

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?



Afgangsprojekt på HD 2. del Økonomistyring og Procesledelse

Vejleder: Allan Corfitsen

Forfatter: Henrik Millinge Sørensen

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Indhold

Resume	2
Forord	3
Introduktion til Robotic Process Automation (RPA)	4
Introduktion til Styrelsen for Patientsikkerhed.....	6
Problembaggrund	8
Problemstilling.....	8
Problemformulering.....	9
Undersøgelsesspørgsmål	9
Afgrænsning	10
Begrebsafklaring	11
Teori	12
Økonomistyringsteoretisk	12
Intern analyse.....	12
Ekstern analyse.....	14
Organisationsteoretisk	15
Forandringsledelsen.....	15
Motivation.....	17
Metode.....	23
Validitet og reliabilitet	23
Undersøgelsesspørgsmål 1	25
Virksomhedens processer	26
Undersøgelsesspørgsmål 2	33
Omverdensanalyse	33
Degree Of Turbulence (DOT) analyse	33
PESTEL-analyse	35
Undersøgelsesspørgsmål 3	41
Forandringsledelsesperspektivet.....	41
Undersøgelsesspørgsmål 4	45
Det motivationsteoretiske perspektiv	45
Konklusion	49
Perspektivering	53
Kilder	54

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Resume

Flere kræfter i staten har i den seneste tid udtalt sig om muligheden for at indføre robotter til varetagelse af administrative opgaver i staten, såkaldt robotic process automation.

Regeringens disruptionråd har således bedt konsulentfirmaet McKinsey & Company om at udarbejde en rapport om *automatiseringens effekter på det danske arbejdsmarked*, som blev præsenteret i december 2017 og som konkluderer at op mod 40 % af de samlede arbejdstimer i Danmark kan overtages af robotter.

Internt i staten har såvel Statens Administration som Statens It gang i forskellige robotprojekter på pilotstadiet og Statens Administration har etableret et robotteam, der er specialister i Robotic Process Automation. Ligesom Statens It er i færd med at bygge en infrastruktur til deres kunders RPA-robotter.

Denne rapport bruger arbejdsopgaverne i en enhed i Styrelsen for Patientsikkerhed som case, idet denne enhed er præget af arbejdsopgaver der primært består af sagsbehandling, hvor de enkelte processer er præcist beskrevet.

Rapporten tager udgangspunkt i McKinseys påstand om at 40 % af arbejdstimerne kan automatiseres og undersøger dels om denne påstand er realistisk, dels om tiden overhovedet er moden til at indføre robotic process automation i staten.

Derefter analyseres det om virksomheden, er i stand til at håndtere en sådan forandring, dels set i et forandringsledelsesperspektiv dels om man er i stand til at, gennem motivation af medarbejderne, at fastholde deres præstationsniveau.

Analysen af arbejdsopgaverne ved sagsbehandling af ankesager fra Patienterstatningen, viser at det er muligt at spare 50 % af arbejdstiden og da analysen af de eksterne forhold samt påvirkningen af styrelsen af disse samtidig viser at tiden er moden til indførelse af robotic process automation i styrelsen, må det konkluderes at potentialet er til stede.

Hvordan man succesfuldt implementerer en sådan forandring, lægger afsnittet om forandringsledelsen op til i form af en gennemgang af styrelsens evner til at leve op til Kotters 8-punkts model for succesfuld implementering af forandringer, hvor på den ene side styrelsens forudsætninger for dette er gode, men hvor der på den anden side er faldgruber, der bør tages i betragtning, specielt set i lyset af at en indførelse af RPA-robotter, har potentialet til at blive en større omvæltning end set tidligere.

Idet et succeskriterium for indførelsen er at de tilbageblevne medarbejdere præsterer på samme høje niveau som før indførelsen, pointeres det at det er vigtigt at forholde sig til hvordan man sikrer medarbejdernes motivation. Analysen peger på at der flere muligheder for dette, men at der ikke er en fast formel for dette, idet faktorerne der motiverer medarbejderne er individuelle.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Forord

Denne hovedopgave udspringer af en fascination af de senere års teknologiske udvikling indenfor robotteknologi, der markedsføres under begrebet "Robotic Process Automation" (RPA) og deres potentiale for at overtage administrative opgaver.

Giver det overhovedet mening at indføre RPA og hvad sker der når "robotterne kommer"?

For at forstå dette, må man forstå hvad konsekvenserne af indførelsen af robotteknologi har, både på det økonomiske, det organisatoriske, det etiske og det samfundsmæssige plan.

For statslige styrelser gælder at man hele tiden skal udvikle sig, så man sikrer borgerne en effektiv sagsbehandling til de laveste omkostninger.

For at kunne skabe værdi ud af disse teknologiske muligheder, må man forstå hvilke arbejdsopgaver robotterne kan overtage, om denne overtagelse af opgaver leder til en bedre og billigere opgaveløsning.

Set ud fra et ledelsessynspunkt tænker man nok på mere effektivitet og lavere omkostninger, set fra organisationssynspunkt tænker man nok, hvordan skal man som medarbejder forholde sig til at ens kolleger i stigende grad er robotter, i et samfundsmæssigt perspektiv skal man forholde sig til hvad der sker med de mennesker, hvis job er blevet overtaget af en robot og i det etiske perspektiv skal man forholde sig til, hvem der har ansvaret, hvis en robot træffer en afgørelse, den ikke er programmeret til og denne afgørelse har vidtrækkende konsekvenser.

I det store og hele forventer man dog ved automatiseringen at drage nytte af:

- Lavere omkostninger
- Højere effektivitet
- Færre fejl
- Færre rutineprægede opgaver

Denne opgave fokuserer på den teknologi, der er mest udbredt på nuværende tidspunkt, en teknologi man kan kalde en form for første generations RPA'er. Imidlertid er der allerede på nuværende tidspunkt begyndt at fremkomme anden generation af RPA, som er i stand til, ved hjælp af machine learning og kunstig intelligens, at overtage mere komplicerede administrative arbejdsopgaver, som eksempelvis sagsbehandling, der kræver vurderinger ud fra mange, ofte modstridende oplysninger.

Det er klart at disse kun vil bidrage yderligere til at man kan profitere af ovenstående fordele. Imidlertid lukker de også op for andre problemstillinger i forbindelse med at robotterne dermed skal træffe komplicerede beslutninger, med vidtrækkende konsekvenser for mange. Ligesom de derved kommer til at overtage arbejdsopgaver fra mennesker, der qua en videregående uddannelse havde troet sig sikre for den slags jobovertagelse.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Introduktion til Robotic Process Automation (RPA)

Baggrunden for RPA har sådan set eksisteret i mange år, idet man har brugt makroer til at udføre enkle gentagne opgaver, som at gennemgå et regneark for rækker, der opfylder et kriterium og derefter kopiere disse til et andet regneark. Makroerne kan med forskellige makroprogrammeringssprog, hvor VBA er det mest kendte, programmeres til forholdsvis avancerede sekvenser. Begrænsningen for makroerne er at de kun kan bruges indenfor et enkelt program, som Microsoft Excel, hvis man lukker Excel, lukker man også makroen. Makroen kan dog godt bruges, i forbindelse med andre programmer, som at skrive til en simpel tekstfil eller forbinde og manipulere data i en database.

RPA går skridtet videre, da det er i stand til at operere på tværs af programmer og er i stand til, i en sekvens, at åbne programmer, udføre handlinger deri, lukke programmet og gå videre til et andet program og så videre.

Forudsætningen for brug af RPA er, at den proces som robotten skal overtage, er mulig at beskrive. Og at processens udførelse er regelbaseret. Det vil sige at der er regler for hvilken værdi, der skal tilføres processens enkelte trin.

Hvis man som virksomhed ønsker at indføre RPA, ligger der derfor et arbejde i at identificere og beskrive de opgaver, der skal overtages af robotterne.

I forbindelse med indførelsen af robotteknologi er der imidlertid nogle forhold man skal være opmærksom på:

Hvordan definerer man hvilke opgaver, der konkret skal overtages af robotterne?

En vigtig del af indførelsen af automatisering er at få defineret hvilke opgaver, det vil være relevant at automatisere. På den ene side skal man sikre sig at man får flest muligt opgaver med, på den anden side skal man ikke medtage opgaver, hvor det ikke giver værdi.

Hvordan får man indstillet robotten til at varetage disse opgaver?

Når robotterne skal indstilles skal man sikre sig at alle aspekter af processen kommer med. Et menneske der har siddet længe med en arbejdsopgave vil ofte sidde i en situation hvor vedkommende ved hvordan man skal løse elementer af opgaven, uden at tænke over det og uden at kunne forklare det.

Hvordan sikrer man sig at de opgaver som robotterne løser, er opdateret?

Robotterne skal omstilles, når opgaverne udvikler sig. Og man skal som virksomhed være i stand til at konstatere, når dette sker.

Hvordan overvåger man at robotten udfører opgaven på den tiltænkte måde?

Efter indførelsen, skal man sikre sig at robotterne udfører de opgaver man har sat dem til, på en måde som lever op til de forventninger, man har til opgaveløsningen. Der ligger med andre ord et større kontrolarbejde.

Hvad gør man hvis robotten leverer uforudsete resultater?

Hvis robotten ikke leverer de ønskede resultater, må man gennemføre en gennemgang af de opgaver robotten udfører, for at finde fejlkilden.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Hvordan motiverer man tilbageblevne medarbejdere, der har fået nye kolleger i form af robotter?

Efterhånden som robotterne holder deres indtog på arbejdspladsen, vil de tilbageblevne medarbejdere skulle motiveres anderledes, idet disse, dels ser deres faglige miljø indskrænket og dels kan frygte for at de bliver de næste i rækken til at miste deres job til en robot.

Hvem skal have det organisatoriske ansvar for robotterne?

Hvor skal man organisatorisk placere ansvaret for robotterne? I den faglige afdeling, hvor robotten løser sine opgaver? I IT-afdelingen, der står for driften af den? Eller i en dedikeret robotafdeling, hvor man samler alle robotter i firmaet?

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Introduktion til Styrelsen for Patientsikkerhed

Styrelsen for Patientsikkerhed er en styrelse under Sundhedsministeriet, hvis primære opgaver er:

- At føre tilsyn med sundhedspersoner og sundhedsorganisationer
- At udstede autorisationer til sundhedspersoner
- At afgøre klager over tilsidesættelse af patientrettigheder og klager over sundhedsfaglig behandling, hvor kritikken rettes mod behandlingsstedet og ikke mod en konkret sundhedsperson.
- At sekretariatsbetjene:
 - o Sundhedsvæsenets Disciplinærnævn, som behandler klager over konkrete sundhedspersoners sundhedsfaglige behandling.
 - o Ankenævnet for Patienterstatningen, som behandler klager over afgørelser fra Patienterstatningen om behandlings- og lægemiddelskader.
 - o Det Psykiatriske Ankenævn, som behandler klager over afgørelser fra Det Psykiatriske Patientklagenævn om blandt andet tvangsbehandling.
 - o Abortankenævnet, som har til opgave at behandle klager over de afgørelser, der træffes i de regionale abort- og sterilisationssamråd.

Derudover er der i styrelsen beskæftiget et antal personer i Læringsenheden, der beskæftiger sig med at uddrage læring af begåede fejl i sundhedsvæsenet, primært gennem indberetninger af utilsigtede hændelser og registreringer af disse i Dansk Patientsikkerheds Database, denne erfaringsopsamling videregives herefter til sundhedsvæsenet ad forskellige kanaler, såsom konferencer, OBS-meddelelser o. lign. Der er ligeledes i styrelsen ansat et antal personer i IT-afdelingen, ledelsessekretariatet og økonomiafdelingen.

Styrelsen er oprettet i 2015 ved en sammenlægning af Patientombuddet og dele af Sundhedsstyrelsen. Patientombuddet var selv oprettet i 2011 ved en samling af Patientklagenævnet, Ankenævnet for patienterstatningen, Læringsenheden og Kontoret for International Sygesikring.

Det er Styrelsens mission at arbejde for, at det er trygt at være patient.

Styrelsens vision er et sikkert og lærende sundhedsvæsen.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Styrelsen har nedenstående strategiske pejlemærker:

- A. Anvender risikobaseret tilsyn
- B. Sikrer kvalitet og kort procestid i sagsbehandling
- C. Kommunikerer løbende viden med henblik på læring
- D. Sikrer synergi og sammenhængende praksis på tværs af kerneydelser og fysiske lokaliteter
- E. Udvikler de skarpeste sundhedsfaglige, juridiske og administrative kompetencer
- F. Gennemfører aktiv interessenthåndtering herunder kommunikation med offentligheden.

Opgave og finansiering (beløb i mio. kr.)	Bevilling	Øvrige indtægter	Omkostninger
Opgave 1: Patientsikkerhed og kvalitet	-67,9	-71,9	105,5
Opgave 2: Sundhedsvæsen og Autorisationer	-0,7	-8,5	8,7
Opgave 3: Læring i sundhedsvæsenet	-4,8	0,0	5,0
Opgave 4: International sygesikring	-8,9	-0,9	8,0
Opgave 5: Afslutte klagesager	-15,7	-92,5	81,3
Opgave 6: Afslutte ankesager vedr. erstatning og abort m.v.	-3,3	-53,7	49,9
Opgave 9: Hjælpefunktioner samt generel ledelse og administration	-25,7	-18,1	104,8
I alt	-127,0	-245,6	363,3

Tabel 1 Sammenfatning af økonomi for virksomhedens opgaver

Mange af opgaverne i styrelsen er karakteriseret ved at være administrative, hvor der for mange opgaver foreligger sagsbehandlervejledninger, retningslinjer og/eller instrukser.

