

Faglig til daglig er sider, hvor du får nyttig og brugbar viden om administration, forvaltning, digitalisering og sagsbehandling. Så er du sikker på, at du er up to date med regler og tendenser i den offentlige forvaltning.

Automatiseret sagsbehandling kræver god myndighedsadfærd

I takt med at mere sagsbehandling og flere afgørelser bliver automatiseret, ændres også kravene til medarbejdere, ledere og myndigheder. Ulrik Røhl forsker i, hvad automatisering kræver af nye kompetencer, nye roller og ny adfærd i det offentlige.

Ligesom vi for godt 50 år siden begyndte at forstå konsekvenserne af "skrankepaver", så skal vi også i gang med at forstå, italesætte og bearbejde, at mere og mere sagsbehandling bliver automatiseret.

Sådan lyder det fra Ulrik Røhl, der er erhvervs-ph.d. i et projekt støttet af Aalborg Universitet og det kommunalt ejede it-selskab Kombit, hvor han også er chefkonsulent.

Han forsker i automatiseret sagsbehandling, altså hvordan man kan forstå god myndighedsadfærd, når man arbejder med automatiseret sagsbehandling. Og det er her analogien til 70'er-udtrykket "skrankepave" kommer ind. For ligesom man i den offentlige forvaltning arbejdede med roller, faglighed, adfærd og selvforståelse for at komme "skrankepaven" til livs, så er det samme nødvendigt i takt med, at mere og mere forvaltning automatiseres.

IKKE ALT KAN AUTOMATISERES

Seneste eksempel er sygedagpengesystemet KSD, hvor store dele af sagsbehandlingen og afgørelser sker i grænsezone mellem semi- og fuldautomatik.

Men for at mane et skræmmebillede i jorden, så har Ulrik Røhl svært ved at se, at al sagsbehandling kan fuldautomatiseres.

- Det vil nok være naivt og tyde på, at man ikke har forståelse for den kompleksitet, der ligger i den offentlige forvaltning. Men der vil helt sikkert komme meget mere sagsbehandling, der ligger i den semi-automatiske zone, altså hvor man som medarbejder stadig skal bruge sin faglighed, siger Ulrik Røhl.

Hans pointe er, at den faglighed ændrer sig, så medarbejdere, ledere og myndighed selv skal orientere sig mod en lang række nye kompetencer og roller. Herunder er et udvalg af dem skitseret.

MEDARBEJDERNES ROLLER OG KOMPETENCER

■ **To fagligheder:** Medarbejdere skal kunne rumme to fagligheder. En mere teknologisk faglighed, som handler om at kunne betjene og forstå teknologier, der er baseret på machine learning, data, automatik osv. Samt en humanistisk faglighed, der går på at kunne understøtte borgernes livssituationer.

■ **Digital refleksion:** Evnen til at mestre

det digitalt drevne, men samtidig være bevidst om at kunne flekse ud af den digitale verden, når en sag eller en borger ikke passer ind i systemerne. For manuel sagsbehandling er fleksibel og med færre kasser, mens it-systemer typisk ikke er fleksible på grund af firkantede regler.

■ **Kritisk tilgang til data:** "Jeg er altså stadig syg. Nej, der står her, at du er raskmeldt!" Hvad nu hvis borgeren siger noget modsat af, hvad der står i systemet? Hvem og hvad skal man så tro mest på? Hvilket udsagn vægtes højest? En kom-



Der vil helt sikkert komme meget mere sagsbehandling, hvor man som medarbejder stadig skal bruge sin faglighed.

Ulrik Røhl, chefkonsulent og erhvervs-ph.d.-studerende i it-selskabet Kombit

Integrering af de grundlæggende værdier

Ulrik Røhls erhvervs-ph.d. handler om, hvordan en række grundlæggende værdier for god myndighedsadfærd kan integreres i myndigheders brug af automatisk sagsbehandling.

Det drejer sig om følgende værdier:

■ **Korrekthed** – at afgørelser og data er korrekte og fri for fejl, bias mv.

■ **Respekt for borgerens integritet** – at myndigheden passer på borgerens data og tænker i en passende balance mellem viden om borgeren og formålet med sagsbehandlingen.

■ **Tillidsskabende** – at automatisering anvendes til at understøtte borgerens

tillid til – og indsigt i – myndighedens ageren.

■ **Professionalisme** – at de rette kompetencer er til stede, at der bliver fulgt op på fejl osv.

■ **Responsivitet** – at medarbejdere og ledere trods begrænset kontakt til borgerne får løbende feedback og f.eks. er bevidste om særlige behov, som ikke understøttes af it-systemerne.

■ **Empowerment** – at teknologien ikke gør borgerne passive, men at medarbejdere og ledere husker, at målet som oftest er at gøre borgere i stand til at håndtere eget liv.

Når sagsbehandlingen automatiseres, skal man som medarbejder rumme to fagligheder. Man skal nemlig både kunne betjene teknologiske løsninger og samtidig understøtte borgerne i deres livssituationer.

■ **Medierende rolle:** Medarbejdere får en rolle som mediator eller oversætter mellem systemerne og borgere. Altså kompetencer til at aflæse tal og data – og forstå hvad der præcist ligger til grund for en afgørelse eller et resultat. Samtidig skal den viden kunne kommunikeres videre til borgere på en meningsfuld måde, altså uden bare at være systemsnak og systemhenvisende.

■ **Forbered borgere på næste skridt:** I mange systemer autogenereres mange breve og informationer til borgere og virksomheder. Forbered borgerne på dem. Dels hvad de kan forvente at modtage, men også en forklaring på, hvordan brevene er "skrevet" i forhold til stil, ordvalg, upersonlighed mv.

■ **Kend systemet fra borgerens perspektiv:** Afprøv eller få adgang til at prøve, hvordan det reelt er at skulle bruge diverse systemer som jobnet.dk, virk.dk, ansøgninger på borger.dk mv. Hvordan ser det ud for borgeren/virksomheden?

DET SKAL LEDERE OG MYNDIGHED KUNNE

■ **Sikre de rette fagligheder:** Det er grundlæggende ledelsens ansvar, at de ovennævnte kompetencer er hos medarbejderne, og at kompetencerne understøttes af relevante værdier i mødet mellem medarbejder, borger og it-system.

■ **Gem jer ikke bag teknologi:** Ofte er det svært for borgeren eller virksomheden at se i systemet, hvem der kan kontaktes ved fejl. Vær tydelig som myndighed, gem jer ikke, men skriv hvem, der kan kontaktes. Myndigheden har altid det formelle ansvar for sagsbehandlingen, ikke leverandøren, og det uanset hvor godt eller dårligt systemet måtte være.

■ **Automatisering og digitalisering kræver ledelse:** Teknologi er ikke neutral og apolitisk, for der er en stor portion værdier i digitalisering og automatisering. Digitalisering må ikke overlades til it-afdelingen, men kræver ledelse og nogle gange politisk mandat og ansvar. Ansvarret må ikke blindt deponeres hos kollegerne i it-afdelingen. ✓