLID TIL DET OFFENTLIGE	16
MEDLEMSUNDERSØGELSEN	18
INDDRAGELSE	18
HJÆLP TIL BORGERNE	18
SERVICE	20
MULIGHEDEN FOR AT LEVERE GOD SERVICE	22
PEJLEMÆRKERNES ROD I VIRKELIGHEDEN	23

DIGITALISERINGENS BLINDE PLET

INTRO

De fællesoffentlige digitaliseringsstrategier bygger i høj grad på konsulentrapporter, der slet ikke eller kun sporadisk har inddraget borgerne og frontmedarbejderne. Ophavsmændene til strategierne har ikke i tilstrækkeligt omfang været i dialog med borgerne eller gjort sig umage for at forstå deres behov, barrierer og holdninger. Og de har ikke systematisk og løbende inddraget frontmedarbejdernes viden og erfaringer i udviklingen.

Spørgsmålet er ikke, om vi skal digitalisere. Spørgsmålet er, om vi digitaliserer med udgangspunkt i borgernes virkelighed eller med udgangspunkt i systemets behov og systemets billede af, hvordan borgerne burde være.

Rambølls udgivelse *IT i Praksis 2015™* viste, at myndighederne ikke i tilstrækkeligt omfang inddrager borgere og frontmedarbejdere i udviklingen af digitale løsninger. Kun 18 procent udvikler i høj grad løsningerne sammen med borgerne, og kun 23 procent efterspørger i høj grad løbende feedback fra borgere, virksomheder og frontmedarbejdere i udviklingen af de digitale løsninger.

Det er altså i højere grad systemets behov og verdensbillede end borgernes og praktikernes, der driver strategitænkningen i fx Finansministeriet. Dette skæve perspektiv afspejler sig i den måde, mål og problemstillinger bliver beskrevet i strategierne for offentlig digitalisering.

SYSTEMETS PERSPEKTIV

Et kig på ordvalget i den seneste fællesoffentlige digitaliseringsstrategi viser pointen. Ordvalget signalerer primært et systemperspektiv.

Vurderingen af, hvad der hører til hvor, er naturligvis subjektiv, men der ligger ikke nogen værdidom i kategoriseringen. Der er ikke noget galt med at have et systemperspektiv, og mange tiltag med et overvejende systemperspektiv kan have positive og ønskværdige effekter i borgernes verden.

Problemet opstår, hvis systemperspektivet bliver for dominerende og tænkningen for ensidig. Det er tilfældet, når digitaliseringen kun i begrænset omfang italesættes fra et borgerperspektiv.

Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi handler ganske enkelt for lidt om inddragelse, indflydelse, demokrati, medbestemmelse og medborgerskab. Også perspektiver, der fokuserer på transformation og innovation, er sparsomt repræsenteret. Muligvis fordi man antager, at transformation og innovation følger automatisk med digitaliseringen. Det er langt fra givet.

Den digitaliseringsstrategi, der er på vej, foreligger lige nu som overskrifter og relativt løst formulerede hensigter. Men bag de fine ord lurer fortsat et markant systemfokus.

Der lægges op til 'Digital kommunikation i verdensklasse – fra start til slut'. Ser man nærmere efter, betyder verdensklassekommunikation i høj grad væsentligt mindre kommunikation, da meget mere vil komme til at køre automatisk uden involvering af hverken borgere eller medarbejdere.

At sagsbehandlingen bliver hurtigere og mere enkel, og at borgerne slipper for at aflevere de samme oplysninger flere



■ Ord, der primært anlægger eller forekommer i et indefra og ud-(system)perspektiv

■ Ord, der primært anlægger eller forekommer i et udefra og ind-(borger/virksomheds)perspektiv

■ Ord, der anlægger et perspektiv, som handler om innovation og transformation

Word Cloud genereret efter optælling af ord i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2011-2015, udgivet af Digitaliseringsstyrelsen. Jo større bogstaver, jo oftere forekommer ordet/perspektivet.

gange, er godt. Men samtidig skidt, hvis det betyder mindre plads til mennesket og ringere mulighed for den letforståelige, fagligt forankrede afklaring og 'oversættelse'.

Og hvis hurtigere sagsbehandling forudsætter en forsimp-ling af regler og love, så de ikke længere matcher borger-nes mangfoldige virkelighed, er det problematisk.

Den højere grad af ensartethed og ensretning, der lægges op til med den nye strategi, vil uden tvivl give lavere om-kostninger hos myndighederne. Men der er en stor risiko for, at det i mange situationer kan blive på bekostning af borgernes oplevelse af inddragelse, medindflydelse, indi-vidualitet og retfærdighed.

Interaktionen med det offentlige skal minimeres, skriver Digitaliseringsstyrelsen. Men det er i interaktionen mellem myndighed og borger, at magt og myndighed får mening og bliver menneskelig, og borgeren får lov til at træde i karakter og blive set og hørt som individ, som medborger. Det er i høj grad her, at tilliden og tiltroen til myndighederne skabes, bekræftes og forankres.

Digitaliseringsstyrelsen lægger også op til, at man skal følge op på 'brugeroplevelsen'. Men det er ikke tilstrækkeligt at følge op. Man bør sætte brugeren – eller rettere borgeroplevelsen – i centrum fra dag ét. Og man bør ikke bare interessere sig for oplevelsen, men også for, hvordan digitaliseringen kan bruges til at styrke medborgerskab, reel inddragelse, transparens og så videre.

KALDER PÅ POLITISK OPMÆRKSOMHED OG DEBAT

Fordi digitaliseringsdagsordenen i så høj grad har været præget af et ensidigt effektiviserings- og systemperspek-tiv, har den haft en meget beskedent rolle i den politiske debat. Men emnet fortjener i den grad politisk opmærk-somhed og debat.

- Med digitalisering og centralisering ændrer man på få år fundamentalt ved den måde, borgere og myndigheder møder hinanden på.
- Med digitaliseringen ignorerer man langt hen ad vejen de muligheder for demokrati, inddragelse, medindflydelse, transparens og styrkelse af medborgerskab, der også ligger i teknologien.
- Med digitaliseringen er man inde at røre ved nogle af de mekanismer, som danner grundlaget for borgernes oplevelse af retfærdighed i myndighedsudøvelsen og grundlaget for tilliden til myndighederne.

Derfor kalder digitaliseringen på politisk opmærksomhed og politisk debat. Det handler ikke bare om at gøre noget smartere, hurtigere eller billigere. Det handler også om, hvilken relation vi ønsker mellem borgere og myndigheder, og om, hvilket samfund vi vil have.

DIGITALISERINGS-STYRELSENS MÅL

»Målbilledet for digitalisering i den offentlige sektor anno 2020 er en tilgængelig, hurtig og enkel offentlig service, der er omkostningseffektiv og understøtter vækst og produkti-vitet i virksomhederne.«

Sådan beskrev Digitaliseringsstyrelsen i februar 2015 sit foreløbige mål for digitaliseringen af den offentlige sektor frem mod 2020.

Til målbilledet hører også, at borgere og virksomheder i 2020 »i videst muligt omfang« får deres sager afgjort »med det samme«. »Det kræver, at lovgivningen tilpasses, og at de offentlige myndigheder optimerer deres interne arbejds-gange, så svar på henvendelser kan ske på et mere korrekt og ensartet digitaliseret datagrundlag,« skriver Digitalise-ringsstyrelsen.

»I 2020 oplever borgere og virksomheder, at offentlige services tager afsæt i deres personlige behov og situation,« skriver styrelsen. Og om den fremtidige sagsbehandling hedder det blandt andet:

»I 2020 er behovet for interaktion med det offentlige reduceret – nogle steder helt elimineret – fordi borgere og virksomheder ikke længere skal indgive oplysninger, som de offentlige myndigheder i forvejen ligger inde med. Stadig flere automatiske sagsgange vil samtidig sikre større rets-sikkerhed, da sager i højere grad afgøres på baggrund af bedre data og mere objektive kriterier uden skøn.«

For at kaste lys over denne 'digitaliseringens blinde plet' har HK Stat og HK Kommunal bedt Rambøll gennemføre to undersøgelser.

Den ene er en borgerundersøgelse, gennemført af Epinion og analyseret af Rambøll. 2.004 borgere i alderen 18 til 79 år blev i januar 2016 spurgt om deres erfaringer med og holdninger til digitaliseringen i den offentlige sektor.

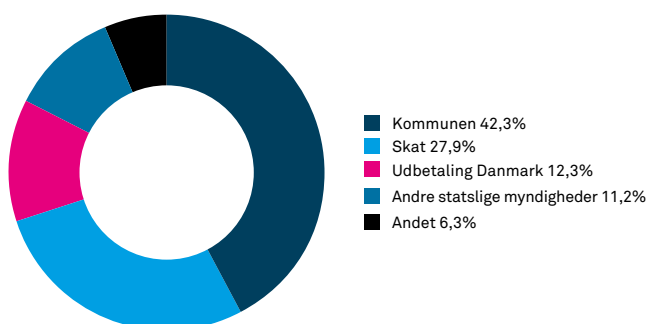
Den anden er en undersøgelse blandt 875 HK-medlemmer i stat, kommuner og regioner, gennemført i januar 2016 af HK og analyseret af Rambøll. Medlemmerne er blevet spurgt om deres inddragelse i den digitale udvikling og om deres oplevelse af, hvad digitalisering har betydet for deres muligheder for at yde god service til borgere og virk-somheder.

BORGERNES SYN PÅ OFFENTLIG DIGITALISERING

SVAR FRA 2.004 BORGERE I ALDEREN 18 TIL 79 ÅR

MYNDIGHEDER

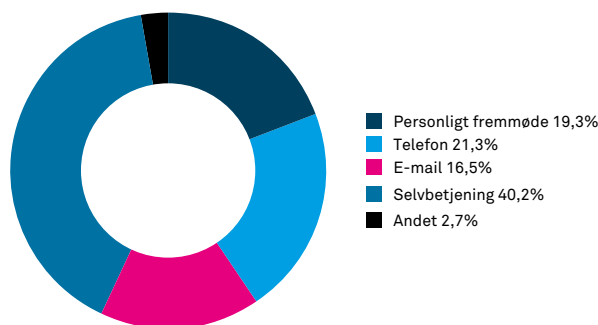
De adspurgtes seneste kontakt til det offentlige var først og fremmest til kommunen eller til Skat, mens Udbetaling Danmark og andre statslige myndigheder fylder mindre blandt deltagerne.



KANALVALG OG KANALPRÆFERENCER

40 procent af deltagerne brugte selvbetjening som deres primære eller eneste kontaktkanal, sidst de skulle have ordnet noget med det offentlige. Stort set lige mange brugte telefonen og personligt fremmøde, mens 16 procent brugte e-mail.

Det vil sige, at 57 procent brugte digitale kanaler (selvbetjening eller e-mail), mens 41 procent brugte analoge kanaler (personligt fremmøde eller telefon). De analoge kanaler har altså langtfra udslettet deres rolle og er stadig vigtige som supplement eller i nogle tilfælde som primær kanal for service.