Styrelsen beskæftiger omkring 518 personer i 2018, hvilket fordeler sig med 336 akademikere og 182 HK'ere.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Problembaggrund

”Automatisering og kunstig intelligens er i stand til at erstatte 40 procent af danskernes arbejdstimer”

- Analyse af McKinsey & Company¹

Der er i de seneste 250 år sket en udvikling indenfor automatisering af arbejdsprocesser, på mange forskellige områder af erhvervslivet. Det begyndte med indførelsen af automatiske vævemaskiner i England i slutningen af 1700-årene. Herefter udvikledes denne automatisering sig, ved at robotter af forskellig karakter overtog flere og flere manuelle arbejdsprocesser. I de seneste 70 år er der sket en udvikling indenfor IT-området, som også har bidraget til at manuelle processer, har kunnet automatiseres. IT-systemerne har i de seneste par år nået et stade, hvorved de har været i stand til at overtage flere intellektuelle opgaver. Hvor IT-systemerne tidligere blot var et hjælpemiddel for kontorarbejderne til at løse deres opgaver, er udviklingen i de senere år gået i retning af at have potentiale til at **erstatte** flere og flere kontorarbejdsprocesser.²

Problemstilling

Det er vigtigt for alle enheder på statens område, hele tiden at have fokus på nedbringelse af omkostninger. Dette indebærer at der er krav om, at undersøge mulighederne for at effektivisere sine arbejdsprocesser. Indførelse af robotteknologi, kan være en vej til at nå dette mål og man bør derfor som statslig styrelse, forholde sig til muligheden for at indføre dette.³ Statens IT har udarbejdet en ramme for indførelse af robotteknologi, og Statens Administration og Fødevarerstyrelsen har iværksat projekter indenfor dette⁴. Indenfor en overskuelig fremtid kan man derfor forvente at der vil ske en form for udrulning af denne teknologi i hele staten, blandt andet set i lyset af den til stadighed pågående proces med at spare omkostninger på det statslige område. I vores iver efter at effektivisere arbejdsprocesserne skal vi imidlertid holde os for øje at der sidder en borger i den anden ende (Radnor & Johnston 2013), som skal opleve om ikke en forbedring af resultatet, så i det mindste et resultat, der er så godt som muligt. Her kan man forsøge at se udover selve virksomheden, f.eks. ved hjælp af Porters værdikædebetragtning (Porter 1985), som med udgangspunkt i virksomhedens aktiviteter ser disse som en kæde, der tilsammen skaber produktets eller serviceydelsens værdi for kunden (læs: Borgeren).

¹ Disruptionrådet: Automatiseringens effekter på det danske arbejdsmarked:
<https://www.regeringen.dk/partnerskab/mckinsey-rapport-automatiseringens-effekter-paa-det-danske-arbejdsmarked/>

² Bilag A - Dansk iværksætter_ Derfor bliver du fyret af en computer _ Viden _ DR, Danmarks Radio 2017-10-02

³ Bilag B - En mere tidssvarende offentlig sektor – Finansministeriet.

⁴ Statens Administration, Gå hjem-møde om robotter: <http://www.statens-adm.dk/da/ServiceMenu/Nyheder/Nyhedsarkiv/Statens-Administration1/G%C3%A5-hjemm%C3%B8de-om-robotter>

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Problemformulering

I lyset af de senere års teknologiske udvikling indenfor automatisering af arbejdsprocesser og forventningen om, at der udefra vil blive stillet krav om at forholde sig til indførelse af automatisering af arbejdsprocesser, da det, ifølge nogle undersøgelser, potentielt kan lade sig gøre at automatisere 40 % af arbejdsopgaverne, ønsker jeg at undersøge relevansen af indførelsen for Styrelsen for Patientsikkerhed, om det er muligt at opnå en besparelse på 40 % og om styrelsen kan håndtere en sådan indførelse og bevare medarbejdernes præstationsniveau. Dette leder dermed frem til spørgsmålet:

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Undersøgelsesspørgsmål

Problemformuleringen leder hen til følgende undersøgelsesspørgsmål:

1. Er der arbejdsprocesser, der har potentiale til at blive automatiseret?

Spørgsmålet besvares ved, igennem en analyse af en model arbejdsproces' arbejdsgangsbeskrivelser og registrerede tidsforbrug, at afgøre om den er egnet til at automatisere og derefter at analysere de tidsmæssige konsekvenser af en automatisering af denne proces.

2. Er der eksterne forhold, der driver styrelsen til at forsøge at realisere gevinsten?

Spørgsmålet besvares ved, at gennemføre en ekstern analyse af de kræfter, der påvirker organisationen, der ønsker at indføre det.

3. Er styrelsen organisatorisk i stand til at realisere gevinsten?

Spørgsmålet besvares ved, at analysere om styrelsen er i stand til at gennemføre en implementering af en sådan automatisering.

4. Kan styrelsen sikre en realisering af gevinsten gennem motivering af tilbageblevne medarbejdere?

Spørgsmålet besvares ved, at gennemføre en analyse af hvordan styrelsen bevarer motivationen hos de tilbageblevne medarbejdere, så de også efter indførelsen yder deres bedste og dermed sikrer en eventuel rationaliseringsgevinst.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Afgrænsning

Undersøgelsen retter sig udelukkende mod de økonomistyrings- og organisationsteoretiske aspekter og forholder sig dermed hverken til de samfundsmæssige eller de etiske aspekter, ved indførelsen af automation. Opgaven forholder sig heller ikke til IT-sikkerheden i forbindelse med indførelsen af robotter, herunder risikoen for at udefrakommende kræfter, kan overtage robotterne til brug for egne formål.

Undersøgelsen er struktureret som et casestudie af Styrelsen for Patientsikkerhed og vil derfor kun omhandle denne, selvom konklusionerne formentlig kan overføres på en stor del af institutioner i den øvrige offentlige sektor, samt virksomheder i den private sektor, med tilsvarende arbejdsopgaver.

Indenfor styrelsen er der yderligere sket en afgrænsning til en enkelt enhed, der formodes at have processer, der har potentiale for automatisering og som bruges som eksempel. Øvrige enheder, der beskæftiger sig med sagsbehandling som Visitation og Sagkyndige, Behandlingsklager, Tilsyn, Autorisationer og Sundhedsjura er ikke medtaget, selvom undersøgelsesresultatet, med stor sandsynlighed kan udvides til også at omfatte disse og andre dele af styrelsen.

Udgangspunktet for opgaven er at der kan spares 40 % af arbejdsopgaverne. Analysen fokusere derfor udelukkende på tidsforbrug, den pekuniære dimension er ikke medtaget. En af grundene til dette er at det ikke har været muligt at sætte tal på hvad prisen er for en robot. Dette bunder sandsynligvis i det faktum, at de firmaer der sælger robotterne, ikke så meget tjener på at sælge selve robotten, men mere tjener på at sætte robotten op til en given arbejdsopgave, hvilket vil sige konsulenttimer, der er svære at estimere, hvis man ikke kender arbejdsopgaven i detaljer. En anden mulighed for at erhverve sig en robot er at man indkøber softwaren og foretager opsætningen i eget regi. Dette er imidlertid lige så svært at omkostningsestimere af samme årsag som før. Det vil derfor ikke give mening at forsøge at lave en analyse af sparede omkostninger, hvis det ikke er muligt at medtage de omkostninger, der er forbundet med det der skal erstatte de overflødiggjorte medarbejdere.

Der er allerede på nuværende tidspunkt sket en udvikling af robotterne henimod brug af kunstig intelligens, til dels at løse opgaver, der på trods af et rutinepræg også involverer mere kompleks sagsbehandling, samt opgaver der ikke kun er rutineopgaver, denne brug vil denne rapport ikke beskæftige sig med.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Begrebsafklaring

- Styrelsen for Patientsikkerhed vil blive kaldt forskelligt i teksten:
 - Styrelsen
 - STPS
 - Styrelsen for Patientsikkerhed
- Robotic Process Automation vil blive kaldt forskelligt i teksten:
 - Automatisering
 - Robotisering
 - RPA

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Teori

Ved besvarelse af problemformulering og tilhørende undersøgelsesspørgsmål, tager jeg teoretisk udgangspunkt dels i økonomistyringsteori med udgangspunkt i Lean og strategi og organisationsteori med udgangspunkt i motivation og forandringsledelse.

Økonomistyringsteoretisk

Intern analyse

Ved besvarelse af undersøgelsesspørgsmålet om den tidsmæssige besparelse, tages der udgangspunkt i teorierne om Lean og agent/principal-forholdet.

I analysen af hvilke processer det kan betale sig at automatisere, kan man tilnærmelsesvis sammenligne en statslig styrelses sagsbehandling, med en produktionsvirksomheds produktionslinje. I begge tilfælde ønsker man at minimere spildet, i styrelsens tilfælde forbruget af manuelle arbejdstimer, for at forbedre produktkvaliteten til en lavere pris.

For at kunne identificere automatiseringsegne opgaver, vil det være relevant at analysere på om en proces tilfører sagen værdi eller ikke, idet processer kan opdeles i tre typer (Monden 1993):

- ikke-nødvendige ikke-værdiskabende
- nødvendige ikke-værdiskabende
- værdiskabende

I eksempel flowet vil de værdiskabende processer, være de processer hvor en fagperson foretager en vurdering på baggrund af sin erfaring og dermed forøger sagens informationsniveau. De ikke værdiskabende processer vil derimod være processer, der blot sigter på at sende sagen videre i flowet, eventuelt i forbindelse med at sammenstille allerede produceret information og som udgangspunkt vil det være de nødvendige ikke-værdiskabende processer, der vil være automatiseringsegne. I styrelsen skulle de ikke-nødvendige ikke-værdiskabende processer gerne være luget ud gennem de seneste års optimeringsprojekter.

Når man automatiserer, er det netop robotternes evne til at udføre de samme opgaver på samme måde igen og igen, i modsætning til mennesker, der af uforklarlige årsager kan finde på at løse den samme opgave på samme måde i 20 tilfælde, for så at udføre opgaven den 21. gang på en anden (og forkert) måde, der efterfølgende enten skal rettes eller som resulterer i en utilfreds kunde. Denne forkerte udførelse, fører dermed til spild.

Hvor en sag bliver tilført værdi, vil der derimod ofte være tale om en mere kompleks behandling, der inddrager sagsbehandlerens viden og erfaring.

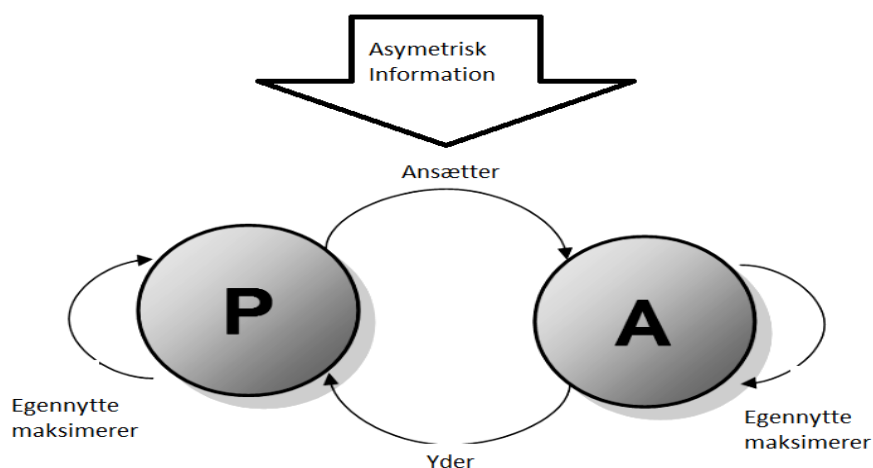
I forbindelse med analysen af om det kan betale sig at indføre robotteknologi, kan man dermed med fordel benytte sig af et value stream map (Michlowicz 2013), hvor man definerer hver enkelt proces og ser på hvilken værdiskabelse, der er forbundet hermed. I denne opgave vil jeg benytte en lidt primitiv version af value stream map, da det ikke er

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

muligt direkte at værdiansætte værdiskabelsen i de enkelte opgaver. Man kunne godt være gået skridtet videre og lavet en detaljeret value stream map (Hines & Rich 1997), men i det foreliggende tilfælde handler det ikke som sådan om "waste elimination", på anden måde end at man mindsker spildet ved at opgaverne udføres på samme korrekte måde hver gang, men om at formindske antallet af medarbejdere, der medgår i en proces, hvorfor det ikke findes relevant. Endvidere er "Value stream mapping" meget fokuseret på gennemløbstid, da det bl.a. er ved reduktion af denne at gevinsten opnås. I vores tilfælde er det imidlertid ikke så relevant, idet gennemløbstiden varierer, afhængig af sagens kompleksitet, hvilket man ikke på forhånd kan sige noget om. I denne sammenhæng er det derfor mere identifikationen af de enkelte processer, der er i fokus.

Når man laver en værdistrømsanalyse, kan man bruge et værktøj, der ved hjælp af standardiserede symboler og opstillinger kan bruges til at visualisere værdistrømmen. Dette har jeg fravalgt i denne opgave, da jeg ikke mener det giver et bedre overblik. Jeg henholder mig også til at, da en af intentionerne bag indførelsen er at give borgerne en bedre service, så kan "Et hvilket som helst koncept, der forøger værdien for kunderne, (kan) være i tråd med en LEAN-strategi, selv hvis der ikke benyttes LEAN-værktøjer." (Hines et. Al. 2004).