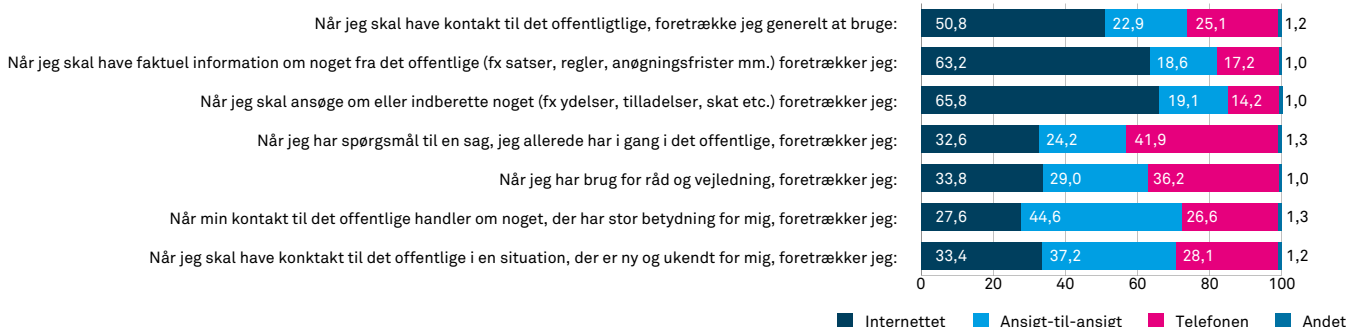


Hvilken kanal man foretrækker at anvende i kontakten til det offentlige, afhænger af opgaven og situationen.

Cirka halvdelen af deltagerne foretrækker generelt at bruge internettet. Når det drejer sig om faktuel information, ansøgninger eller indberetninger, foretrækker næsten to ud af tre at gå online.

Men så snart det bliver kompliceret, eller der er noget på spil for den enkelte, er billedet et andet. Når man har spørgsmål til en sag, vil to ud af tre hellere ringe eller komme personligt end bruge nettet. Her er det formodentlig vigtigt, at man kan få fat i nogen, der kan forklare, hvad der sker. Ligesom det er vigtigt, at man kan forankre et ansvar hos nogen, der kan sætte gang i tingene, og at man kan få et svar med det samme. Det sidste oplever man måske ikke altid, at man får på nettet eller via en e-mail.

Samme billede viser sig, når det handler om råd og vejledning: To ud af tre foretrækker kontakt til et menneske. Når man har brug for råd og vejledning, mangler man ofte den viden, der skal til for at begynde at lede efter svar. Man kan være i tvivl om, hvad man egentlig skal og må, eller hvor



man skal begynde. Her handler det ofte om, at man kan få drøftet sin situation eller sit problem med en, der har forstand på tingene. På den måde kan man som borger føle sig sikker på, at man har forstået tingene, og at det, man så efterfølgende gør (eventuelt på nettet), er det rigtige.

Når kontakten til det offentlige handler om noget af stor betydning for den enkelte, vil over 70 procent foretrække at tale med et menneske, og de fleste foretrækker ansigt-til-ansigt. Ikke bare er ansigt-til-ansigt formodentlig den kanal, der bedst sikrer, at man bliver forstået og har forstået tingene rigtigt. Det personlige møde opleves måske også som den kanal, der bedst sikrer forankringen af ansvar for sagen hos myndigheden og bedst giver borgeren mulighed for at gøre rede for sin situation og for at træde i karakter som individ.

De personlige kanaler – navnlig mødet ansigt-til-ansigt – kan fremme gensidig forståelse og muligheden for at afklare tingene i en dialog. Det er måske grunden til, at flertallet af de adspurgte foretrækker personlige kanaler, når de står i en situation, de ikke har været i før.

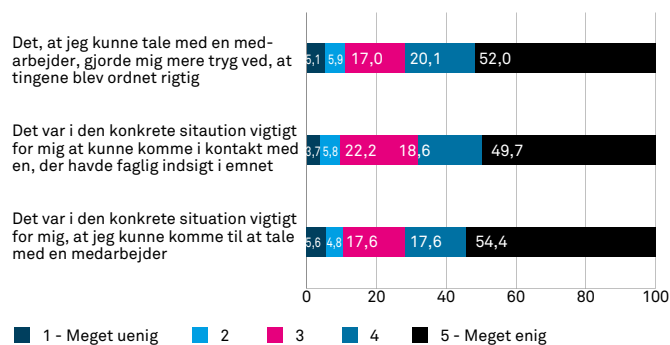
YNGRE GÅR MERE OP I PERSONLIG KONTAKT

Valget af internettet som foretrukken kanal både generelt og til indberetninger og ansøgninger og til faktuel information stiger med alderen. De yngre deltagere i undersøgelsen foretrækker i lidt højere grad telefon- eller ansigt-til-ansigt-kontakt end de ældre. Det kan bedst forklares med, at de unge mangler kendskab til og erfaringer med det offentlige. De føler sig endnu lidt for usikre på, hvad det hele drejer sig om, og hvad de skal gøre for at klare tingene på egen hånd. Det handler her ikke om digitale, men snarere om bureaukratiske kompetencer. For de mere specifikke præferencer er der ingen klare aldersmæssige forskelle.

Der er en svag tendens til, at de højst uddannede i højere grad foretrækker nettet end de lavest uddannede, som hellere vil have kontakt til et menneske. Det afspejler formodentlig, at man generelt er bedre i stand til at betjene sig selv, hvis man er god til at læse og skrive, god til at forstå det ofte komplekse offentlige sprog, god til at sætte sig ind i abstrakte sammenhænge og mestrer det offentliges måde at tænke på.

For de deltagere, hvis sidste kontakt var ansigt-til-ansigt eller telefon, var der for langt de flestes vedkommende en god grund til at foretrække disse kanaler. Det var vigtigt for dem at tale med en medarbejder og gerne en, der havde faglig indsigt i emnet. Og det, at de kunne tale med nogen, gjorde dem også mere trygge ved, at tingene blev ordnet og gjort rigtigt.

Borgernes mening om deres seneste kontakt til det offentlige om fx ydelser, tilladelser, skat, ledighed eller lignende



Her er der også en tydelig forskel på de yngre og de ældre. Selvom flertallet blandt de yngre også lagde vægt på at kunne tale med en medarbejder – én med forstand på tingene – og oplevede, at det gjorde dem mere trygge, så var det mindre vigtigt for dem i den pågældende situation end for de ældre.

De, der generelt foretrækker internettet som kanal, er også mest trofaste over for denne kanal, når det handler om rutineopgaver. Kun når det gælder noget, der har stor betydning, vil under 50 procent af dem, der generelt foretrækker nettet, foretrække de personlige kanaler med ansigt-til-ansigt som den væsentligste alternative kanal. Også når man står i en ny og ukendt situation, er ansigt-til-ansigt det vigtigste alternativ for denne gruppe. For spørgsmål til en kørende sag og i forbindelse med råd og vejledning er telefonen det vigtigste alternativ til internettet.

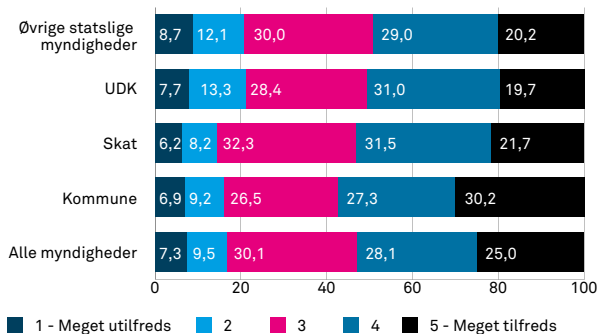
Også de, der generelt foretrækker ansigt-til-ansigt, er ret trofaste over for kanalen. Internettet er dog et vigtigt alternativ, når det drejer sig om ansøgninger og indberetninger. Telefonen kommer i brug, når det handler om spørgsmål til en kørende sag. Ellers spiller de øvrige kanaler en beskedent rolle for dem, der foretrækker ansigt-til-ansigt-kontakt med det offentlige.

SERVICEKVALITET

Lidt over halvdelen af deltagerne er tilfredse eller meget tilfredse med den service, de fik, sidst de var i kontakt med det offentlige. Kun 17 procent er utilfredse eller meget utilfredse. De tal afspejler umiddelbart en ganske høj servicekvalitet i det offentlige. Men samtidigt er det væsentligt at forstå, hvorfor de 17 procent er utilfredse. Utilfredshed er ofte omkostningsdrivende og bidrager formodentlig til at mindske borgernes tiltro til systemet, også blandt andre end de utilfredse selv.

Tilfredsheden er størst med den kommunale service, efterfulgt af Skat, Udbetaling Danmark og andre statslige myndigheder. Utilfredsheden er størst med Udbetaling Danmark og øvrige statslige myndigheder og mindst med Skat.

Hvor tilfreds var du samlet set med den service, du fik?

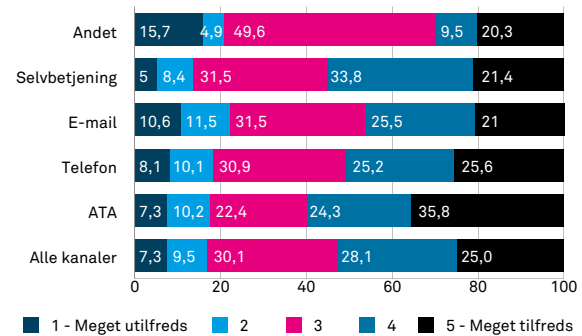


Der er en tydelig forskel på tilfredsheden hos unge og ældre. Tilfredsheden stiger simpelthen med alderen. Kun i forhold til tryk ved processen, efter man har trykket 'send', kommer de unge op over 50 procent tilfredse eller meget tilfredse. Igen er det et spørgsmål, om vi har at gøre med et livsfasefænomen. Altså at tilfredsheden stiger med alderen. Eller om det tyder på en øget utilfredshed blandt yngre og mindre autoritetstro generationer – og om det så i givet fald er en konsekvens af generelle ændringer i samfundet, eller om der også er en sammenhæng med de ændringer, der er sket i den måde, det offentlige møder borgeren på. Det er vigtige spørgsmål, som bør belyses nærmere.

De mest tilfredse borgere finder vi blandt dem, der havde ansigt-til-ansigt-kontakt (60 procent tilfredshed), de mindst tilfredse blandt dem, der brugte e-mail. Noget kunne tyde på, at borgernes forventninger til den service, de kan få, når de bruger e-mail og til dels også telefonen, ikke altid bliver opfyldt.

Selvbetjening er også godt med (55 procent tilfredshed) og er samtidigt den kanal med den laveste deciderede utilfredshed (godt 13 procent er utilfredse eller meget utilfredse).

Hvor tilfreds var du samlet set med den service, du fik?



DRIVERANALYSE

En driveranalyse viser, hvilke dimensioner der rent statistisk har størst effekt på variationen af udsvinget på tilfredshed. Den siger altså ikke noget om, hvor tilfredse eller utilfredse deltagerne er i forhold til de enkelte dimensioner, men noget om, hvor meget de enkelte dimensioner bidrager til denne tilfredshed eller utilfredshed. Driveranalysen skal derfor ses som et supplement til analysen af de enkelte dimensioner.

HVAD DRIVER TILFREDSHEDEN?

Ser vi på, hvad det er, der først og fremmest bidrager til enten tilfredshed/megen tilfredshed eller utilfredshed/megen utilfredshed, er den relationelle kvalitet den altoverskyggende faktor, i særlig grad for de mindre tilfredse.

For de tilfredse er det den individuelle behandling, der bonner ud: at medarbejderen tager hensyn til de særlige omstændigheder i borgerens sag, tager udgangspunkt i og interesserer sig for hele borgerens situation og gør noget ekstra for at hjælpe borgeren. (Bemærk, at denne dimension kun er undersøgt for ansigt-til-ansigt, telefon og e-mail, da den ikke giver mening i forhold til selvbetjening).

For de utilfredse er det vigtigste for den relationelle kvalitet, at medarbejderen tager ansvar også ud over, hvad der lige er hans eller hendes eget område, og at myndigheden holder, hvad den lover.

Den næstvigtigste tilfredshedsdriver for de tilfredse borgere er kvaliteten af den information, de får, særligt at den virker troværdig. Borgerne har jo reelt ikke megen mulighed for at bedømme, om information om regler og procedurer er korrekt, men må langt hen ad vejen forlade sig på, at den virker pålidelig og fyldestgørende.

For de utilfredse er den næstvigtigste tilfredshedsdriver deres oplevelse af medarbejdernes kompetencer, og her særligt at de fremstod, som om de havde forstand på det,

de gjorde. Som for informationskvaliteten kan det være svært for borgeren at bedømme, om det, medarbejderen siger og gør, er korrekt. Men de kan bedømme den sikkerhed, opgaven udføres med, evnen til at bistå borgeren, forklare tingene og 'oversætte' mellem borgerens verden og systemets. Som borger er man i høj grad nødt til at forlade sig på indirekte, 'bløde' indikatorer for 'hårde' kvaliteter som fx kompetencer og korrekthed.

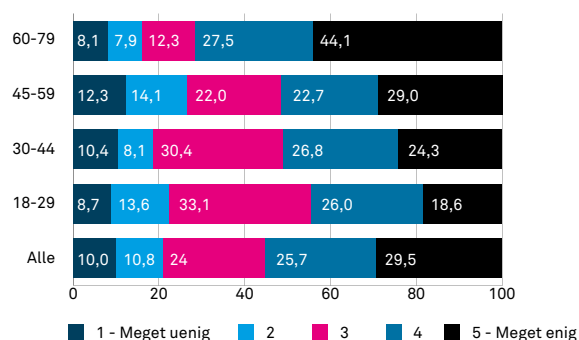
DE ENKELTE TILFREDSHEDSDIMENSIONER

TILGÆNGELIGHED

Tilgængelighed handler om, hvor let det er at komme i kontakt – ikke bare med en medarbejder, men med en medarbejder, der kan hjælpe en. Spørgsmålet er kun stillet til borgere, der bruger en af de kanaler, hvor man får en form for kontakt med en medarbejder: ansigt-til-ansigt, telefonen og e-mail. Et lille flertal synes, det var let, mens mere end hver femte synes, det var svært. De yngre finder det sværere end de ældre. Det kan handle om, at de unge stiller større krav, er mere utålmodige eller om, at de ældre med større erfaring simpelthen er bedre til at finde ud af, hvordan de får kontakt.

Bemærk: For disse, som for de andre kvalitetsspørgsmål, har vi givet borgerne mulighed for at svare, at et givent spørgsmål ikke var relevant for dem i den pågældende situation. Procentsatserne er omregnede, så de er baseret på dem, for hvem spørgsmålet var relevant for deres seneste kontakt med en myndighed.

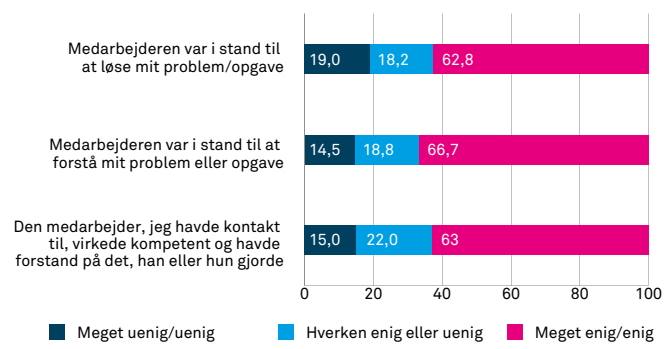
Det var let for mig at komme i kontakt med en medarbejder, der kunne hjælpe mig



Det var generelt væsentligt lettere at få kontakt til rette medarbejder ansigt-til-ansigt end på telefon og e-mail. Og det var lettere at få kontakt i kommunen end hos Skat og Udbetaling Danmark (som man måske kunne forvente, da man hos de sidstnævnte ikke har adgang til ansigt-til-ansigt-betjening). Dette kan måske medvirke til, at borgere, der ellers gerne ville have ringet eller mailet, alligevel vælger at komme personligt i kommunen for at være sikre på at få fat i en med forstand på tingene.

KOMPETENCER

Vi har spurgt, om borgeren syntes, medarbejderen virkede kompetent, kunne forstå, hvad borgeren havde brug for, og kunne finde ud af at løse opgaven. Cirka to tredjedele finder medarbejderne kompetente på alle tre dimensioner. Igen er de unge mest utilfredse og de ældre mest tilfredse. Og igen er tilfredsheden størst hos dem, der har haft ansigt-til-ansigt-kontakt (ATA), mindre for dem, der har brugt telefonen, og mindst for dem, der har brugt e-mail.



Der kan være flere forklaringer på forskel i tilfredshed: En mulighed kan være, at medarbejderen har flere virkemidler til at sikre den gensidige forståelse og formidle budskaberne ved ansigt-til-ansigt-kontakt. Det kræver både tid og gode kommunikationskompetencer at gøre noget tilsvarende på telefonen og i endnu højere grad på skrift i e-mails.

RELATIONEL KVALITET

Når man har personlig kontakt, betyder kvaliteten af interaktionen og den relation, der (kortvarigt) opbygges i og omkring denne interaktion, meget. Som vi har set, er det den relationelle kvalitet, der er vigtigst for både utilfredsheden og tilfredsheden.

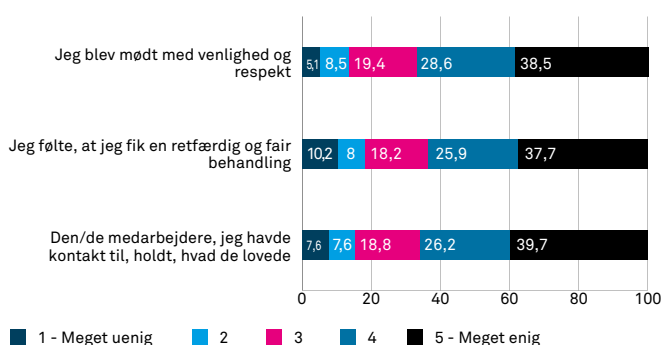
Spørgsmålene om relationel kvalitet er kun stillet for deltagere, som havde brugt en kanal, hvor der er mulighed for en eller anden form for interaktion mellem borgeren og en medarbejder. Det gælder selvsagt ikke selvbetjening.

FAIRNESS, RETFÆRDIGHED OG RESPEKT

Holder de, hvad de lover? Fik jeg en fair og retfærdig behandling? Blev jeg mødt med venlighed og respekt? Det er alle væsentlige spørgsmål, når man er i kontakt med nogen med magt og myndighed.

At medarbejderen/myndigheden holder, hvad den lover, har betydning for, om borgeren føler sig respekteret. Et flertal oplever, at løfterne bliver holdt. Men blandt de unge og dem, der bruger e-mail, oplever færre, at medarbejderne holdt, hvad de lovede.

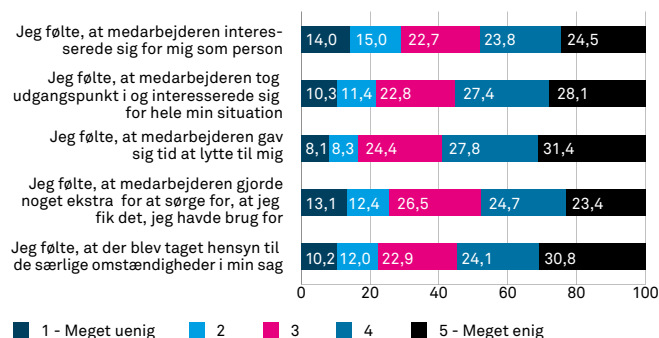
At opleve at få en fair og retfærdig behandling og at føle sig venligt og respektfuldt behandlet kan være vigtigere, end om man får det, man ønsker. Særligt når der er noget på spil for borgeren. Et flertal i undersøgelsen føler sig fair og retfærdigt behandlet. Men igen ser vi et mindretal blandt de unge og dem, der har brugt e-mail. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på de knap 20 procent, der ikke føler sig fair og retfærdigt behandlet. Det er ikke nogen helt lille gruppe, og deres oplevelser kan på mange måder tone deres tilgang og tillid til 'det offentlige'.



Blev jeg behandlet som et individ, et menneske – eller en 'sag'? Tog medarbejderen ansvar ud over, hvad man kunne forvente?

Blev der taget hensyn til de særlige omstændigheder i min sag? Gjorde medarbejderen noget ekstra for at hjælpe mig? Gav medarbejderen sig tid til at lytte? Interesserede medarbejderen sig for hele min situation og for mig som person?

De færreste ville være tilpas ved at føle sig behandlet som et tandhjul i en stor bureaukratisk maskine. Specielt hvis man henvender sig om noget vigtigt, hvor man måske føler sig lidt i klemme, kan det være vigtigt at føle sig behandlet som et individ.



Et flertal føler, at de bliver lyttet til, at medarbejderen interesserede sig for hele deres situation, og at der blev taget hensyn til de særlige omstændigheder i deres sag. Men på alle disse dimensioner er der samtidigt et ikke ubetydeligt mindretal, der ikke føler sig imødekommet af myndigheden (16-29 procent). Oplevelsen af at blive set og hørt som et individ er størst ansigt-til-ansigt og i kommunerne og mindst på e-mail og hos Udbetaling Danmark.

På tre områder er det dog under halvdelen af deltagerne, der føler sig imødekommet som person.

48 procent føler, at medarbejderen gjorde noget ekstra for at sørge for, at de fik det, de havde brug for. Knap så mange gør ikke. Dette ekstra behøver ikke være ret meget, men sender et stærkt signal om, at man ikke bare er endnu et nummer i rækken, der skal igennem en rutinebehandling. Det er her, at medarbejderen træder ud af 'rollen' og ind i en menneske-til-menneske-relation. Det er da også 'kun' 48 procent, der føler, at medarbejderen interesserede sig for dem som person, 29 procent gør ikke.

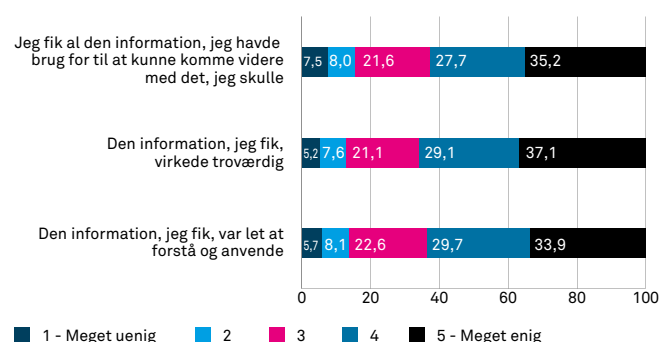
Og endelig oplevede kun 47 procent, at medarbejderen tog ansvar – også ud over det, der vedrørte hans eller hendes eget område. Mens 26 procent ikke gjorde. Her er der ikke nogen væsentlig forskel på de forskellige myndighedsområder. Ikke bare har det at tage ansvar for sammenhæng og helhed betydning for den oplevede servicekvalitet. Det har også betydning for den samlede effektivitet i det offentlige, at tingene så vidt muligt hænger sammen for borgerne.