I forsøget på at analysere om, der er fordele forbundet med indførelsen af robotter, vil der også blive set på agent-principal teorien, der tager sig af den mere skjulte del af medarbejdernes udnyttelse af deres arbejdstid, idet agent-principal teorien postulerer at medarbejderne et langt stykke ad vejen, vil udnytte det faktum at deres chef ikke ved hvor lang tid en opgave reelt tager at udføre, med det resultat at hvis medarbejderen kan overbevise chefen om at opgaveløsningen tager længere tid, kan resten af tiden bruges på formål, der udelukkende kommer medarbejderen til gode.



Figur 1 Agent-principal relationen

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Men der ligger også et potentiale i, at nedlæggelsen af visse manuelle arbejdsopgaver kan føre til en mindskelse af spildet i forbindelse med opgavevaretagelsen.

Som Taiichi Ohno (Ohno 1988) er inde på, findes der 7 typer af spild, som det vil være værd at forsøge at reducere: Transport, lagre, bevægelse, ventetid, overproduktion, overprocessering og defekter.

Ekstern analyse

Ved besvarelse af undersøgelsesspørgsmålet om nødvendigheden af at indføre robotteknologi, tages der udgangspunkt i PESTEL-modellen og DOT-modellen.

Endelig vil der blive foretaget en analyse af hvor modne omgivelserne er for at indføre robotteknologi i styrelsen.

En god model til omverdensanalyse er PESTEL, der kommer godt rundt om de faktorer i omverdenen, der påvirker styrelsen, herunder de faktorer der skal retfærdiggøre en indførelse af robotteknologi. Normalt vil man bruge en PESTEL analyse i forbindelse med at skulle ind på et nyt marked, men jeg mener godt at man kan bruge den i forbindelse med f.eks. at indføre ny teknologi, da den som ramme er god til at beskrive omverdenens påvirkning af virksomheden.

Men da PESTEL-analysen ser på omgivelserne her og nu, kan der argumenteres for at den ikke er særligt fremtidsorienteret, på den anden side, er det vores forståelse af nutiden, der giver os et billede af fremtiden.

Da analysen imidlertid er et billede af den aktuelle nutid, kan man med fordel supplere den med en Degree Of Turbulence (DOT) analyse, der ser på stabiliteten af virksomhedens omverden og dermed i hvor høj grad man kan regne med at disse eksterne påvirkninger, reelt er noget man bør regne med, altså hvor stor er sandsynligheden for at fremtiden ser markant anderledes ud end nutiden og hvilken betydning har dette for virksomheden. Analysen munder ud i en karakter for hver af parametrene på en skal fra 1 til 5, hvor 1 betyder at der er rolige forhold i omverdenen til 5, der dermed betyder meget turbulente forhold.

I andre sammenhænge kan det være relevant at se på ens konkurrenter, for at afgøre om der er forhold i konkurrencesituationen, der indikerer et behov, for at ændre sine procedurer. Dette ses imidlertid ikke at være relevant i styrelsens tilfælde, da styrelsen ikke som sådan har konkurrenter.

En anden brugt model i forbindelse med en virksomheds position i omverdenen, er en SWOT-analyse. Denne mener jeg heller ikke er relevant i dette tilfælde, da også den fokuserer på, hvordan virksomheden skal agere i en konkurrencesituation.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Organisationsteoretisk

Forandringsledelsen

For besvarelse af spørgsmålet om de organisatoriske konsekvenser af indførelsen vil jeg bruge forskellige teoretikers tilgang til forandringer og motivation af medarbejdere.

Da det formodes at det er en forandring med gennemgribende konsekvenser, er det oplagt at følge Lewins (Lewin 1951) teori om at organisationen skal gennemgå en optøning, hvor man ledelsesmæssigt erkender at forandringen er nødvendig, for derefter at gennemføre ændringen og slutteligt fastfryse organisationen med den implementerede forandring, da det er vigtigt at man erkender at forandringen er så omfattende at man må investere de nødvendige ressourcer for at sikre succes.

For at en forandring kan blive en succes, skal man sørge for at gennemgå disse otte punkter (Kotter 1995):

1. Etablering af en oplevelse af at forandringen er nødvendig.
2. Oprettelse af en styrende koalition.
3. Udvikling af en vision og en strategi.
4. Formidling af forandringsversionen.
5. Skabe grundlag for handling på en bred basis.
6. Generering af kortsigtede gevinster.
7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring.
8. Forankring af nye arbejds måder i kulturen.

I etableringen af en oplevelse af at forandringen er nødvendig, fremmer det succes at medarbejderne kan se nødvendigheden af at indføre forandringen.

I andre sammenhænge (Thorborg 2013) anbefales det at man skaber en konkret situation, eventuelt i form af at tillade et (mindre) økonomiske tab, for at tydeliggøre overfor organisationen situationens alvor.

Derudover påpeger Kotter, at det er vigtigt at ledelsen står oprigtigt bag følelsen af nødvendigheden af indførelsen. Punktet binder det foregående og det følgende punkt sammen, idet også ledelsen skal have en følelse af nødvendighed af forandringen, for at kunne skabe en indflydelsesrig forandringsgruppe og for at kunne "sælge" forandringen til resten af organisationen.

Det næste punkt på succeslisten, er at man skal sørge for at etablere en indflydelsesrig forandringsgruppe, der skal stå i spidsen for implementeringen af forandringen. I definitionen af indflydelsesrig, ligger der flere aspekter. Der er dels den helt konkrete indflydelse i form af magtfulde chefer, det vil sige at der skal sørges for, at den ledelse, hvori forandringen skal implementeres må inddrages i den styrende koalition, derudover er det vigtigt at der tilknyttes de fornødne specialister og slutteligen, et måske mere overset punkt, som Kotter imidlertid lægger vægt på er, at man også tilknytter medarbejdere, der

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

besidder gennemslagskraft i organisationen.

For at opnå succes, må man på et tidligt tidspunkt, gøre sig klart hvad visionen for forandringen er. Kotter anviser (Kotter 1997) seks kriterier for en succesfuld vision. Den skal være tænkelig, ønskelig, gennemførlig, fokuseret, fleksibel og kommunikerbar. Visionen skal skabe organisationens forandringsparathed og må derfor ikke være for kompliceret, men skal derimod, være forståelig for alle. Når visionen er på plads, må man fremlægge en strategi, for hvordan visionen skal gennemføres. Strategien skal lægge en ramme for hvordan det forventes at projektet gennemføres.

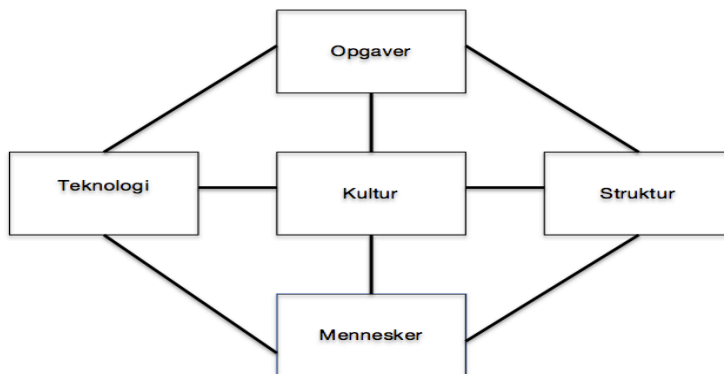
En vision er imidlertid til ingen nytte, hvis den ikke kommunikeres. Og da visionen er et vigtigt grundlag, for organisationens villighed til at bakke op om forandringen, er det således yderst vigtigt at visionen kommunikeres på den rette måde. Kotter opstiller følgende nøgleelementer for den succesfulde kommunikation: Enkelhed, brug af metaforer, forskellige fora, gentagelse, eksemplets magt, forklaring af tilsyneladende inkonsekvens og interaktion.

Handling på bred basis er at formå den berørte del af organisationen til sammen at arbejde frem mod realiseringen af forandringen. Det kan naturligvis vise sig ikke at være så enkelt alligevel, specielt hvis der, som Kotter påpeger, er modstandslommer i organisationen.

Modstand mod forandringer kan opstå, hvis medarbejderne oplever at beslutninger bliver trukket ned over hovedet på dem, uden indflydelse på implementeringen (Coch og French, 1948). Er modstand mod en forandring af denne karakter overhovedet noget man kan forvente? Ja. Det kan man. Medarbejdere vil ofte være modstandere af projekter, der ændrer status quo i organisationen (Zaltman og Duncan 1977) også selvom det ikke direkte vedrører dem selv. Alene frygten for hvad forandringen kan komme til at betyde, er nok til at skabe modstand (Kotter og Schlesinger 2008). For at modarbejde denne tendens, er det vigtigt at man genererer nogle kortsigtede gevinster, det vil sige at man skal sørge for på et tidligt tidspunkt efter indførelsen, at lade medarbejderne få del i gevinsten, altså at man som medarbejder, kan få tildelt mere spændende opgaver. På den måde bliver fordelene tydeligt kommunikeret til medarbejderne og leder frem til Kotters punkt om at konsolidere forandringen inden man iværksætter mere forandring. Det forudsætter naturligvis at muligheden er til stede. Hvis ikke må man skabe muligheden, eksempelvis ved før indførelsen at have skabt opgaver, man kan sætte medarbejderne til at løse.

I Kotters sidste punkt gør han det klart at det er vigtigt at man får "opdateret" organisationens kultur, når man har gennemført forandringen, således at forandringen forankres i organisationen. Man kan diskutere om det er relevant ved indførelse af robotter, da der jo ikke som sådan sker forandringer i selve opgaveløsningen, som nævnt ovenfor, sker der jo "bare" det at en medarbejdergruppe forsvinder fra opgaveløsningen og bliver overtaget af andre, altså robotten. På den anden side, så mener flere at udover at anskue virksomheden i en helhedsbetragtning (Leavitt 1965),

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?



Figur 2 Leavitts udvidede diamantmodel af sammenhængen mellem opgaver, teknologi, struktur, aktører og kultur.

hvor man ser virksomheden som et sted, hvor opgaver, teknologi, struktur og aktører hænger sammen og påvirker hverandre, vil man i krydsfeltet mellem de fire dele finde kulturen, som dermed i et eller andet omfang binder delene sammen.

Motivation

Når medarbejderne oplever at flere arbejdsprocesser kan overtages af robotter, vil de tilbageværende medarbejdere naturligt opleve en vis frygt for at også deres arbejde vil blive overtaget, hvilket kan betyde en nedgang i deres arbejdsmoral, som udtrykt ved at de ikke længere føler det samme ansvar for at udføre deres arbejde godt nok. En mulighed, for at modvirke dette kan være, at tage udgangspunkt i agent-principal teorien om at medarbejderne har et arbejde, for at skabe størst mulig egennytte. Egennytten kan udtrykkes ved at man for så lille arbejdsindsats som muligt kan få den største løn og de bedste arbejdsforhold. I forlængelse heraf, vil det være naturligt at fokusere på medarbejdernes motivation.

En af en virksomheds fremmeste opgaver er at bevare sine medarbejders motivation, idet organisationer med motiverede medarbejdere har en konkurrencefordel frem for organisationer, hvor medarbejderne er mindre motiverede. (Pfeffer 1998)

Hvis de tilbageblevne medarbejderes motivation falder i forbindelse med indførelse af robotteknologi er det derfor uhyre vigtigt at man som virksomhed, gør mest muligt for at sikre disse medarbejderes motivation.

Motivationen af medarbejdere kan betragtes ud fra to perspektiver, dels den direkte motivation af den enkelte medarbejder og dels den indirekte motivation der opstår ud fra den måde arbejdspladsen fungerer på, dvs. den motivation, der opstår blandt medarbejderne i deres møde med deres kolleger om at løse arbejdsopgaver.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Den indirekte motivation opstår, idet de fleste arbejdsopgaver ikke kun løses af en enkelt medarbejder, men løses i en eller anden form for samspil med andre. Det kan dels være at man som medarbejder indgår i en form for gruppearbejde, idet man som medarbejder er del af en proces, men det kan også være at man rent faktisk løser en opgave individuelt, men sparrer med kolleger om den rigtige måde at udføre opgaven på. Den rigtige opgaveløsning, kan dermed være baseret på normer i virksomheden og motivationen handler dermed nok så meget om at være en del af et fællesskab, hvor alle løser arbejdsopgaver på samme måde.

Der er flere forskellige måder, man direkte kan motivere sine medarbejdere på: Økonomisk motivation, behovsdrevet motivation, sammenlignende motivation og motivation gennem positiv adfærd. Der er formentlig ingen af disse, der fungerer optimalt hver for sig, udfordringen er derfor at finde den kombination, der fungerer for den aktuelle medarbejdergruppe på den individuelle arbejdsplads.

En anden udfordring ved at finde den rette motivation, er at medarbejderne ændrer præferencer over tid og de vil således ikke nødvendigvis være motiveret af de samme ting i dag, som de bliver motiveret af i morgen.

Økonomisk motivation

En meget udbredt model for motivation er den økonomiske, idet det antages at mennesker er et "Homo Economicus", der altid vil handle i forhold til sin egennyttmaksimering, dvs. at man altid kan motiveres af flere lønkroner. Man taler i denne sammenhæng om "pay for performance", dvs. at der er tale om en resultataflønning, hvor man bliver belønnet for at opnå nogle fastsatte mål.

Når man forsøger at motivere sine medarbejdere gennem en økonomisk politik, er det vigtigt at der på forhånd er enighed om hvad man måler på, så der er gennemsigtighed omkring målene. Ligeledes er det vigtigt at der er overensstemmelse mellem medarbejdernes mål og organisationens overordnede mål.