INFORMATIONSKVALITET

Deltagerne kunne i det store og hele både forstå og anvende den information, de fik fra myndigheden. De unge har også her noget sværere ved det end de ældre. Og den information, man får ansigt-til-ansigt, er generelt lettere at forstå og anvende, end den man får på telefon, på e-mail eller via selvbetjening. En nærliggende antagelse er, at det

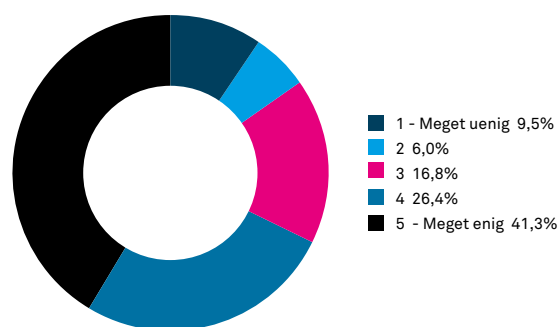
igen her handler om, hvor mange virkemidler den enkelte kanal tilbyder til at understøtte kommunikationen, og hvor gode kompetencer medarbejderne har til at kommunikere effektivt og forståeligt på ikke-ansigt-til-ansigt-kanaler. Troværdigheden af informationen er dog lige så høj og informationen næsten lige fyldestgørende ved selvbetjening som ved ansigt-til-ansigt.

Informationskvalitet



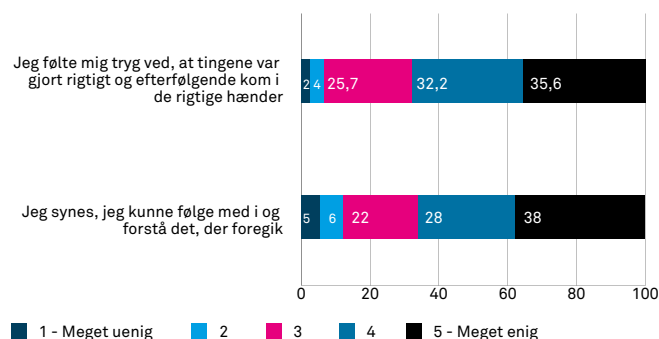
Lidt flere føler, at de fik det, de havde brug for ved selvbetjening end ved ansigt-til-ansigt. Det handler i høj grad om, at selvbetjening ofte har et specifikt og velafgrænset formål, og borgerens forventninger derfor oftere er klarere og mere entydige. De øvrige kanaler har et mere åbent format og kan i princippet dreje sig om alting.

Jeg endte med at få det, jeg havde brug for (fx en ydelse, en service, gennemført indberetning, modtaget information etc.)



TRYGHED

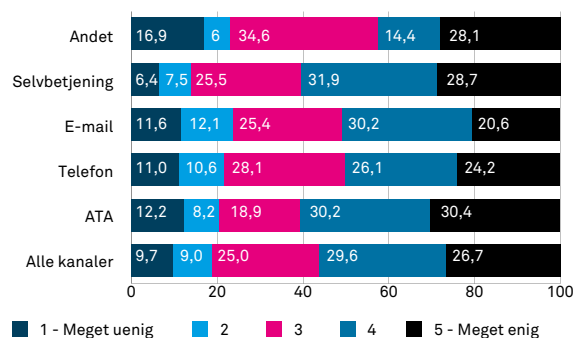
Borgerne føler sig generelt trygge ved deres kontakt med det offentlige. De forstår, hvad der foregår, og føler, at tingene kommer i de rette hænder, når de har haft kontakt til en myndighed. De ældre (som har mere erfaring med det offentlige) er mere trygge end de yngre, og trygheden er højere ved ansigt-til-ansigt-kontakt end ved de øvrige kanaler. På et punkt skiller selvbetjening sig ud her: Trygheden ved det, der sker bagefter – altså her efter man har trykket 'send' – er væsentligt lavere end for de andre kanaler. Den sikkerhed, der ligger i overdragelsen til en konkret person – eventuelt efter en dialog om opgaven – mangler.



EFFEKTIVITET

Godt 56 procent af deltagerne synes samlet set, at processen var effektiv, sidst de var i kontakt med en myndighed. Selvbetjening og ansigt-til-ansigt opleves som lige effektive, mens telefonen og e-mail må deles om andenpladsen.

Samlet set synes jeg, at processen var effektiv



Oplevelsen af effektivitet handler om mange ting. Her har vi spurgt til to faktorer: Var der brug for kontakt med en myndighed flere gange i forbindelse med samme opgave? Og var den tid, man måtte vente på at få kontakt med en medarbejder, tilfredsstillende? (Det sidste er der i sagens natur ikke spurgt til i forbindelse med selvbetjening).

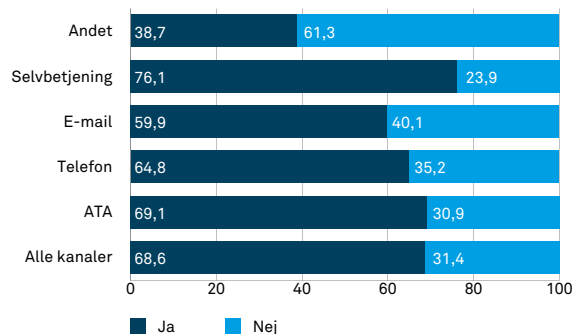
RESULTATET

Selvom de relationelle faktorer har størst betydning for tilfredsheden, er det naturligvis ikke ligegyldigt, om man også ender med at få det, man har brug for. Det føler 68 procent af deltagerne, at de gør. Og her er de yngste også mere tilfredse, end de ellers generelt har været i de øvrige dimensioner. De ældste er dog igen langt mere tilfredse. Og her slår selvbetjening for første gang ansigt-til-ansigt.

69 procent af deltagerne havde ikke behov for yderligere kontakt med myndigheden i forbindelse med samme opgave. Også her opleves selvbetjening som den kanal, der i højest grad fuldfører opgaven – igen formodentlig, fordi formålet og forventningerne er klarere defineret.

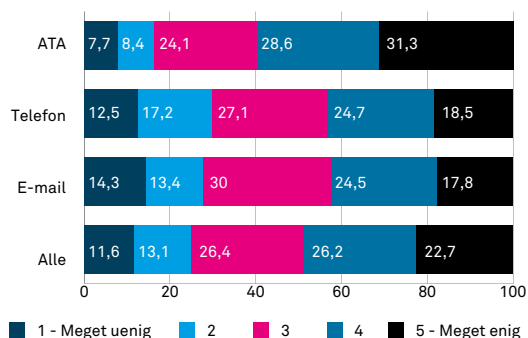
Mange af de ting, der typisk kan klares ved henvendelse (og kunne det før selvbetjening), klares i dag i høj grad via selvbetjening. Det kan forklare, at godt 24 procent af respondenterne ikke mener, at de fik løst opgaven fuldt ud med selvbetjening. For e-mail er det tal oppe på 40 procent. Det er mange og måske også for mange. Ikke alle opgaver kan løses ved én kontakt, da opgaven kan være kompleks og sammensat, men en del af de ekstra henvendelser kunne skyldes, at servicen eller kommunikationen ved den første kontakt var utilstrækkelig, og det kan og bør man gøre noget ved.

Jeg fik ordnet alt det, jeg skulle, og der var ikke brug for yderligere kontakt med myndigheden efterfølgende om den samme sag/opgave



Kun 48,9 procent af deltagerne synes, det gik hurtigt nok at få fat i en medarbejder. Sværest var det på telefonen og lettest ved ansigt-til-ansigt og hos kommunen. Hvis det er svært at få fat i en medarbejder, kan man ende med at vælge at bruge en anden kanal end den, man ellers havde foretrukket. Det kan øge omkostningerne, både for myndighederne og for borgeren. Det kan derfor være en rigtig god investering at sikre sig, at tilgængeligheden er tilstrækkelig på de kanaler, borgerne gerne vil bruge.

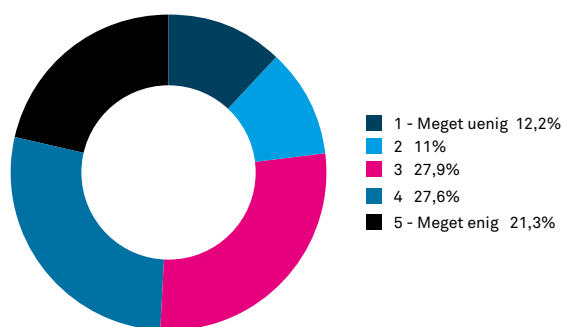
Den tid, jeg måtte vente på at få kontakt til en medarbejder, var tilfredsstillende



HOLDNINGER TIL UDVIKLINGEN

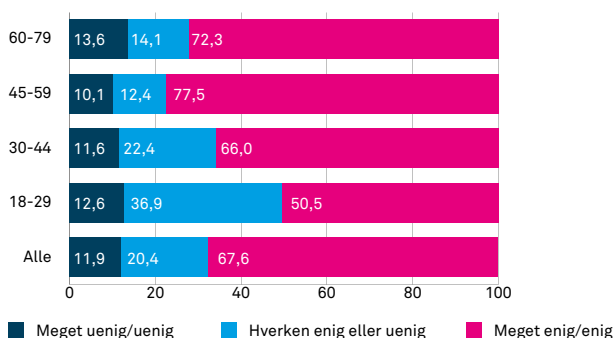
Næsten halvdelen af deltagerne synes, det er okay, at man som udgangspunkt skal betjene sig selv digitalt, når man har med det offentlige at gøre. Udgangspunktet er altså positivt og, som vi så tidligere, ekstra positivt, når det har med faktuel information, ansøgninger og indberetninger og kendte, ukomplicerede opgaver at gøre.

Jeg synes, det er i orden, at man som udgangspunkt skal betjene sig selv på nettet, når man skal have ordnet noget med det offentlige



Som nævnt foretrækker borgerne personlig kontakt (ansigt-til-ansigt eller på telefonen), når der er noget på spil, situationen er ukendt, og de har brug for råd og vejledning. På samme måde holder de fast ved, at der generelt skal være mennesker bag beslutningerne og plads til at tage hensyn til den enkelte og hans eller hendes situation. Mere end to tredjedele af deltagerne synes, at det er vigtigt, at der er mennesker involveret i sagsbehandlingen i det offentlige. Blandt de unge (under 30) er det dog kun godt halvdelen, der synes, menneskelig involvering er vigtig, men samtidig synes kun knap 13 procent ikke, at det er vigtigt.