Der er normalt forskellige måder at fastlægge mål på, de kan være rene indsatsmål: "Fabrikér så mange sager og opnå en bonus", men de kan også være mere subjektive, hvor der bliver lagt vægt på en subjektiv vurdering af kvaliteten af det udførte arbejde, her består udfordringen i at, der skal være enighed om, hvilke kriterier der bliver lagt vægt på. En anden udfordring ved resultatmål er at hvis der kun bliver fokuseret på antallet af producerede sager, kan dette gå ud over kvaliteten, (Prendergast 1999) Det modsatte gør sig naturligvis også gældende. Endelig risikerer man ved resultatmål, at medarbejderne stopper med at producere sager, når de har nået deres mål.

Behovsdrevet motivation

I den behovsdrevne motivation finder man at mennesker er drevet af nogle af de behov, der er beskrevet i Maslows behovspyramide (Maslow 1943), der understreger at mennesker drives af andre behov end rent pekuniære, der i udgangspunktet vil dække

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Maslows grundlæggende behov i form af de fysiologiske og sikkerhedsmæssige behov, hvoraf følger at han mener at mennesker også motiveres af ting som de sociale behov, i form af samvær med andre og venskaber, samt af behov for at føle selvværd i form af respekt og anerkendelse fra sin omverden og endelig behovet for selvrealisering, der kommer til udtryk ved behov for personlig vækst.

Udfordringen ved Maslows teori er at mennesker i en arbejdssituation ikke nødvendigvis er motiveret af de samme ting, det vil sige at nogle godt kan være motiveret, gennem opfyldelse af mere grundlæggende behov, mens andre prioriterer højere behov (Pinder 2008), særligt set i lyset af at de grundlæggende behov, lettere tilfredsstilles end de blev i 1943, da teorien første gang blev formuleret, således argumenteres der for at behovspyramiden i dag bør vendes om, således at selvrealiseringen, bliver det vigtigste behov (Christensen 2007). Det er nok at gå for langt, sandheden er nok snarere at behovspyramidens hierarki ikke skal opfattes så rigtigt, men snarere skal tilpasses individuelt. En anden udfordring kan være at medarbejderne ikke altid er bevidste om deres motivation, hvilket udfordrer en leders muligheder, for at opfylde medarbejderens motivationsbehov.

Efter Maslow er der andre, der har bygget videre på teorien om opfyldelsen af behov som motivation. Alderfers (1972) ERG (Existence, relations, growth) er således en forenkling, hvor behovene er indsnævret til tre behov: Eksistensbehov, tilhørsbehov og vækstbehov. Det interessante er imidlertid at Alderfer, ligesom nyere fortolkninger af Maslow, ser behovene som individuelle, hvor nogle bliver motiveret af den ene type behov, mens andre bliver motiveret af andre behov. Også her er der sket en udvikling imod at eksistensbehovene i et moderne samfund, og måske i særlig grad i et dansk velfærdssamfund på forhånd er opfyldt, hvorfor man i en medarbejdermotivations-sammenhæng, skal fokusere på behovene for tilhør og vækst.

Mens Maslow argumenterer for at når et behov er opfyldt, indgår det ikke længere i medarbejderens valg af adfærd, adfærden sigter derimod mod at få opfyldt det næste behov, indvender Alderfer at hvis medarbejderen ikke kan se at få opfyldt et højere liggende behov, vil vedkommende søge at overopfylde et underliggende behov, dette fører til, at hvor Maslow argumenterer for en forholdsvis stringent opstigen ad behovspyramiden, hvor hvert behov enten er opfyldt eller ikke opfyldt, argumenterer Alderfer for at behovene kan opfyldes i større eller mindre grad og stadigvæk virke motiverende, specielt hvis det ikke er muligt at tilbyde opfyldelse af et overliggende behov, så tilbyde medarbejderen at videreudfylde et underliggende behov, for derigennem at opnå behovstilfredsstillelse. Eller søge andre behov at få opfyldt og herigennem fastholde motivationen.

En tredje behovsteori står McClelland (1961) for. Men i modsætning til på Maslow og Alderfer, ser han ikke behovene ordnet i en pyramide, men som sideordnede, der aldrig bliver opfyldt og tilsammen tilbyder en behovstilfredsstillelse hos medarbejderen. Og man kan derfor heller ikke se at man skal søge at opfylde et behov, før man kan gå i gang med at arbejde for at opfylde det næste behov. Hvor både Maslow og Alderfer argumenterer for at behovene er medfødte, mener McClelland at behov kan tillæres, således at vi som individer over tid, kan tillægge behov større værdi efterhånden som vi lærer om dem. Dette

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

er en vigtig pointe, idet det betyder at man som leder skal være opmærksom på at medarbejdere, over tid kan opfinde nye behov. En anden vigtig del af McClellands behovsteori er at et af de behov, han beskriver er, præstationsbehovet og da han ikke mener at behovene bliver opfyldt helt, vil medarbejdere, for hvem præstationsbehovet er vigtigt, hele tiden søge at præstere bedre og dermed indgå i en opadgående spiral.

En anden måde at anskue motivationsfaktorerne er Hertzbergs (1968) to-faktor-teori, hvor han opdeler motivationsfaktorer i motivationsfaktorer og hygiejnefaktorer, hvor motivationsfaktorerne, der er forhold, som anerkendelse og arbejdsopgavernes karakter, skaber trivsel, mens fraværet af dem ikke skaber mistrivsel, hvorimod hygiejnefaktorerne er forhold som løn og forhold mellem medarbejdere og ledelse, som i deres fravær skaber vantrivsel, mens de ikke i sig selv skaber trivsel. Med andre ord er der visse grundlæggende forhold, hygiejnefaktorerne, der skal være til stede, fordi medarbejderne forventer at de er til stede, for at motivere medarbejderne, mens visse ting, motivationsfaktorerne, kan tilføjes for at forhøje motivationen. Over tid risikerer man imidlertid at motivationsfaktorerne bliver opfattet af medarbejderne som hygiejnefaktorer, altså faktorer man har krav på at skulle være til stede og som derfor skifter karakter i forhold til deres motivationspotentiale.

Et nyere syn på motivation kommer med selvmotiveringsteorien (Deci & Ryan 1985) eller som nogle kalder den selvreguleringsteorien (Sheldon 2012), hvor selvreguleringen, altså det at man som medarbejder har indflydelse på arbejdsopgaver og indsats, er et grundlæggende behov og dermed en motivationsfaktor i sig selv. For at medarbejderne kan motivere sig selv, kan de opfylde tre underliggende behov (Deci & Ryan 2000):

- at føle autonomi
- at føle sig kompetent
- at sikre sig et socialt tilhørsforhold.

Teorien går ud på at det er i medarbejderens valg af arbejdsopgave og indsats i forhold til opgaven at motivationen ligger. Problemet opstår, når man ikke selv har mulighed for at vælge sine arbejdsopgaver. Til gengæld kan det virke motiverende for medarbejderne, hvis de kan overbevises om at deres arbejdsopgaver er noget de ønsker at udføre.

Målsætningsteorien (Locke & Latham 2002) tager udgangspunkt i at medarbejderne opnår tilfredsstillelse ved at forfølge og opnå mål og lægger sig dermed op ad Alderfers (1972) vækstbehov og McClellands (1961) præstationsbehov. Teorien siger at når medarbejderne får opstillet et mål, som de efterfølgende når, bliver de motiveret til at forfølge nye mål i fremtiden. Problemet som arbejdsgiver kan være at opstille tilstrækkeligt målbare mål, da der skal være en gennemskuelighed i målet og klare regler for hvornår målet er nået. Samtidig skal målene være opnåelige, idet hvis medarbejderen undervejs finder ud af at målet ikke er opnåeligt, vil miste interessen for at forsøge at opnå målet.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Sammenlignende adfærd

Sammenlignende adfærd tager udgangspunkt i at mennesker bliver motiveret af at sammenligne sig med andre. I sammenhængen betyder det at en medarbejder, kan blive motiveret af at se at en kollega opnår en højere belønning for en udført arbejdsopgave end en selv, dette kan motivere medarbejderen til selv at yde en ekstra indsats for at opnå den samme belønning. Problemet set fra et ledelsessynspunkt for denne form for motivation, er at det fra medarbejderens side, kan være svært at gennemskue, hvad der udløser den højere belønning til kollegaen, da man i den sammenlignende adfærdsteori også erkender at der er andre faktorer end den rå udførelse af arbejdsopgaver, der kan udløse belønning, det kan være ting som personlig adfærd, at man er villig til at hjælpe sine kolleger eller at man er villig til at yde ekstra for at afdelingen kommer i mål. Når lederen ikke kan være sikker på hvad medarbejderne opfatter som udløsende faktor for en belønning, kan det være svært at skabe en motivationsfaktor. Og lederen er derfor tvunget ud i en adfærd der virker motiverende på medarbejderne f.eks. i form af feedback. En anden problemstilling i forbindelse med sammenlignende adfærd er at misundelse, som er en følelse der opstår når medarbejdere føler sig urimeligt behandlet, kan føre til handlinger, der ikke sigter mod at udføre sine opgaver bedre, men fører til en følelse af at selvom man yder en god indsats, bliver det ikke belønnet, så hvorfor så overhovedet yde en indsats, ligesom det kan føre til en mere destruktiv adfærd, hvor man forsøger at sætte en mere succesfuld kollega i et dårligt lys og imellem de to yderpunkter hvor man næsten altid vil opleve en dårligere stemning på en arbejdsplads, hvilket fører til en generelt dårligere jobudførelse.

Motivation gennem positiv adfærd

Hvor traditionel motivationsteori søger at opstille faktorer, som kan bibringe medarbejderne deres manglende motivation og dermed i realiteten søger at piske dem til at yde en arbejdsindsats, fokuserer teorien om positiv adfærd på, at mennesker grundlæggende besidder en indre motivation, som "bare" skal understøttes. Dette gøres ved, i modsætning til den traditionelle motivationsteoris fokus på medarbejdernes manglende vilje til at arbejde, at fokusere på menneskets styrker (Gallagher et. al. 2009) og deres naturlige motivation for at yde en indsats (Deci og Ryan 1985).

Hvis man skal motivere gennem positiv psykologi, kan det gøres på to måder, gennem det enkelte menneske og/eller gennem en indretning af arbejdspladsen, der understøtter medarbejdernes glæde.

Et kendetegn ved medarbejdere, der er motiveret gennem den positive psykologi, kan illustreres ved teorien om "flow" (Csikszentmihalyi 2005), som opstiller syv punkter, der skal være opfyldt, for at man som menneske er i "flow" og dermed opnår en tilstand af lykke:

- Medarbejderen er fuldstændig fokuseret og koncentreret om opgaven.
- Medarbejderen hæver sig over hverdagens realiteter og oplever derigennem en form for ekstase.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

- Medarbejderen oplever indre klarhed, ved at have et klart mål.
- Medarbejderen ved at det er muligt at løse opgaven, fordi opgaven går til kanten, men uden at overskride, medarbejderens kompetencer.
- Medarbejderen oplever den renhed, der opstår når man ikke bekymrer sig om sig selv, men er fuldt fokuseret på opgaven og samtidig oplever at vokse undervejs.
- Medarbejderen oplever en tidløshed gennem sin koncentration om opgaven.
- Medarbejderen oplever at opgaveløsningen bærer belønningen i sig selv.

De fleste af disse punkter, kan man opleve ved løsning af rutineopgaver, men det er klart, at punkterne om at vokse undervejs og når opgaven bevæger sig på kanten af ens kompetencer, formentlig ikke vil være til stede ved løsning af rutineopgaver, der netop er kendetegnet ved at man som medarbejder ikke behøver at tænke så meget over opgaveløsningen.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Metode

Undersøgelsesdesignet i denne opgave er et casestudie, som problemformuleringen i meget høj grad også lægger op til, idet undersøgelsesenheden er Styrelsen for Patientsikkerhed. Casestudiet er en kvantitativ undersøgelse, idet jeg har valgt at benytte mig af styrelsens indsamlede tidsdata, til belysning af den grundlæggende præmis om at 40 % af arbejdsopgaverne kan robotiseres.

Validitet og reliabilitet

For at få et billede af undersøgelsens troværdighed er det væsentligt at se på opgavens validitet og reliabilitet. Disse begreber er grundlæggende i vurdering af undersøgelsens kvalitet.

Validitet, er vigtig fordi, den definerer undersøgelsesresultatets gyldighed, dvs. man vurderer om forholdet mellem det undersøgte og det der var målet med undersøgelsen er relevant.

Reliabilitet viser om man kan stole på de indsamlede data.

For de data der er blevet indsamlet omkring medarbejdernes tidsforbrug i forbindelse med deres opgaveløsning gælder at validiteten er høj, da dataene danner grundlaget for en vurdering af, hvor meget tid, der bruges på arbejdsopgaver, der har potentiale for at automatiseres.

Reliabiliteten vurderes ligeledes til at være høj, da alle medarbejdere i styrelsen er forpligtet til at opgøre deres daglige tidsforbrug, specificeret på et antal aktiviteter. Systemet har været i brug et par år og er dermed godt indarbejdet hos medarbejderne.

Om man kan stole på at medarbejderne laver en korrekt tidsregistrering, kan imidlertid anskues fra forskellige synsvinkler.

På den ene side er der en indstilling til at medarbejderne bruger en stor del af deres arbejdsdag på aktiviteter, der intet har med produktionen at gøre (Jensen 1976), (Eisenhardt 1989), da medarbejderne imidlertid er forpligtet til at rapportere deres forbrugte tid, følger at den tid de har brugt på private aktiviteter, må blive registreret på deres produktionstid, da deres arbejdsgiver ikke betaler dem for de private aktiviteter. Problemet med dette forstærkes af at styrelsen ikke klart kan sige, hvor lang tid, der skal bruges på en sag, da sagernes kompleksitet varierer, det vil sige at der foreligger et tilfælde af asymmetrisk viden om sagsbehandlingstiden, hvor medarbejderen kan argumentere for at den forbrugte tid på et sagskompleks er rimeligt og ledelsen ikke kan modbevise dette.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Teorien om principal-agent problemet, som dette er et udtryk for, stammer imidlertid fra USA, hvor den sociale kapital, i dette tilfælde udtrykt ved tilliden mellem ledere og medarbejdere, er lav.(Putnam 2001).

I Danmark er situationen imidlertid en anden, idet den sociale kapital er høj,(Torpe 2003) og der kan derfor argumenteres for at problemerne omkring principal-agent problematikken ikke er lige så store i Danmark.

Et andet forhold, der øger validiteten af dataene, er statsansattes traditionelle høje loyalitet overfor deres arbejdsopgaver, idet disse har et samfundsnyttigt formål.⁵ (Santesson 2012)

Der er endvidere indsamlet data i form af arbejdsgangsbeskrivelser.

Validiteten af disse data er høj, da datasættet danner grundlag for en vurdering af arbejdsprocessernes egnethed i forhold til automatisering.

Reliabiliteten af dataene er forholdsvis høj, da dataene stammer fra et projekt udført i styrelsen med fokus på en beskrivelse af arbejdsgange, til brug for oplæring af nye medarbejdere og med støtte fra eksterne konsulenter. Der kan imidlertid stilles spørgsmål ved reliabiliteten af dataene, projektet blev iværksat på et tidspunkt, hvor dele af styrelsen var blevet udflyttet til Århus og visse medarbejdere dermed ville kunne se en ide i at sabotere styrelsens arbejde. Imod dette taler den ovenfor nævnte høje loyalitet blandt statsansatte.

Det øvrige datamateriale består af firmaets produktionsstatistik, hvor validiteten vurderes at være høj, da dataene bruges til at analysere firmaets produkter i et produktivitetsperspektiv.

Reliabiliteten vurderes ligeledes til at være høj, da dataene direkte illustrerer antallet af behandlede sager og er dermed et udtryk for hvor længe en sag befinder sig i hver fase af produktionen. Der ses ikke umiddelbart nogen argumenter for, at medarbejdere skulle lade en sag befinde sig i en fase længere end nødvendigt.

Endelig er der indsamlet nogle sekundære data i form af diverse artikler og eksterne data, relevant for emnet. Disse vil der blive henvist til direkte hvor de bliver brugt.

Validiteten af disse data vurderes til at være høj, da de ellers ikke ville være valgt, mens reliabiliteten må vurderes i hvert enkelt tilfælde.

5 Drives du af samfundssind eller penge? DJØF-bladet 2012

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Undersøgelsesspørgsmål 1

Er der arbejdsprocesser, der har potentiale til at blive automatiseret?

Ved besvarelse af dette spørgsmål, vil jeg foretage en analyse af hvad RPA kan gøre for virksomhedens processer

Robotic Process Automation er disse år mest kendt for at kunne overtage processer fra mennesker, der er kendetegnet ved at være gentagne, simple opgaver, der er enkle at beskrive. Det vil sige opgaver, som for eksempel at man i en sag slår et CPR-nummer op i CPR-registret og ad den vej får kontrolleret adressen på en sagspart eller

Hvorfor skulle det være interessant at sætte en robot til at overtage disse processer? Fordi robotten kan udføre opgaverne på kortere tid, idet den er en del af IT-systemet og er derfor ikke afhængig af at skulle bevæge en mus eller have fat i en bestemt tastekombination, for at komme fra det ene trin til det næste. Det kan synes at være få musebevægelser, der på den måde spares, men henset til hvor mange kontorarbejdere, der har problemer med "musearm", kan det ses at det alligevel er en del bevægelser, der spares. Hver opgave udføres altså på kortere tid, men robotten er også god til at udføre mange opgaver, da den ikke i samme grad skal holde pauser af kortere eller længere varighed, som en kontorarbejder skal. Robotten kan køre 24 timer i døgnet 365 dage om året og dermed gennemløbe betydeligt flere opgaver end et menneske kan, der kun arbejder 7,4 time⁶ i 216 dage⁷. Fordi robotten ikke bliver udsat for udefrakommende forstyrrelser på samme måde, som en menneskelig kontorarbejder, bliver opgaverne også udført på samme måde hver gang, det vil sige at antallet af fejl falder, forudsat naturligvis at opgaven er korrekt beskrevet til at starte med. Ligeledes er det en kendt sag at medarbejdere kan trættes ved at udføre den samme opgave i lang tid, hvilket medfører at risikoen for fejl stiger.

I den forbindelse må der derfor laves en analyse af hvilke arbejdsopgaver der varetages i sagsbehandlingen og vælge dem ud, der er egnet til automatisering.

Netop en virksomhed (eller en afdeling), der beskæftiger sig med sagsbehandling er interessant i denne sammenhæng, da sagsbehandling er en proces, hvor der kommer en problemstilling ind i form af en sag, denne sag gennemløber derefter et antal stadier, hvorigennem den for visse stadier bliver tilført værdi og derefter ender med et resultat, hvor værdien af den gerne skulle være større end da den kom ind. Det er i denne proces at automatisering giver mening, da sagsbehandlingen er karakteriseret ved et stort antal sager, der i udgangspunktet ligner hinanden og dermed, selvom hver sag bliver behandlet individuelt, bliver behandlet ens, indenfor et på forhånd fastlagt regelsæt. For at indførelsen af robotteknologi skal bibringe virksomheden værdi, kræver det derfor at

6 37 timer delt med 5 dage.

7 SKAT: Antal arbejdsdage. <http://skat.dk/skat.aspx?oid=171299>

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

virksomheden i vid udstrækning beskæftiger sig med sagsbehandling.

Virksomhedens processer

De produktivitmæssige gevinster ved at indføre automatisering i administrative arbejdsprocesser i styrelsen, kan besvares ud fra en analyse af hvor stor besparelsen bliver ved indførelsen.

Arbejdsprocesserne kan opdeles i flere grupper, afhængigt af hvilken medarbejdergruppe, der udfører den:

- der er en del der udføres af sekretærgruppen, herunder studentermedhjælpere
- en del der udføres af sagsbehandlergruppen, inklusive chefgruppen
- en del der behandles af lægefaglige konsulenter og/eller nævn.

Det giver derfor mening at opdele den tidsmæssige gevinst i disse hovedgrupper.

Der tages udgangspunkt i sagsbehandling af ankesager fra Patienterstatningen.

Analysen tager udgangspunkt i tre datasæt:

- en procesbeskrivelse, med tilhørende ansvarlig medarbejdergruppe (procesbeskrivelsen findes som bilag C).
- en produktionsstatistik, der viser en sags faser og det tidsmæssige forbrug pr fase. Dataene er trukket ud som en pivottabel, fra statistikdatabasen.
- en oversigt over den procentvise fordeling af tidsforbruget for afdelingens faglige opgaver.

De to første oversigter sammensættes derefter til at vise den gennemsnitlige sagstid pr medarbejdergruppe, resultatet heraf sættes derefter op imod hvor meget tid sagsbehandlingen af erstatningssager fylder i alt.

Nedenstående detaljerede oversigt over sagsflowet, fra procesbeskrivelsen, danner grundlag for en vurdering af hver enkelt sagsfases egnethed for automatisering.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Løbenr.	Fase	Beskrivelse	Medarbejdergruppe	Egnet til automatisering
1	'1-2	Sag oprettes ud fra anke (typisk anke ved brug af klageskema sendt via NEM-id eller mail eller telefonisk) Kvitteringsbrev til klager bilagt evt. samtykkeerklæring og fuldmagt til underskrift	Sekretær	Ja. De fleste oplysninger modtages i klageskemaet.
2	2	Mail til Patienterstatningen med anmodning om sagsakter ud fra angivet sagsnr. Modtaget anke og bilag	Sekretær	Ja. Standardmail fremsendes.
3	'2-3	Modtager sagsakter fra Patienterstatningen via Netservice. Komprimerer alle modtagne filer. Visse væsentlige dokumenter gemmes som Acadre-dokumenter resten samles i mappe klar til student.	Sekretær	Ja. Oprettelse af sag i ESDH-system, visse dokumenter overføres hertil på baggrund af regel i næste punkt. Mappe oprettes og øvrige dokumenter overføres hertil.
4	3	Fordeling af sag til nævnsafdeling/jurist afhængig af medicinsk speciale, hvilket vurderes ud fra PE's afgørelse som ligger som væsentlig Acadre dokumenter.	Leder	Måske. Fordelingen fremgår måske af PE's afgørelse.
5	'3-4	Sekretær med ansvar for nævnsafdeling sender partshøringsbreve bilagt PE's lægelige vurdering og udtalelse til anken	Sekretær	Ja. Breve fremsendes sammen med bilag.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

6	5	Sag vurderes af jurist – brev med spørgsmål til sagkyndig. Mail til ECSagkyndigpost vedhæftet sagsakter i PDF og brev til sagkyndig med konkrete spørgsmål. Jurist vælger det medicinske speciale, der skal vurdere sagen.	Jurist	Nej. Der indgår en konkret vurdering.
7	6	Team ECSagkyndig udvælger sagkyndig ud fra juristens ønske om medicinsk speciale og de medicinske sagkyndiges tilgængelighed. Team sender sag til sagkyndig. Opfølgning ved mail til sagkyndig, hvis sagkyndig ikke afleverer inden for frist	Team	Ekstern proces Ja. Alle informationer foreligger.
8	6	Sagkyndig vurderer sag og sender sin lægelige vurdering til ECKontoret	Sagkyndig	Ekstern proces. Nej. Der indgår en konkret vurdering.
9	'6-7	Lægelig vurdering indgået til ECKontor journaliseres på sag	Sekretær	Ja. Journalisering.
10	'7-8	Sagsbehandlende jurist vurderer og skriver indstilling til afgørelse og vurdere relevant nævnsafdeling til at afgøre sagen	Jurist	Nej. Der indgår en konkret vurdering.
11	'7-9	Indstilling kan også sendes til formandens afgørelse alene	Jurist	Nej. Der indgår en konkret vurdering.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

12	8	Student med ansvar for nævn samler alle sagsakter inkl. intern lægelig vurdering fra sagkyndig og indstilling i PDF PDF gemmes på USB med kode og USB med alle øvrige nævnssager sendes til medlemmerne af nævnsafdelingen 2-3 uger inden nævnsmøde	Student	Ja. Samling af dokumenter og overførsel af disse til medie for forsendelse.
13	8	Nævn træffer afgørelse i sagen på nævnsmøde. Sagsbehandlende jurist deltager i mødet og noterer under mødet evt. rettelser til indstillingen/afgørelsen	Jurist	Måske. Rettelser kan måske videregives elektronisk af relevante nævnsmedlemmer.
14	'8-12	Efter nævnsmøde foretager jurist evt. rettelser i afgørelse. Formand og jurist underskriver afgørelse. Jurist udfylder sagsskema på sagen Jurist vælger kode for følgebrev til afgørelse	Jurist	Måske. Ovennævnte rettelser kan måske skrives ind i afgørelsen. Ja. Sagsskema udfyldes og der vælges kode for følgebrev.
15	12	Sekretær sender afgørelse med følgebrev til sagens parter. Kopi til Patienterstatning og sagkyndig, der har vurderet sagen. Sekretær afslutter sagen.	Sekretær	Ja. Fremsendelse af brev. Og markering af at sagen er afsluttet.
16	13	Bemærkninger til afgørelse journaliseres og besvares efter behov. Evt. grundlag for genoptagelse.	Sekretær	Ja. Journalisering.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Som det fremgår af ovenstående er det sekretærernes og studenternes arbejde, der kan robotiseres.

Oversigt over det samlede tidsforbrug (i timer) i sagsflowet ved sagsbehandling af erstatningssager kvalificeret på medarbejdergrupper:

Medarbejdergruppe	Proces	Tidsforbrug samlet
Sekretær	Sag oprettes	12.848
Sekretær	Indhentning af sagsakter fra PE	636
Sekretær	Sagsakter fra PE	329
Jurist	Fordeling af sag til nævn	80.150
Sekretær	Partshøringsbreve udsendes	104.472
Sekretær	Sag sendes til sagkyndig	415.620
Jurist	Jurist skriver indstilling og vælger nævn	487.976
Student	Sag sendes til nævnsmedlemmer	380.715
Jurist	Afgørelse skrives	19.550
Sekretær	Afgørelse til sagens parter	540.715
Total		2.043.011

Udover disse indgår der i sagsbehandlingen også eksterne sagsbehandlere i form af læger, tandlæger o. lign. Og i den samlede tid indgår også spildtid i form af afventning af svar fra dels sagkyndige og dels Patienterstatningen.

Samlet sagsbehandlingstid pr medarbejdergruppe

Medarbejder	Tidsforbrug	I procent
Jurist	587.676	20
Student	380.715	13
Sekretær	1.074.620	37
Eksterne / Spildtid	888.500	30
Total	2.931.511	100

Som tidligere nævnt er det sekretærernes og studenternes arbejdsopgaver, der findes egnede til automatiser, hvoraf følger at den samlede procentuelle besparelse ved automatisering af arbejdsopgaver er 50 % (37 % + 13 %).