Jeg synes, det er vigtigt, at der er mennesker involveret i sagsbehandlingen i det offentlige



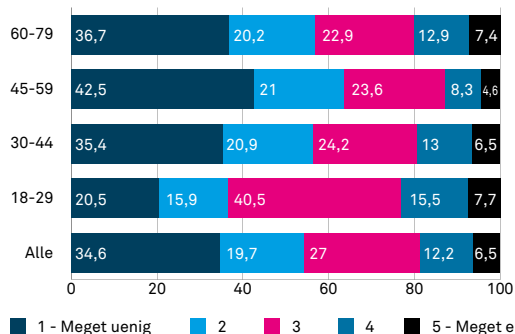
Tilsvarende synes et flertal af borgerne ikke, det er i orden, at afgørelser træffes fuldt automatisk, uberørt af menneskehånd. Kun 20 procent synes, det er okay. Det er kun blandt de unge under 30, at der ikke er et flertal imod. Og selv her er kun 23 procent for.

OBJEKTIV SAGSBEHANDLING

Begrebet 'objektiv sagsbehandling' har været brugt som betegnelsen for ydelser med mere, hvor en afgørelse kan træffes alene på basis af 'objektive' kriterier som fx indkomst, alder, husstands-sammensætning og så videre. Det har været set som en væsentlig forudsætning for centralisering og digitalisering og nu også for tankerne om øget automatisering. Problemet er, at sagsbehandlingen kun er 'objektiv', når man reducerer den til et spørgsmål om data. Det vil sige, når man objektgør borgeren og hans eller hendes situation og reducerer det til et spørgsmål om data og kategorier. Men selv på sagsområder, hvor man faktisk kan tildele en ydelse alene ud fra entydige data, er borgeren stadig andet og mere end et datasæt. Han eller hun er et menneske af kød og blod, som står i en situation, der for ham eller hende er unik. Og i situationer, hvor det er vigtigt at føle sig set og hørt og taget alvorligt – som et voksent, myndigt menneske og anerkendt for, hvem man er og ikke blot, hvad man er – så vil man ikke bare reduceres til et objekt. Myndighed er til syvende og sidst et spørgsmål om magt, og den måde, magten forvaltes på, handler ikke om data, men om relationer, tillid og retfærdighed.

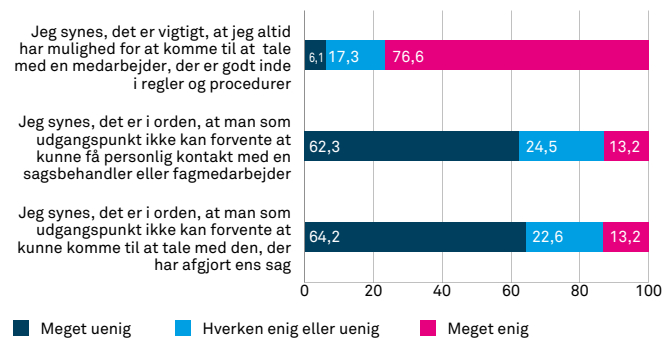
Løsningen er ikke ren personlig betjening eller ren automatisering, men en balance, hvor man understøtter sagsbehandlingen effektivt og digitalt, men holder fast i, at der er mennesker involveret der, hvor det gør en forskel.

Jeg synes, det er i orden, at afgørelser fra det offentlige træffes af automatiske systemer, uberørt af menneskehånd



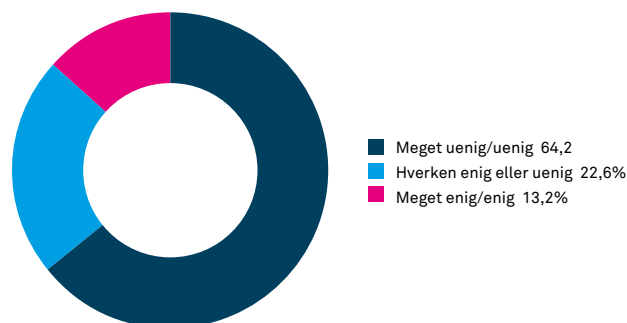
Det gælder for de fleste af spørgsmålene om den fremtidige udvikling, at de unge og yngre (dem under 45) er mere positive over for øget digitalisering og automatisering og mindre menneskelig involvering end dem, der er 45 år eller ældre. En del af forklaringen kan selvsagt være, at de unge generelt er mere positive over for teknologi. Men da aldersforskellen ikke slår nær så tydeligt igennem på kanalpræferencerne, skal man måske også kigge på forskelle i erfaringer med kontakt til det offentlige og i forskellige prioriteringer i forskellige livsfasen for at finde det fulde svar på denne forskel imellem aldersgrupperne.

62 procent af deltagerne synes ikke, det er i orden, hvis man ikke kan komme til at tale med den, der har afgjort ens sag. Og den samme andel synes ikke, det er i orden, hvis man ikke kan få personlig kontakt med en sagsbehandler eller fagmedarbejder. En endnu større del (77 procent) finder det vigtigt, at man altid kan komme til at tale med en medarbejder, der er godt inde i regler og procedurer. Det er åbenbart vigtigt for borgerne at kunne få udlagt teksten af en, der har forstand på tingene, og at ansvaret for sagsbehandlingen og afgørelser kan forankres hos en person med indsigt og kompetence, og som man kan komme i dialog med.



To ud af tre deltagere synes ikke, det er okay, hvis automatiske afgørelser betyder, at der ikke kan tages hensyn til den enkelte og hans eller hendes situation.

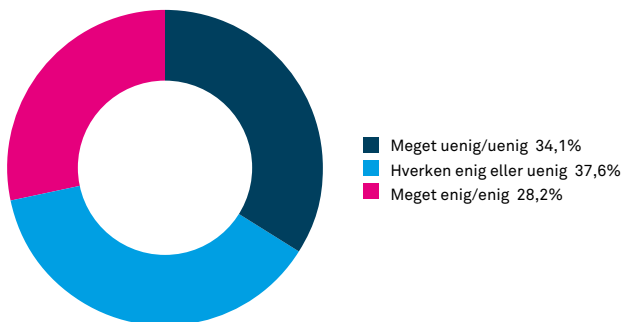
Jeg synes, det er i orden, hvis automatiske afgørelser betyder, at der ikke kan tages individuelle hensyn til mig og min situation



Det er forskningsmæssigt velbelyst, at det har stor betydning for borgernes opfattelse af retfærdighed i myndighedsudøvelsen, at de kan føle sig behandlet som individer, og at der er plads til, at de kan føle sig hørt, set og taget alvorligt. Det gælder naturligvis navnlig i sager, hvor der er noget på spil for en. Det er vigtigt at have in mente, når man overvejer, i hvilket omfang man skal reducere mulighederne for skøn for at øge kosteffektiviteten. Skøn – og i det hele taget muligheden for en vis fleksibilitet i tilgangen til borgeren – kan have stor betydning for oplevelsen af retfærdighed og legitimitet.

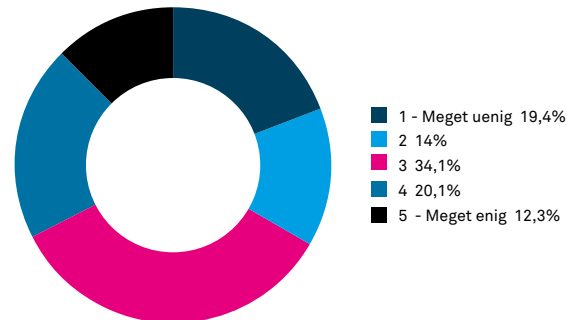
Et ofte fremført argument for at automatisere sagsbehandlingen er, at det vil opleves som mere retfærdigt af borgerne, når alle behandles ens. Her er deltagerne mere delte. Lidt over en tredjedel er uenige eller meget uenige i, at det er vigtigt, at sagsbehandlingen sker efter fuldstændigt faste regler og procedurer. Lidt under en tredjedel er enige eller meget enige, en tredjedel er uenige, og den sidste godt en tredjedel er hverken enige eller uenige.

Jeg synes, det er vigtigt, at sagsbehandlingen er fuldstændigt styret af faste regler og procedurer



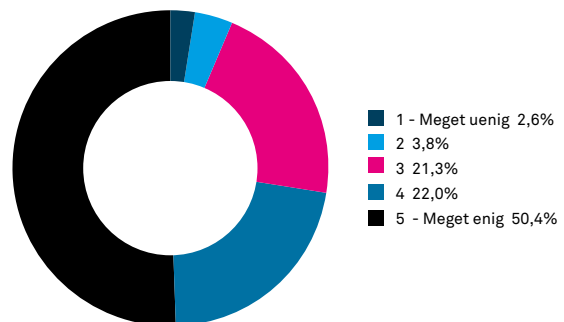
Denne spredning kan skyldes, at det er et vanskeligt spørgsmål at svare entydigt på. For nogle kunne alternativet måske synes at være en fuldstændig arbitrær behandling. Men for de fleste handler det nok mere om, at man på den ene side gerne ser, at der er ensartethed og forudsigelighed i den måde, sager behandles og afgøres på – det betyder, at alle behandles ens. På den anden side er det for de samme mennesker vigtigt, at der er plads til at behandle forskellige mennesker og situationer forskelligt. Denne balancegang er svær at sætte på formel. Det handler vel til syvende og sidst om professionalisme og en høj etik i forvaltningen – og om at finde den rigtige og ikke alt for stramt koblede balance mellem effektivisering/automatisering og fleksibilitet og menneskelighed.

Jeg synes, det er i orden, hvis kommunikationen med det offentlige fremover bliver mere digital



Skal kommunikationen med det offentlige fremover være mere digital? Også her er deltagerne delte. Med stort set lige mange i hver lejr. Igen er de unge lidt mere positive og de ældre lidt mindre, men forskellene er ikke markante. Som vi så det, da vi gennemgik kanalpræferencerne, er borgernes præferencer for den ene eller den anden kanal meget afhængig af opgaven og situationen. Det kan være en del af forklaringen på denne jævne spredning.

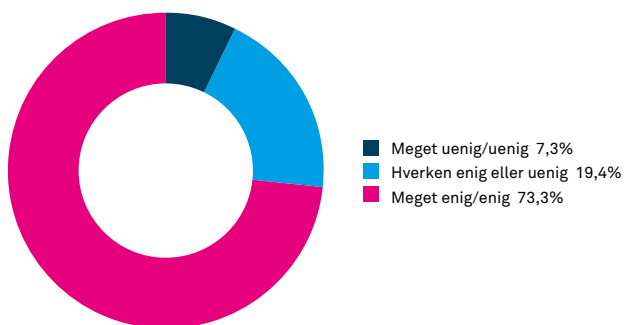
Jeg synes, det er vigtigt, at jeg selv kan vælge, hvilke kontaktkanaler jeg bruger i min kontakt med det offentlige (fx nettet, telefon, ansigt til ansigt etc.)



Et stort flertal (72 procent) ønsker da også at have mulighed for selv at vælge kanal, når de er i kontakt med det offentlige. Borgerne vil gerne være digitale, i nogle sammenhænge endda overvældende gerne. Men de vil gerne selv have lov til at vælge, hvornår det digitale ikke slår til. Det ved de trods alt også bedre, end myndighederne gør.

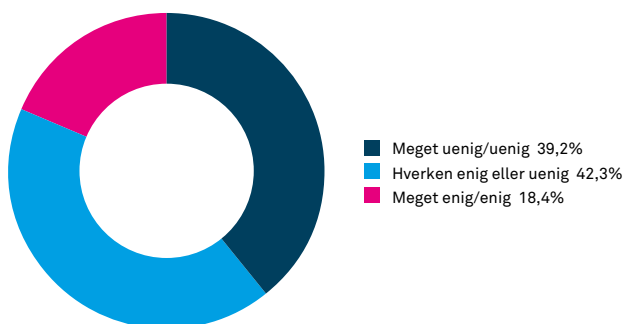
Noget kunne altså tyde på, at det er vigtigt – når og hvis man ønsker at gå længere med digitaliseringen – i højere grad at tage udgangspunkt i en dybere forståelse af og indsigt i borgerne og deres behov. Undersøgelsen bekræfter den formodning.

Jeg synes, det er vigtigt, at digitaliseringen i den offentlige sektor tager udgangspunkt i borgerne og deres behov

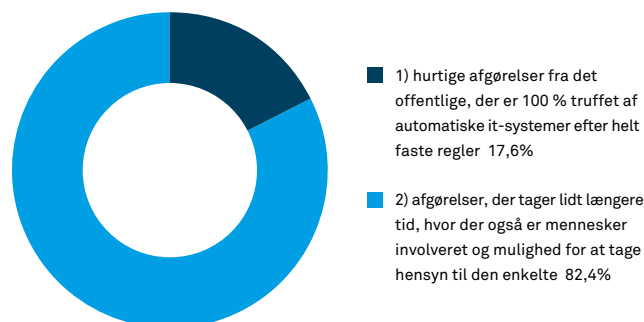


Men under 20 procent af borgerne oplever, at digitaliseringen tager udgangspunkt i deres behov. Knap 40 procent mener, at der ikke tages hensyn til borgerne og deres behov i den digitale udvikling.

Jeg oplever, at digitaliseringen i den offentlige sektor tager udgangspunkt i borgerne og deres behov

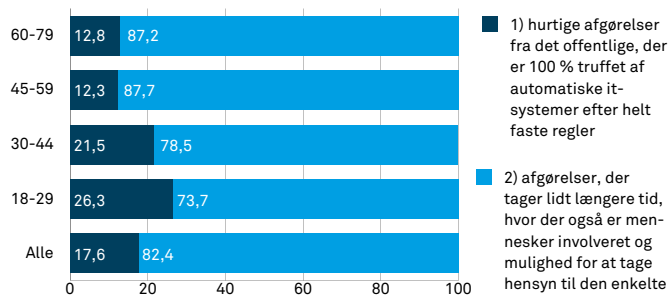


Hvis du SKULLE vælge, ville du så generelt foretrække



Man kan sammenfatte spørgsmålene om automatisering og ensartethed versus menneskelig involvering og fleksibilitet i et valg: Vil du have hurtigere afgørelser, truffet af automatiske it-systemer efter helt faste regler? Eller vil du have afgørelser, der tager lidt længere tid, men hvor der er mennesker involveret og mulighed for at tage hensyn til den enkelte? Her svarer et overvældende flertal, at de vil foretrække, at der er mennesker involveret, og at der er mulighed for at tage hensyn til den enkelte.

Hvis du SKULLE vælge, ville du så generelt foretrække

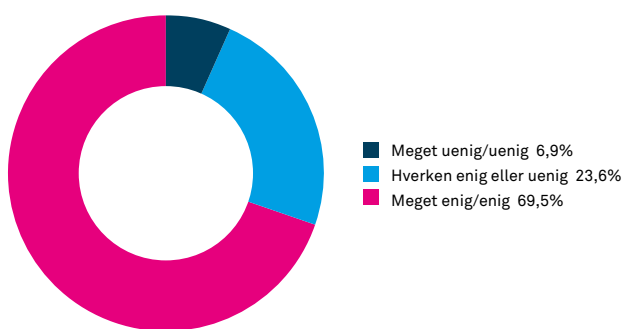


Selvom der også her er forskel på aldersgrupperne, er det selv blandt de unge næsten tre ud af fire, som foretrækker fleksibilitet og menneskelig involvering.

TILLID TIL DET OFFENTLIGE

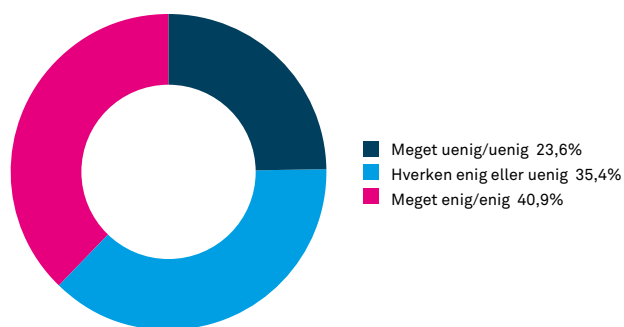
Der tales meget for tiden om tilliden til det offentlige. Udgangspunktet er her, at tilliden generelt er høj i det danske samfund. På spørgsmålet, om man generelt har tillid til andre mennesker, svarer næsten 70 procent, at det er de enige eller meget enige i. Kun 7 procent er uenige eller meget uenige.

Jeg har generelt tillid til andre mennesker



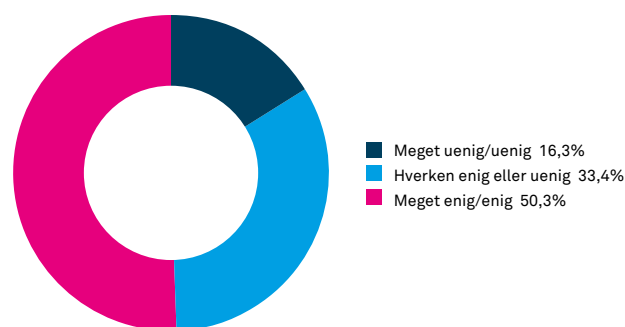
Den høje grundtillid afspejler sig dog ikke helt i tilliden til det offentlige generelt. Kun 41 procent er enige eller meget enige i, at de har generel tillid til den offentlige sektor. Også her er de unge meget mindre tillidsfulde og de ældre mere.

Jeg har generelt tillid til den offentlige sektor



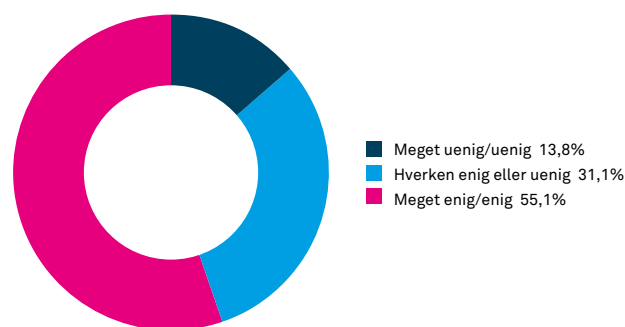
Når vi spørger til tilliden til de medarbejdere, man møder i det offentlige, er tilliden en del højere og mistilliden en del mindre end til det offentlige generelt.

Jeg har generelt tillid til de medarbejdere, jeg møder i den offentlige sektor



Det samme gælder, når vi spørger til tilliden til den konkrete myndighed, man sidst havde kontakt med.

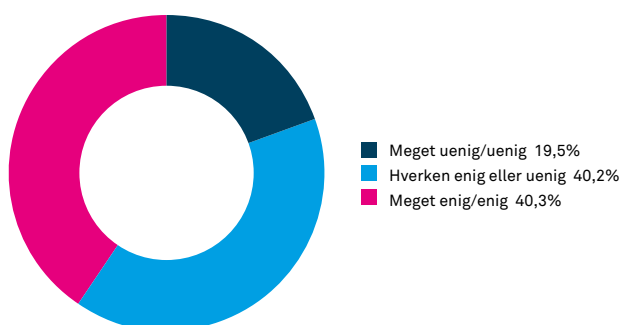
Jeg havde på forhånd tillid til den myndighed, jeg senest var i kontakt med



Resultatet er fint i tråd med andre undersøgelser, der viser, at tilliden til konkrete myndigheder og medarbejdere typisk er højere end tilliden til det offentlige generelt. Det første er baseret på konkrete erfaringer, det andet i høj grad også på de generelle holdninger i samfundet og den offentlige debat.

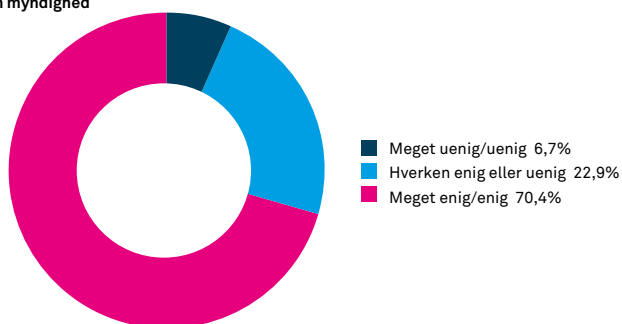
Det ser også ud til, at den tillid, man tager med sig ind i mødet med myndigheden, bliver bekræftet eller i hvert fald ikke bliver afkræftet.

Min seneste kontakt med en myndighed styrkede min tillid til denne myndighed



Vi har tidligere set, hvordan menneskelig kontakt i nogle sammenhænge er af stor betydning for borgerne. Vi har derfor også spurgt, om muligheden for personlig kontakt er vigtig for deltageres tillid til en myndighed. Godt 70 procent mener, at det er tilfældet.

Jeg synes generelt, at muligheden for personlig kontakt er vigtig for min tillid til en myndighed



MEDLEMSUNDERSØGELSEN

Undersøgelsen blandt medlemmerne af HK Stat og HK Kommunal har haft til formål at give frontmedarbejderne en stemme. Blandt de spørgsmål, det har været vigtigt at få belyst, er:

- I hvor høj grad bliver medarbejderne inddraget i udviklingen af de digitale løsninger?
- Hvor gode vilkår har de for at hjælpe de borgere, der har brug for hjælp?
- Hvor stor fokus er der på kvaliteten af den service, der ydes, og hvor systematisk går man til spørgsmålet om servicekvalitet?
- Hvordan oplever medlemmerne, at digitalisering og centralisering har påvirket deres muligheder for at yde god service?

875 medlemmer har deltaget i undersøgelsen. Langt størstedelen har daglig eller næsten daglig kontakt med borgere eller virksomheder.

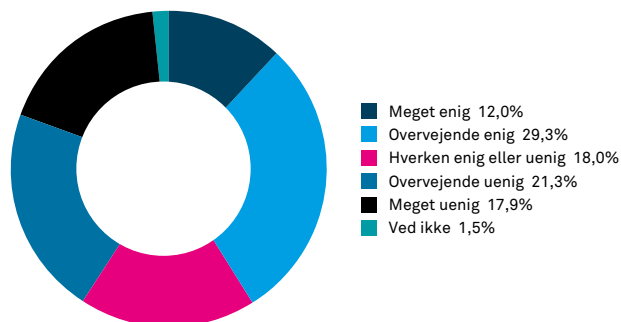
INDDRAGELSE

Det er vigtigt, at medarbejdere med daglig kontakt med borgere og virksomheder bliver inddraget, når der skal udvikles nye digitale løsninger. Det bidrager både til, at løsningerne bliver bedre for borgerne og virksomhederne, og at de forankres bedre i de interne arbejdsprocesser.