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Procentvis fordeling af tidsforbruget for afdelingens faglige opgaver:

Opgave	Procent
Sagsbehandling af erstatningssager	94,6
Sundhedsfaglige konsulenter/ sagkyndige vedr. erst	0,2
Nævnsomkostninger vedr. erstatningssager ⁸	1,7
Retssager vedr. erstatningssager	3,5
I alt	100,0

Da afdelingen bruger knapt 95 % af sin arbejdstid på sagsbehandling af erstatningssager og der kan robotiseres 50 % af opgaverne, må man konkludere at den indledende påstand om at 40 % af arbejdsopgaverne kan udføres af robotter godt og vel nås, da den samlede besparelse udgør 47,5 % (95 % af 50 %).

Denne besparelse kan imidlertid ses som den besparelse, der er direkte målelig. Der vil formentlig også ligge en mere skjult besparelse i den del af arbejdsopgaverne, der falder ind under teorien om agent-principal forholdet, idet de arbejdsprocesser, der bliver automatiseret ikke længere vil være mål for de problemer der opstår, når medarbejdere forsøger at nyttemaksimere for dem selv, således at firmaet går glip af dets nyttemaksimering. Det er klart at så længe der er mennesker involveret i processen, vil der opstå "free-rider" problemer, men da næsten halvdelen af processerne er overtaget af robotter, er der de færre "free-ridere".

I vores sagsbehandlingsflow vil man med udgangspunkt i teorien om de syv spildmuligheder umiddelbart kunne identificere spildet således:

Transport er den tid det tager en klage, at komme til første sagsbehandlers kendskab. Det vil ikke være relevant at se på i denne sammenhæng, da tiden er ekstern.

Lagre kan man se som en ophobning af sager, hvor der af den ene eller anden grund ikke iværksættes en sagsbehandling. Man har tidligere erfaring med at medarbejdere, har udvalgt sager, som de ville igangsætte sagsbehandling på, afhængig af deres opfattelse af sagernes kompleksitet, derved kan der ophobes sager, der ikke bliver behandlet, hvilket kan sammenlignes med en produktionsvirksomheds råvarelager, altså i dette tilfælde sager, man kan tage frem og viderebearbejde. Ved indførelsen af robotter forsvinder dette spild, da robotterne sætter alle sager i gang, uanset deres potentielle kompleksitet. Et andet aspekt af dette er at man ikke risikerer ophobning af sager hos medarbejdere, der af den ene eller anden grund er fraværende.

⁸ Det skal bemærkes at de enkelte kategorier tages fra virksomhedens aktivitetsoversigt, hvor der også bogføres andre omkostninger end tidsforbrug.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Bevægelsen er den tid der går med at føre sagerne igennem sagsbehandlingsforløbet, fra den ene sagsbehandler til den næste. Med færre manuelle håndteringer af sagerne, må man formode at denne tid bliver beskåret. Dog med den undtagelse at der stadig er et menneske på visse af posterne og man risikerer at der qua disse opstår en flaskehals. Problemet kan løses ved at ansætte flere juridiske sagsbehandlere.

Ventetid er den tid en sagsbehandler, skal vente på at modtage en sag fra den forrige sagsbehandler, således at den kan sendes videre igennem flowet. Denne tid bliver også beskåret på grund af de færre manuelle håndteringer.

Overproduktion handler om at producere flere varer end man kan sælge, der er dermed tale om at producere til lager. Dette er ikke relevant at forholde sig til her.

Overprocessering vil være de tilfælde hvor en sag aldrig bliver afsluttet, fordi sagsbehandleren af den ene eller anden grund, til stadighed finder nye måder at kontrollere sagsforløbet. Denne spildmulighed vil formentlig ikke forsvinde. Bortset fra at ingen vil have interesse i det, da sagsbehandlere (også) bliver bedømt på deres evne til at afslutte sager.

Defekter er sager der af den ene eller anden grund ikke bliver afgjort korrekt. En af fordelene ved robotterne er deres evne til at udføre opgaver på samme måde hver gang og derved nedbringe risikoen for defekter, det må derfor antages at denne spildmulighed også vil blive nedbragt.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Undersøgelsesspørgsmål 2

Er der eksterne forhold, der driver styrelsen til, at forsøge at realisere gevinsten?

Omverdensanalyse

Degree Of Turbulence (DOT) analyse

Changeability (Forandringer i omverdenen)

Complexity (Påvirkning fra komplikationer)

De politiske komplikationer påvirker i høj grad styrelsen, da styrelsen er sat i verden for at varetage opgaver der retter sig imod folketingets fokusområder på sundhedsområdet. Et godt eksempel er at man i 2011, på baggrund af indførelsen af et nyt patientklagesystem, samlede Patientskadeankenævnet med Patientklagenævnet og den del af Sundhedsstyrelsen der administrerer Dansk Patientsikkerhedsdatabase og lagde dem sammen med kontoret for International Sygesikring til en ny styrelse: "Patientombuddet" i en tro på at denne sammenlægning, ville være til gavn for patientsikkerheden⁹, blot fire år senere, i oktober 2015, lagde man Patientombuddet sammen med dele af Sundhedsstyrelsen til den nye styrelse: Styrelsen for Patientsikkerhed, for yderligere at højne patientsikkerheden gennem en synergieffekt mellem tilsynsopgaven og klagesagsbehandlingen for bedre at være i stand til at identificere risikoområder i sundhedsvæsenet¹⁰. Pr 1. januar 2019 har man atter udskilt Patientskadeankenævnet og Patientklagenævnet i en ny styrelse: Styrelsen for Patientklager og Erstatning, mens Styrelsen for Patientsikkerhed fortsætter i en reduceret størrelse.

Karakteren for "Changeability" bliver 3-4. Styrelsen er i høj grad udsat for politiske komplikationer, idet sager i pressen hurtigt kan ændre det politiske fokus og gøre at man skal reagere. På den anden side, ligger sagerne ikke så langt fra styrelsens normale opgaver, men er mere justeringer af retningen.

Novelty (Bliver styrelsen udsat for nye situationer)

I lyset af at styrelsen eksisterer for at kunne føre politiske beslutninger ud i livet, kan styrelsen hurtigt blive pålagt nye opgaver, det ses blandt andet af at styrelsen ved den lovændring, der pålagde styrelsen at oprette det risikobaserede tilsyn, skulle oprette en database over behandlingssteder i Danmark.

Styrelsen er altså hele tiden "i fare" for at blive pålagt nye opgaver, disse vil dog altid være indenfor de opgavefelter, som styrelsen i forvejen løser og karakteren for "Novelty" bliver dermed 3.

⁹ Patientombuddet-aarsberetning-2011

¹⁰ Årsrapport_2016_for_Styrelsen_for_Patientsikkerhed, s.2

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Når vi nu har set på sandsynligheden af forandringer i styrelsens omverden, kan man se på styrelsens muligheder for at forudsige disse forandringer, hvilket leder videre til anden del af DOT-analysen, som omhandler evnen til at forudsige forandringerne

Predictability (Kan man forudsige forandringerne)

Rate of change (Hvor hurtigt går forandringerne)

Der er to steder forandringer typisk opstår, dels i forbindelse med konkrete forhold i sundhedsvæsenet, som kommer til offentlighedens kendskab og som kræver at ministeren aktivt forholder sig til problemstillingen. Disse sager opstår hurtigt, idet sundhedsvæsenet er en kompleks størrelse, som ingen har et komplet overblik over og dermed heller ikke har indsigt i potentielle problemområder, som derfor først får fokus, når nogen, ofte i et samspil mellem interne og eksterne parter, får drejet fokus hen på det. Et eksempel her kunne være forhold omkring tilsyn med lægefagligt personale, hvor sager omkring disses videre arbejde, på trods af problematiske arbejdsgange, kan opstå hurtigt og hvor det er vigtigt at der hurtigt kommer løsninger.

Et andet sted, hvor forandringer opstår, er i forbindelse med udarbejdelsen af finanslove, hvor den siddende regering, har mulighed for at fokusere på konkrete forhold i sundhedsvæsenet, som den ønsker at gøre noget ved. I denne sammenhæng, vil en del af disse forandringer, være emner, som er diskuteret med relevante aktører på ressortområdet herunder Styrelsen for Patientsikkerhed, i disse tilfælde går forandringerne dermed ikke så hurtigt.

Mens udefrakommende forandringer kommer hurtigt, kommer indefrakommende forandringer i et langsommere tempo og da det trods alt ikke er så tit at de udefrakommende sager opstår, må "rate of change" siges at gå middelhurtigt, hvorfor karakteren af disse i analysen bliver 3.

Visibility of the future (Kan man forudse forandringerne)

Om man kan forudsige forandringerne afhænger af samme forhold, som nævnt ovenfor, idet der som udgangspunkt findes to slags forandringer, de udefrakommende, som er svære at forudse og de indefrakommende, som styrelsen i et eller andet omfang selv har indflydelse på og dermed har mulighed for at forudse.

Så også her er karakteren en kombination af svært forudsigelige og forholdsvis nemt forudsigelige forandringer, derfor må "Visibility of the future" siges at gå middellang, hvorfor karakteren af disse i analysen bliver 3.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Samlet set kommer resultatet til at se således ud:

Degree Of Turbulence	
<i>Changeability</i>	
Complexity	3-4
Novelty	3
<i>Predictability</i>	
Rate of change	3
Visibility of the future	3

Altså en middelkarakter.

PESTEL-analyse

Politiske forhold

De politiske forhold i Danmark tilsiger at vi skal have et højt serviceniveau af staten. Dette gælder dermed også for de statslige styrelser, der forventes at levere den bedste borgerservice, det er muligt at give. I Styrelsen for Patientsikkerheds tilfælde handler DET i høj grad om at levere sagsbehandling på et højt niveau og så hurtigt som muligt. Der er med andre ord politisk fokus på at man kan levere afgørelser, der er i tråd med lovgivningen indenfor en rimelig tid, således at borgeren kan komme videre med sit liv. Samtidig er der en opfattelse af at vi i Danmark er omend ikke førende teknologisk set, så i hvert fald med i front. Til den ende vil det være oplagt at kunne være med i forhold til automatisering på kontorer.

Endvidere er der i moderniseringsstyrelsen et konstant fokus på, hvordan statens øvrige styrelser bedst muligt kan udnytte alle muligheder for at effektivisere sine arbejdsgange. Herunder ved brug af teknologiske løsninger. I den forbindelse, kan man formentligt i det lidt længere perspektiv, forvente at blive straffet, hvis man som styrelse ikke er med fremme teknologisk.

Under de politiske forhold hører også medier og interessegrupper.

Interessegrupper kan umiddelbart opdeles i to: Interessegrupper for dem der bliver berørt af de afgørelser, der træffes i Styrelsen og fagforeninger for de faggrupper, der bliver berørt af indførelsen af robotter.

De der bliver berørt af de afgørelser, styrelsen træffer er interesseret i at de afgørelser der bliver truffet, bliver truffet på baggrund af de regler, der er på området og at de dermed kan regne med konsistens i afgørelserne. Robotteknologien er netop god til at sikre at arbejdsopgaver bliver løst på samme måde hver gang, hvilket dermed bidrager til konsistensen. Endvidere er disse grupper også interesseret i at afgørelser bliver truffet så

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

hurtigt som muligt, så de berørte hurtigt kan komme videre i deres liv. Også her er robotterne oplagte, da de kan behandle mange sager på kort tid.

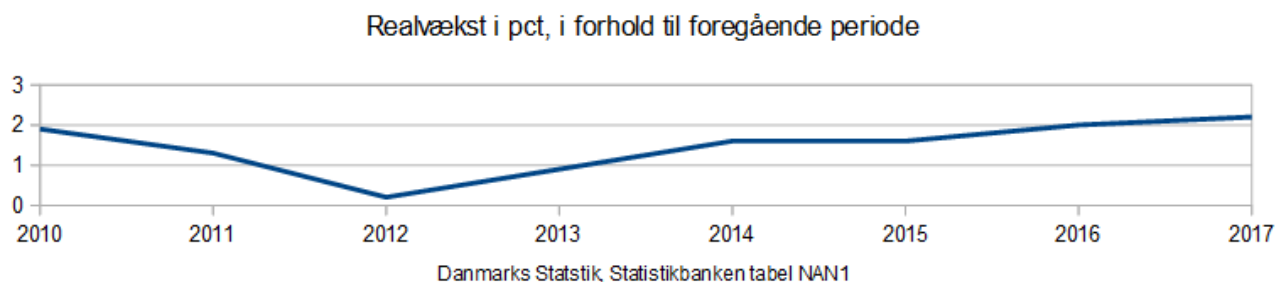
Fagforeningerne for de ansatte, der risikerer at blive arbejdsløse, vil naturligt være modstandere af en indførelse af robotteknologi, men bliver nødt til at erkende at indførelsen ikke kan stoppes og dermed vil de have en interesse i at deres medlemmer enten kompenseres økonomisk for tab af arbejde eller at deres medlemmer kan opkvalificeres til andet arbejde, der ikke i samme omfang bliver berørt af robotteknologien.

Mediernes indflydelse på styrelsens teknologivalg må ikke undervurderes. Som statslig styrelse er man under konstant overvågning. På den ene side vil mediernes have fokus på kvaliteten og hastigheden af styrelsens opgaveløsning, hvilket underbygger behovet for robotteknologi, på den anden side, vil andre dele af mediebilledet fokusere på de negative konsekvenser af indførelse af robotteknologi, såsom de ansattes jobsikkerhed og understøttelse af overflødiggjorte medarbejdere. Fokusset på opgaveløsning vil imidlertid få overtaget, da de samfundsmæssige konsekvenser, vil skulle tages et andet sted i debatten.

Økonomiske forhold

Der ses en generel økonomisk vækst i samfundet, denne vækst skal udnyttes i den private sektor, der står med et konstant behov for kvalificeret arbejdskraft.

Figur 3



En del af denne arbejdskraft er til stede i det offentlige, hvilket motiverer for at flytte arbejdskraft fra den offentlige til den private sektor. For at det kan lade sig gøre, må arbejdskraften imidlertid frigøres fra den offentlige sektor, eksempelvis gennem robotisering af visse arbejdsopgaver. I den private sektor vil man imidlertid også opleve en stigende interesse for at automatisere arbejdsopgaver, hvilket kan føre til, at presset lettes på behovet for at overføre kvalificeret arbejdskraft fra den offentlige sektor til den private sektor.

Den økonomiske vækst giver en øget aktivitet i samfundet, hvilket også afspejler sig i mængden af sager i sagsbehandlende myndigheder, herunder Styrelsen for Patientstikkerhed.

Udviklingen i den økonomiske vækst betyder at der er flere skatteindtægter og dermed en større kasse til at finansiere den offentlige sektor, dette kan trække modsat i forhold til indførelse af robotteknologi, idet der dermed ikke er den samme motivation for at spare og

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

dermed effektivisere. Imidlertid kan man ikke regne med at den økonomiske vækst vil vedblive at stige og det er derfor vigtigt at man allerede nu indstiller sig på en tid, hvor der vil komme et stigende pres for at gennemføre besparelser i det offentlige.

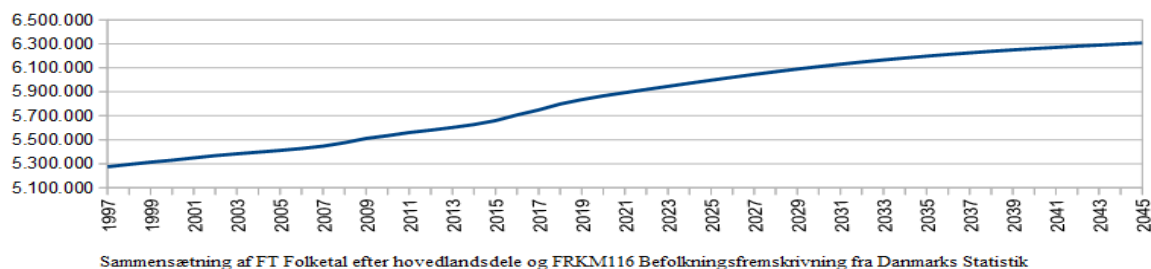
Med den økonomiske vækst kommer også et lønmodtagerkrav om en højere lønninger, der også vil smitte af på de statsligt ansattes lønniveau, dette fører til et lønpres, som kan mildnes ved at der er færre ansatte. Det virker dog også til en vis grad modsat, da de rutineprægede opgaver er overtaget af robotter, vil de tilbageblevne opgaver i højere grad, skulle løses af ansatte med flere kompetencer, der vil kræve en højere løn, men da disse opgaver skulle løses alligevel, bør det ikke være det store problem.

På grund af robotternes fleksibilitet i forhold til dens arbejdstid, vil man med indførelsen blive mindre sårbar overfor ændringer i sagsantallet. Robotterne koster det samme om de arbejder en time om dagen eller fireogtyve. Man kan argumentere for at robotten er for dyr, hvis den kun arbejder en time om dagen, men hvis den i den tidsperiode, når lige så meget som en fysisk ansat, tjener den sig ind alligevel og hvis sagsmængden stiger arbejder den bare mere.

Samfundsmæssige forhold

Den demografiske udvikling tilsiger at der bliver flere danskere¹¹. Godt nok flader udviklingen ud fra 2017 og frem mod 2045, men den er stadig stigende, hvilket, alt andet lige, vil betyde en stigning i antallet af sager, om behandling i sundhedsvæsenet. Flere sager vil betyde et øget behov for sagsbehandlingstimer.

Figur 4



Flere danskere, flere sager men potentielt også flere medarbejdere til at behandle sagerne, således at det øgede behov for sagsbehandlingstid, kan dækkes af fysiske medarbejdere.

Sundhedsvæsenet bliver bedre til at behandle patienter, men befolkningen stiller også større krav til muligheden for at blive behandlet og patienterne vil være mere opmærksomme på deres muligheder for at klage og/eller kræve erstatning for fejlbehandlinger. Den stigende andel af ældre i befolkningen, der er mere

11 Demographic_balance,_1_January_2015_-_1_January_2080_(thousands)_PF15

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

behandlingskrævende, fører til flere behandlinger og på grund af disse behandlings større kompleksitet, henset til patienternes alder, vil dette føre til flere sager.¹²

I dagens samfund er der et stort fokus på at alle skal have en så høj uddannelse som muligt. Det vil betyde at der vil være færre til at påtage sig rutineopgaver, for at få løst disse det vil derfor være nødvendigt at have robotter, der kan løse disse opgaver.

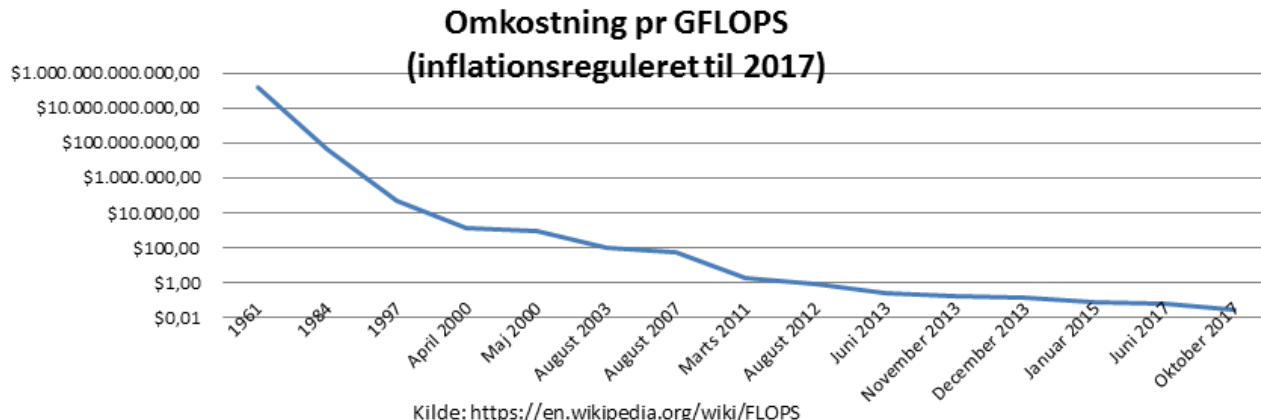
Når man har en højere uddannelse, vil man også bedre være i stand til at forstå nytten af robotisering af arbejdsopgaver, være i stand til at drive udviklingen og profitere af dette.

Når arbejdsløsheden er lav, ser man en stigning i personaleomsætningen. Det er nemmere at få et job et andet sted og medarbejderne vil dermed, af forskellige årsager, søge væk. Da man som virksomhed bruger mange ressourcer på, at oplære nye medarbejdere, er det oplagt at have robotter, der kun skal læres op én gang.

Teknologiske forhold

Den teknologiske udvikling skal naturligvis understøtte indførelsen af robotter. Da robotteknologien består af to dele: Hardware og software er det vigtigt at begge dele er til rådighed i tilstrækkeligt store mængder.

Hardwaredelen har set en udvikling, hvor processorkraften er steget til et niveau, hvor databehandlingen sker i et tempo, som for visse simple processers vedkommende er på niveau med menneskers (Lance, 2017).



Figur 5 Omkostning pr GFLOPS (som udtryk for processorhastighed)

Der er ikke nogen tegn på at udviklingen ikke også fremover vil gå lige så hurtigt. Generelt er der til stadighed en interesse i at udvikle processorkraft og hukommelse, således at man kan bruge computere indenfor mange sektorer og ligeledes udvide områderne indenfor hvilke det er muligt at bruge computerteknologi i samspil med andre teknologier.

Man ser også at teknologien udvikler sig ad andre teknologiske spor, for at øge processor

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

kraften, her tænkes på neurale netværk, hvor man mekanisk efterligner hjernens måde at udføre processer på, hvilket med stor sandsynlighed kommer til at effektivisere procesautomationen kraftigt.

Software delen har qua udviklingen indenfor hardware, hvor processorkraften og dermed hastigheden i udførelse af processer, har gjort det muligt for robotter at overtage processer fra mennesker, på en måde, hvor man ikke umiddelbart kan mærke forskel på robotten og mennesket, gjort at der kommer flere forskellige softwareløsninger på markedet.

Også på softwaresiden ser man udvikling i retning af andre måder til at simulere hjernens opgaveløsning på. Ligesom man via udviklingen indenfor denne teknologi er blevet bedre til at se potentialet for andre områder man kan automatisere eksempelvis transportindustrien.

Med bedre værktøjer til at håndtere data, herunder big data, vil man se en udvikling henimod at robotter har hurtig adgang til store mængder data, til brug for opgaveløsningen.

Telekommunikationen bliver mere og mere stabil og effektiv, således at robotter er i stand til at kommunikere indbyrdes og dermed udveksle information, til brug for opgaveløsningen. Men det gør det også muligt for robotterne, hurtigt at kunne kommunikere med mennesker, der måske skal tage afgørende beslutninger, der ligger udenfor robotternes umiddelbare rækkevide.

Omkostningerne ved teknologien falder, idet der bliver flere udbydere dels af robotsoftwaren og dels af konsulenter til opsætning, hvilket fører til stigende konkurrence indenfor disse felter, hvilket uvægerligt vil føre til at de samlede omkostninger ved indførelsen bliver stadigt lavere.

Økologiske forhold

Under de økologiske forhold kan der gemme sig en udfordring i at det ikke i tilstrækkeligt omfang er belyst, hvorvidt en indførelse af robotter påvirker styrelsens elforbrug i en negativ retning, i en tid hvor der er fokus på energioptimering¹³, det er tidligere set at strømforbruget ved IT kan føre til kritiske historier¹⁴ og det er klart at dette kan betyde at man ved indførelsen af robotter, skal sikre sig at man får synliggjort, at der samtidig sker en besparelse på energiforbruget, når der ikke skal være kontorlokaler til fysiske medarbejdere.

13 Rigsrevisionens notat af 17. oktober 2016 <http://www.rigsrevisionen.dk/media/2104378/709-16.pdf>

14 Apples datacenter sluger strøm som mindst 175.000 familier, <https://ing.dk/artikel/apples-datacenter-sluger-stroem-som-mindst-175000-familier-174349>

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Lovgivningsmæssige forhold

Lovgivning om brug og deling af data, kan være en begrænsning i en effektiv brug af robotter, hvis det data der skal bruges for at robotterne kan udføre et effektivt stykke arbejde, skal findes på tværs af domæner. Man har i EU forholdsvis strenge regler, for hvorledes personfølsomme data skal behandles¹⁵.

15 Persondataforordningen, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Undersøgelsesspørgsmål 3

Er styrelsen organisatorisk i stand til at realisere gevinsten?

Det antages at indførelsen har et omfang, så organisationen bliver berørt i betydeligt omfang og man derfor kan tale om at der sker en betydelig forandring af virksomheden og spørgsmålet besvares dermed ved en analyse af styrelsens udfordringer i et forandringsledelsesperspektiv.

Forandringsledelsesperspektivet

Indledningsvis kan man spørge om indførelsen overhovedet indebærer en forandring eller om det snarere er en udvikling.

En udvikling er normalt defineret som "opgaver og processer der sigter mod at udvikle og implementere vækstmuligheder indenfor og imellem organisationer" (Thérin 2014), mens en forandring er en proces, der fornyer en organisations retning, struktur og evner til at opfylde interne og eksterne kunders evigt skiftende krav (Moran and Brightman, 2001).

Da udviklingen altså sigter mod opgaverne og processerne, mens forandringen sigter mod handlinger, der skaber forudsætningerne for at opgaverne og processerne løses bedst muligt, må det konkluderes at indførelsen af robotter er en forandring.

Og hvorfor er det så interessant at konstatere, at det er en forandring? Det er det for at man som organisation kan forstå, at det er noget der skal tages alvorligt.

Indledningsvis er det en fordel at Lewins tre faser, idet ledelsen erkender at forandringen er nødvendig. Et større analysearbejde i form af en businesscase, kan med fordel bringes i anvendelse her for at gøre det klart for ledelsen hvilke økonomiske fordele, der er ved indførelsen. Dette vil senere kunne bruges i forbindelse med det første punkt i Kotters forandringsmodel. Efter indførelsen er det herefter vigtigt at man fastfryser organisationen, med den nye struktur, det vil sige at forandringen skal have tid til at vise sine fordele og organisationen skal vænne sig til den nye struktur.

Henset til Kotters forandringsmodel kan man ved etableringen af en oplevelse af at forandringen er nødvendig, udover den indledende udførte businesscase, i styrelsens tilfælde måske læne sig op af at indførelsen af robotteknologien er et pålæg oppe fra i koncernledelsen, ellers må det formidles, at det er en teknologi, som kan sikre styrelsens eksistens fremadrettet, også selvom det ikke direkte er meningen at der skal hentes en økonomisk gevinst, men at man qua en større effektivitet kan påtage sig flere opgaver.

I andre sammenhænge (Thorborg 2013) anbefales det at man skaber en konkret situation, eventuelt i form af at tillade et (mindre) økonomiske tab, for at tydeliggøre overfor organisationen situationens alvor.