Deltagerne i undersøgelsen er i det store og hele delt i to lejre her: dem, der oplever, at de bliver inddraget, og dem, der ikke gør. Det er positivt, at mange faktisk føler, at de bliver inddraget, men samtidig er der alt for mange, der ikke oplever, at de bliver det.

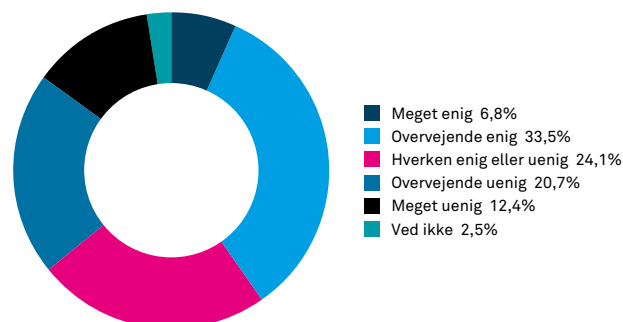
Knap 40 procent er uenige eller overvejende uenige i, at medarbejderne bliver inddraget i udviklingen af nye digitale løsninger.

Jeg har oplevet, at vi som medarbejdere bliver inddraget i udviklingen af de digitale løsninger, vi bruger i vores arbejde



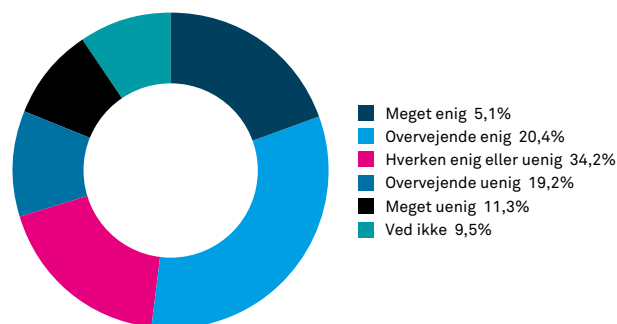
Det er også positivt, at fire ud af ti oplever, at de har gode muligheder for at komme med input til forbedringer af løsningerne, men det er et problem, at en ud af tre ikke oplever det sådan.

Vi har gode muligheder for at indberette fejl og komme med input til forbedringer af de digitale løsninger, vi bruger i vores arbejde



Når det kommer til rent faktisk at få omsat dette input til praksis i forbedringer af løsningerne, er det kun 25 procent, der oplever, at det sker, mens 30 procent ikke oplever det.

Jeg oplever, at de fejl, jeg indberetter, og de forslag til forbedringer, jeg kommer med, bliver brugt i praksis til at forbedre de digitale løsninger

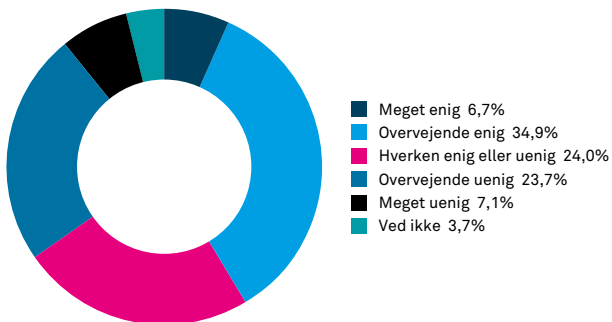


HJÆLP TIL BORGERNE

Uanset hvor gode løsninger er, vil der altid være borgere, som af den ene eller anden grund har brug for hjælp. Det kan være hjælp til at forstå regler og procedurer, til at afklare deres situation eller til selve løsninger. Her er det vigtigt, at medarbejderne oplever, at de er ordentligt klædt på, at de har tid til at yde den hjælp, der er behov for, og at de har de rigtige rammer til at yde hjælpen. Også på dette felt er deltagerne delt i grupper med meget forskellige oplevelser:

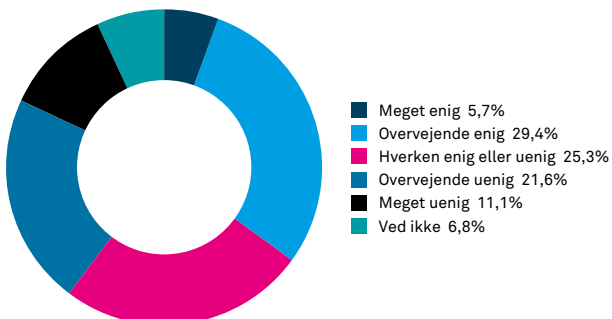
Lidt over 40 procent synes, de har de nødvendige kompetencer til at hjælpe borgerne med det digitale, men knap en tredjedel synes ikke, at de har det.

Jeg føler, at jeg har fået tilstrækkelig uddannelse i at formidle de digitale løsninger til borgere og virksomheder



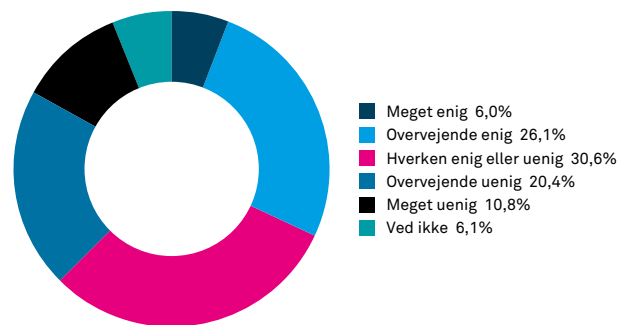
Godt hver tredje synes, at de har den nødvendige tid til at hjælpe borgerne. Knap hver tredje synes ikke, de har det.

Jeg føler, at jeg i min kontakt med borgerne har tilstrækkelig tid til at hjælpe dem med de digitale løsninger



Ud over viden, kompetencer og tid til at bruge dem skal rammerne og redskaberne – fx rammerne for medbetjening ved ansigt-til-ansigt-kontakt eller redskaber til at medbetjene på telefonen – også være i orden. Igen er deltagerne delte: Cirka en tredjedel synes, de har gode rammer, cirka en tredjedel synes ikke, at de har det.

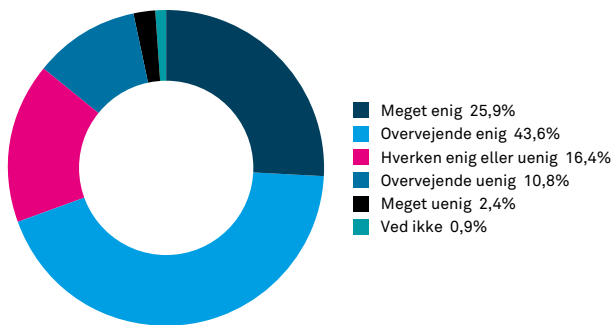
Jeg føler, at jeg har de rigtige rammer og redskaber til at hjælpe borgerne med de digitale løsninger



SERVICE

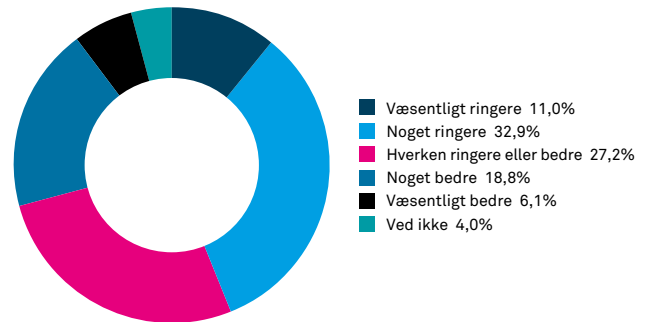
Et stort flertal af deltagerne oplever, at der er fokus på servicekvaliteten.

Jeg oplever, at der på min arbejdsplads er fokus på kvaliteten af den service, vi leverer til borgere og virksomheder



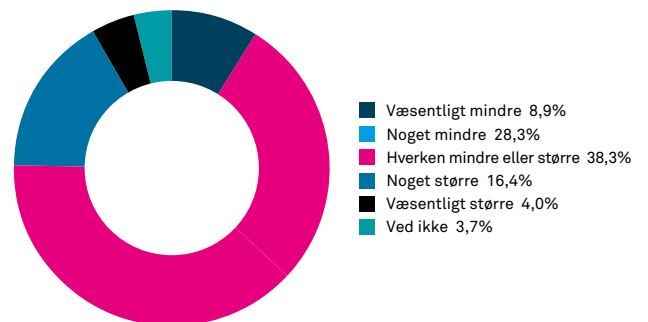
Men samtidigt oplever op imod halvdelen, at service-niveauet er faldet i de senere år. Når deltagerne oplever, at serviceniveauet er faldet, kan det hænge sammen med, at man ofte vælger at tage besparelserne fx ved digitalisering med, før gevinsterne viser sig i praksis. Viser gevinsterne sig – som det ofte er set – først efter flere år, kan det i mellemtiden være vanskeligt at opretholde et tilstrækkeligt serviceniveau. Når besparelsen tages med med det samme, kan incitamenterne til at følge op på, om gevinsterne viser sig i praksis, og justere indsatsen, hvis de ikke gør, også være mindre. Resultatet kan være ringere service, uden at det egentlig var hensigten.

Jeg har oplevet, at serviceniveauet de seneste år er blevet ...



Og mere end hver tredje oplever, at mulighederne og rammerne for at yde god service er blevet mindre eller væsentligt mindre.

Jeg har oplevet, at mine muligheder og rammer for at yde god service i de seneste år er blevet ...



Et øget fokus på servicekvalitet er altså ikke nødvendigvis omsat til bedre service. Man kunne endog forestille sig, at den øgede fokus på servicekvalitet til dels var en følge af, at rammerne var blevet ringere, og man derfor er nødt til at være mere ops på, hvad det er, man leverer til borgere og virksomheder. Det indebærer blandt andet at have en mere systematisk tilgang til at følge med i, hvordan borgere og virksomheder oplever servicen.

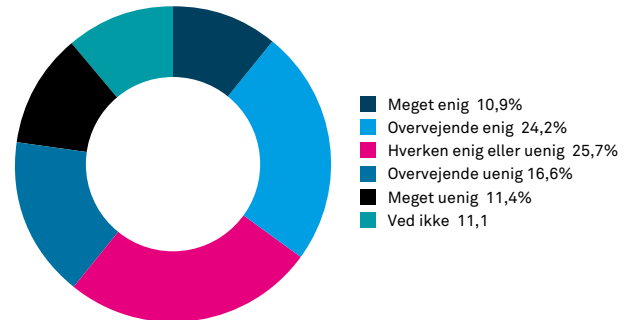
Godt en ud af tre oplever, at der måles systematisk på kvaliteten af den service, de leverer. Men næsten en tredjedel gør ikke.

HVAD ER GOD SERVICE?

En tilbagevendende diskussion er, hvad god service egentlig er. Medarbejderne bliver ofte kritiseret for at hænge fast i gamle opfattelser af begrebet – fx at god service er personlig service – eller for, at de simpelthen yder for god service. I en overgangstid – hvor man endnu ikke kan se effekterne af nye serviceformer (fx digitale løsninger) – kan det da også være naturligt at holde fast i det, man ved virker. Men generelt er medarbejderne langt mere omstillingsparate, end de ofte gøres til. Det er deres praktiske erfaring fra frontlinjen, der indimellem gør dem skeptiske. Medarbejderne møder de borgere (i alle aldre), som har svært – ikke nødvendigvis ved det digitale som sådan – men ved at klare kontakten med det offentlige selv. Og medarbejderne står med de problemer, som følger af løsninger, der (endnu) ikke er gode nok, og med ressourcer, der er sparet, før gevinsterne har vist sig.

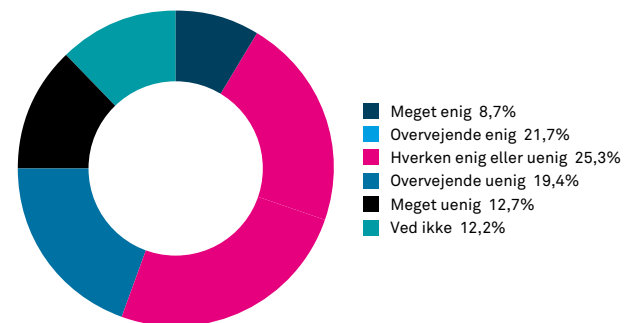
Til syvende og sidst må svaret på, hvad god service er, findes i borgernes serviceoplevelser og ikke i, hvad medarbejdere, ledere eller politikere mener. Hvis borgerne så forventer en bedre – eller anden – service, end man kan tilbyde dem, må det være en politisk opgave at tage dialogen med borgerne og ændre forventningerne. Når det er sagt, så er det medarbejderne i fronten, der ved mest om, hvad der skal til for at gøre noget ved servicen der, hvor den halter. Derfor er det så vigtigt at lytte til dem og tage dem med på råd.

Vi måler jævnligt og systematisk på servicekvaliteten på min arbejdsplads



Og en tredjedel af deltagerne oplever samtidigt ikke, at disse målinger bruges aktivt i arbejdet med at forbedre og udvikle servicen. Målinger, der ikke bruges, men primært laves, fordi man forventes at gøre sådan noget, er spild af både medarbejdernes og borgernes tid.

Vi følger op på målinger af servicekvaliteten og bruger dem aktivt i arbejdet med at forbedre og udvikle vores service



MULIGHEDEN FOR AT LEVERE GOD SERVICE

Et stort fokus på service både hos medarbejdere og ledere ændrer ikke ved, at vilkårene for at levere god service har ændret sig i de senere år.

Det er kun få af deltagerne, der oplever, at centraliseringen af opgaver fx til Udbetaling Danmark har gjort det lettere for dem at give borgere og virksomheder en god service.

Dette er ikke en vurdering af kvaliteten af det arbejde, der udføres i de centraliserede funktioner, men afspejler snarere, at det er blevet sværere at give en helhedsorienteret vejledning, og at samarbejdet med de centraliserede funktioner om servicen til borgeren ikke er, som det burde være.

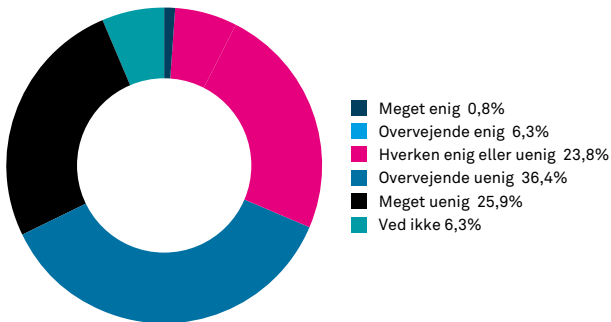
Næsten to tredjedele af deltagerne er uenige eller overvejende uenige i, at centraliseringen har gjort det lettere at give god service, at den har gjort det lettere at sikre sammenhæng og helhed for borgeren, og at den har gjort det lettere at sikre ordentlig vejledning. Færre end hver tiende har den modsatte opfattelse.

DEN HELHEDSORIENTEREDE SERVICE ER UDFORDRET

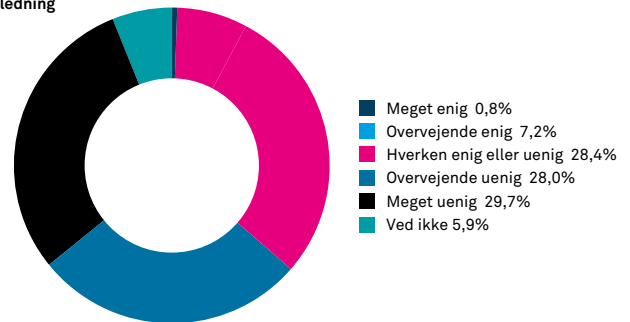
Centraliseringen har medført en øget opsplitning af servicen til borgerne, og ansvaret for den helhedsorienterede vejledning havner lidt for ofte mellem to stole. Kommunerne har fx ansvaret for den helhedsorienterede vejledning, men det ansvar kan de kun løfte, hvis borgeren har kontakt til dem – enten i anden anledning, eller fordi borgeren aktivt opsøger denne vejledning. Har borgeren 'kun' kontakt til fx Udbetaling Danmark eller Skat – der ikke har et helhedsorienteret ansvar – er det ikke sikkert, nogen hverken undersøger eller opdager, at der for denne gruppe borgere kunne være andet og mere på spil. Det må borgeren selv finde ud af.

Dertil kommer, at medarbejderen både i de decentrale og de centraliserede myndigheder har begrænsede muligheder for at se på tværs og danne sig et samlet overblik. Med tiden er der formodentlig også færre, der har den nødvendige viden og kompetencer til at gøre det.

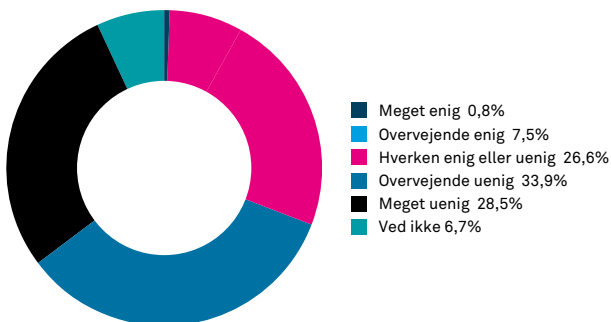
Centraliseringen har gjort det lettere for mig at give de borgere, jeg betjener, god service



Centraliseringen har gjort det lettere for mig at sikre borgerne en god og tilstrækkelig vejledning



Centraliseringen har gjort det lettere for mig at sikre sammenhæng og helhed i tingene for de borgere, jeg betjener



PEJLEMÆRKER MED ROD I BORGERNES VIRKELIGHED

HK Stat og HK Kommunalts ti pejlemærker for borgervenlig digitalisering bygger på års erfaringer med digitalisering – og på to undersøgelser blandt borgere og blandt medarbejdere i de offentlige forvaltninger. Undersøgelserne har Rambøll lavet for HK i januar 2016. Her sammenfatter vi, hvordan resultaterne underbygger pejlemærkerne for borgerrettet digitalisering.

Pejlemærke:

Borgerundersøgelsen viser:

- 1. Sæt borgeren først**

Borgerne har andre behov end dem, der er vigtige for myndighederne – behov, som de sommetider bedst får opfyldt via ikke-digitale kanaler. Det er vigtigt at tage højde for disse behov. Enten ved at tænke dem med ind i designet af løsningerne og/eller ved at tænke dem med ind i et samlet service-design, som omfatter alle kanaler.
- 2. Tag hånd om borgerens samlede situation**

Borgerne har brug for personlig, helhedsorienteret vejledning fra en medarbejder med viden og indsigt ikke bare i et enkelt fagområde, men bredt i forhold til borgere og deres livssituationer. Særligt når borgerne står i nye og ukendte situationer, og når der er noget på spil for dem, har de brug for helhedsorienteret vejledning.
- 3. Hold fast i retfærdigheden**

Borgerne ønsker hurtig og effektiv sagsbehandling, men det må ikke ske på bekostning af muligheden for at tage højde for den enkeltes særlige forhold og situation. Særligt når der er noget på spil for borgerne, er det vigtigt for oplevelsen af retfærdighed, at der er mennesker involveret.
- 4. Giv altid mulighed for kompetent og fleksibel betjening – på alle kanaler**

Det er vigtigt for borgeren at blive betjent af en medarbejder med forstand på tingene, tid til at lytte og forklare og kompetencer til at bidrage til at få opgaven løst – på alle kanaler. De personlige kanaler må ikke blive sekundavarer som vedhæng på digitaliseringen, men skal netop i de situationer, hvor der er brug for dem, også kunne levere service af høj kvalitet. Borgerne mener – selvom de ofte som udgangspunkt gerne vil være digitale – at de selv bør kunne afgøre, hvilken kanal der giver mest mening for dem i netop den situation, de står i.
- 5. Giv altid borgeren adgang til den, der har ansvaret**

Borgerne vil gerne have mulighed for at tale med den, der kender deres sag og kan stå til ansvar for sagsbehandling og afgørelser, og ikke 'bare' en, der kan læse højt fra borger.dk. De ønsker at kunne se myndigheden i øjnene og gerne have ansigt-til-ansigt-kontakt (selvom det kan være okay at gøre det per telefon).
- 6. Hav altid kvaliteten med i digitaliseringen**

Borgerne lægger vægt på helhedstænkning, den relationelle kvalitet, sikkerheden i processen og menneskelighed i forvaltningen. Alt sammen 'bløde' kvaliteter, som ofte glemmes i digitaliseringen. De bløde kvaliteter bliver glemt, fordi man alt for sjældent har klare og konkrete kvalitetsmål med i sine business cases. Eller fordi disse business cases alene ser på ressourcebesparelse, tidsbesparelse, hurtighed og så videre som væsentlige mål for kvalitet – netop den type mål, som er vigtige for myndighederne.
- 7. Inddrag altid borgerne og medarbejderne i udviklingen**

Borgerne oplever ikke, at de bliver inddraget tilstrækkeligt i udviklingen af de digitale løsninger, selvom de synes, at netop det er vigtigt. En stor del af de offentlige frontmedarbejdere føler heller ikke, at de bliver inddraget i tilstrækkelig grad. Det viser medarbejderundersøgelsen. Men det er netop borgere og frontmedarbejdere, der bedst ved, hvor skoen trykker, og hvor de nye alternative veje findes.
- 8. Understøt medborgerskab**

(Vi har ikke spurgt til medborgerskab i undersøgelserne).
- 9. Lad servicen drive digitaliseringen – ikke omvendt**

Effektivisering, rationalisering, teknologi og så videre er midler til at nå et mål. Undersøgelsen viser, at borgerens mål er langt mere sammensat og situationsafhængigt end de mål, digitaliseringen understøtter i dag. Der er derfor behov for i højere grad at sætte digitaliseringen i servicens og i borgers tjeneste.
- 10. Brug digitaliseringen til at styrke det lokale Danmark**

Det er vigtigt for borgerne – i visse situationer – at kunne få hjælp lokalt, ansigt-til-ansigt af en medarbejder med indsigt og viden. At opfylde det behov behøver ikke stå i modsætning til en effektiv ressourceudnyttelse. Teknologien kan netop bruges til at kombinere det lokale og det nationale.

»Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi handler ganske enkelt for lidt om inddragelse, indflydelse, demokrati, medbestemmelse og medborgerskab.«