Den slags manipulerende tiltag vil næppe være muligt i styrelsens tilfælde. I styrelsen vil

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

der formentlig også være en større forståelse for at forandringer, der pålægges fra ministeriet, er en gyldig årsag, da det er oplevet flere gange før.

Men naturligvis vil det være en fordel, hvis man kan indføre robotteknologien, på et tidspunkt, hvor man af andre årsager er under pres udefra, for at effektivisere sin sagsbehandling, som det for eksempel sås, da styrelsen blev oprettet.

Derudover påpeger Kotter, at det er vigtigt at ledelsen står oprigtigt bag følelsen af nødvendigheden af indførelsen. Vil ledelsen i styrelsen, så gøre det? Det kan der nok stilles spørgsmålstejn ved, idet den også vil opleve at teknologiindførelsen ses som et fait accompli og dermed noget ledelsen ikke har haft indflydelse på. På den anden side, har indførelsen af robotteknologien potentialet til at nedbringe sagsomkostningerne og/eller forhøje kvaliteten ved sagsbehandlingen, hvilket kan forventes at blive indskrevet i ledelsens resultatkontrakt, hvilket vil øge deres motivation for at bakke op om tiltaget. Samt det forhold at verden udvikler sig og styrelsen er nødt til at udvikle sig med den.

Det næste punkt på succeslisten, er at man skal sørge for at etablere en indflydelsesrig forandringsgruppe, der skal stå i spidsen for implementeringen af forandringen. I definitionen af indflydelsesrig, ligger der flere aspekter. Der er dels den helt konkrete indflydelse i form af magtfulde chefer, det vil sige at der skal sørges for, at den ledelse, hvori forandringen skal implementeres må inddrages i den styrende koalition, derudover er det vigtigt at der tilknyttes de fornødne specialister og slutteligen, et måske mere overset punkt, som Kotter imidlertid lægger vægt på er at man også tilknytter medarbejdere, der besidder gennemslagskraft i organisationen. Specielt det sidste punkt, kan vise sig at blive problematisk i styrelsens tilfælde, idet medarbejdere med gennemslagskraft i organisationen, kan stå i en situation, hvor de forventes at bakke op om et tiltag, der risikerer også at erstatte deres job. Det afhænger naturligvis dels af om disse medarbejdere reelt risikerer at miste deres job til robotteknologien og dels om deres oplevelse af denne risiko.

Når grundlaget for forandringen er fastlagt og "salgsgruppen" er etableret, må der skabes et salgsargument overfor organisationen udtrykt ved en vision for forandringen.

I styrelsens tilfælde vil visionen for forandringen være at man med indførelsen af robotteknologi, vil opnå en fremtid, hvor medarbejderne ikke skal beskæftige sig med kedelige rutineprægede opgaver, men kan koncentrere sig om de opgaver, der giver værdi for borgerne (kunderne). En sådan vision er tænkelig, fordi den viser hvordan fremtiden kommer til at se ud, den er ønskelig, da de rutineprægede opgaver forsvinder, den er gennemførlig, fordi, som tidligere beskrevet, robotteknologien er moden til at indfri denne forventning, den er fokuseret, da den nævner de opgaver der forsvinder, men den er også fleksibel nok til at der kan lægges andre dele ind i den og den er kommunikerbar.

I forbindelse med kommunikationen af visionen, er man i eksemplet med Styrelsen for Patientsikkerhed, allerede godt på vej, da visionen er enkel og letforståelig, i formidlingen af den kan man antage at en metafor, hvor man beskriver en fremtid med en styrelse, hvor medarbejderne er glade for at gå på arbejde, fordi de ikke længere skal bruge deres tid på kedelige rutineopgaver, men kan udfolde alle deres talenter, for at løse mere komplicerede opgaver, kan bruges til at tydeliggøre visionen. Visionen skal endvidere formidles i

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

forskellige fora, det vil være naturligt at indlede med at præsentere visionen på et stormøde, for alle involverede parter, for derefter at gentage præsentationen i stadig mindre fora fra afdelingsmøder til teammøder, på den måde opfyldes også kravet om at visionen skal gentages. Punktet om eksemplets magt, virker overflødigt, da det allerede ligger i etableringen af den styrende koalition, som må formodes at gå foran i forandringen og dermed være eksempler for resten af organisationen. At forklare inkonsekvens er oplagt at slå sammen med det sidste punkt om tovejsinteraktionen, da det med stor sandsynlighed er i mødet med medarbejderne, at styrelsen får øjnene op for eventuelle uoverensstemmelser og konflikter i forbindelse med indførelsen.

Grundlaget for handling på bred basis er lagt med gennemførelsen af de forrige fire punkter, idet der gennem skabelsen af forståelsen af at forandringen er nødvendig, en efterfølgende nedsættelse af en effektiv styregruppe og udvikling og kommunikation af en virkningsfuld vision. Det turde derfor være enkelt at formå den berørte del af organisationen sammen at arbejde frem mod realiseringen af forandringen.

Det kan naturligvis vise sig ikke at være så enkelt alligevel, specielt hvis der, som Kotter påpeger, er modstandslommer i organisationen. Modstand mod forandringer kan opstå, hvis medarbejderne oplever at beslutninger bliver trukket ned over hovedet på dem, uden indflydelse på implementeringen (Coch og French, 1948). Det er derfor essentielt at man på et tidligt tidspunkt i processen inddrager medarbejderne. Hvis man ønsker at indføre teknologi, der ændrer på medarbejdernes måde at arbejde på, det kan for eksempel være indførelse af et nyt fakturahåndteringssystem, giver det sig selv at man involverer berørte medarbejdere, således at de den dag systemet indføres har en klar forståelse af hvordan systemet virker og hvad deres egen rolle i arbejdsprocessen er. Det vil også være en forholdsvis enkel proces at inddrage medarbejderne, idet det kun kræver at systemet introduceres, man indbyder medarbejderne til at komme med ønsker til funktionalitet og forslag til ændringer i arbejdets organisering. I tilfældet med indførelse af robotteknologi, er medarbejderinddragelsen derimod mere kompliceret, idet indførelsen sigter mod at overflødiggøre medarbejdere. Og de tilbageværende medarbejdere, skal, i udgangspunktet, ikke ændre på deres måde at arbejde på, for dem er forandringen at deres opgave i sagsbehandlingsprocessen stammer fra en robot, frem for fra en fysisk medarbejder, men indholdet vil være det samme.

Medarbejdernes eventuelle modstand mod forandringen, kan forventes ud fra betragtningen om at mennesker reagerer negativt overfor reelle eller forventede forandringer. I styrelsens tilfælde kan man antage to synspunkter i forhold til medarbejdernes oplevelse af forandringer. Dels er det ikke første gang, de bliver udsat for forandringer, for mange er der en følelse af at forandringerne er en af præmisserne for at arbejde for styrelsen, idet der ofte ses organisationsforandringer, eksempelvis ved den seneste oprettelse af styrelsen. Medarbejderne vil derfor ofte have en oplevelse af at forandringen alene er noget der udløser en vis frustration, fordi man oplever forstyrrelser i ens arbejde, man oplever imidlertid ikke at det har den store indflydelse på om man har et arbejde eller ej eller på det konkrete indhold af ens arbejde. Forandringen ses dermed ikke som værende noget "farligt", hvilket bør lette indførelsen. Det andet synspunkt retter sig imod organisationens forandringsallergi (Kousholt 2012), idet medarbejder, der har

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

gennemgået mange forandringer og som nævnt ovenfor, har styrelsens medarbejdere oplevet en del forandringer, efterhånden udvikler en "allergi" overfor yderligere forandringer. Kousholt påpeger at løsningen på denne problemstilling er at topledelsen nyder tillid hos medarbejderne, selv er gode rollemodeller, som er konsekvente i det de siger og gør, besidder en vedholdenhed og kommunikerer åbent og ærligt.

Et andet aspekt ved minimering af modstand er som nævnt at det skal sikres at medarbejderne hurtigt efter indførelsen får del i fordelene ved indførelsen af robotteknologien, i Styrelsens tilfælde, kunne man dermed indføre robotiseringen i en afdeling, som derefter virker som "udstillingsvindue" for organisationen for robotisering i øvrige afdelinger.

I eksemplet med Styrelsen for Patientsikkerheds indførelse af robotteknologi, vil det være relevant at beskæftige sig med kulturen i organisationen.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Undersøgelsesspørgsmål 4

Er styrelsen i stand til at sikre en realisering af gevinsten gennem motivering af tilbageblevne medarbejdere?

Idet det formodes at en reduktion af arbejdsopgaver på 40 %, hvad enten man vælger at beskære arbejdsstyrken eller man bliver pålagt andre arbejdsopgaver, påvirker motivationen af tilbageblevne medarbejdere, besvares spørgsmålet ved en analyse af de motivationsteoretiske tiltage, det vil være relevant for styrelsen at forholde sig til.

Det motivationsteoretiske perspektiv

Hvordan sikrer man motivationen af de tilbageblevne medarbejdere?

Når medarbejderne oplever at flere arbejdsprocesser kan overtages af robotter, vil de tilbageværende medarbejdere naturligt opleve en vis frygt for at også deres arbejde vil blive overtaget, hvilket kan betyde en nedgang i deres motivation. En mulighed, for at modvirke dette kan være at tage udgangspunkt i agent-principal teorien om at medarbejderne har et arbejde, for at skabe størst mulig egennytte. Egennytten kan udtrykkes ved at man for så lille arbejdsindsats som muligt kan få den største løn og de bedste arbejdsforhold. I forlængelse heraf, vil det være naturligt at fokusere på medarbejdernes motivation.

En af en virksomheds fremmeste opgaver er at bevare sine medarbejders motivation, idet organisationer med motiverede medarbejdere har en konkurrencefordel frem for organisationer, hvor medarbejderne er mindre motiverede. (Pfeffer 1998)

Hvis de tilbageblevne medarbejders motivation falder i forbindelse med indførelse af robotteknologi, vil organisationen ikke være i stand til at realisere det fulde rationaliseringspotentiale og det er derfor uhyre vigtigt at man som virksomhed, gør mest muligt for at sikre disse medarbejders motivation.

Motivationen af medarbejdere kan betragtes ud fra to perspektiver, dels den direkte motivation af den enkelte medarbejder og dels den indirekte motivation der opstår ud fra den måde arbejdspladsen fungerer på, dvs. den motivation, der opstår blandt medarbejderne i deres møde med deres kolleger om at løse arbejdsopgaver.

Den indirekte motivation opstår, idet de fleste arbejdsopgaver ikke kun løses af en enkelt medarbejder, men løses i en eller anden form for samspil med andre. I forbindelse med indførelsen af robotteknologi, vil en del af dette samspil naturligt forsvinde, imidlertid må man konstatere at i Styrelsens tilfælde, vil der stadig være faglig sparring omkring arbejdsopgavernes udførelse, idet der for de tilbageværende i processen, dels vil være

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

andre juridiske sagsbehandlere, der måske ikke sidder med helt samme stofområde, men alligevel ligger tæt nok op ad arbejdsformen til at kunne skabe fællesskabsfølelse. Derudover vil der også være tilbageværende eksterne lægefaglige sagkyndige, med hvem der vil foregå sparring. I forlængelse af muligheden for sparring ligger at man har fælles normer for opgaveløsningen hvilket vil skabe en fællesskabsfølelse blandt medarbejderne, der vil virke motiverende.

Økonomisk motivation

Den økonomiske motivation, vil ikke være synderligt relevant, idet det økonomiske råderum for resultatløn er relativt begrænset i en statslig virksomhed. Medarbejderne forventes at yde deres ypperste for at nå så mange sager som muligt, med den højeste opnåelige kvalitet som muligt. Det udelukker imidlertid ikke at man i helt særlige situationer, kan motivere gennem økonomi¹⁶.

I styrelsen er det ekstra svært at indføre en form for resultatmål, idet sagsproduktionen er et samarbejde mellem flere medarbejdere (medarbejdergrupper) plus eksterne aktører, som sagkyndige og nævnsmedlemmer og det kan dermed være svært for medarbejderne at gennemskue, hvad de skal gøre for at opnå en given belønning. (DeMatteo, Eby og Sandstøm 1998)

Dette afspejler sig i aflønningsformen, hvor medarbejdere bliver aflønnet i form af et fast vederlag, der afspejler ens anciennitet og hierarkiske placering og er uafhængigt af sagsproduktionen. Tillæg kommer typisk kun i spil ved ekstraordinære indsatser. Dette er også et udtryk for at en sag ikke er en fast størrelse, hvor man på forhånd kan sige, at det bør tage så og så lang tid at behandle den.

Behovsdrevet motivation

Det behovsdrevne motivationsperspektiv er en mere farbar vej i styrelsen tilfælde, idet medarbejderne ofte vil være motiveret af det sociale samvær på arbejdspladsen, samt muligheden af at kunne føle et selvverd gennem dels at have udført sine arbejdsopgaver i en oplevet kvalitet og have modtaget anerkendelse for denne indsats. Ligesom behovet for personlig vækst og selvrealisering tilgodeses gennem styrelsens personalepolitik, der lægger vægt på medarbejdernes mulighed for efteruddannelse¹⁷.

Udfordringen ved Maslows teori er at mennesker i en arbejdssituation ikke nødvendigvis er motiveret af de samme ting, heldigvis er paletten af de behovsdrevne motivationstiltag forholdsvis bred, til gengæld kan det være en udfordring, hvis medarbejderne ikke anser det for nok, specielt dækningen af de sociale behov, kan naturligvis vise sig at blive udfordret af at antallet af medarbejdere falder. I et ledelsesperspektiv er det, som Alderfer er inde på, vigtigt at man opfatter ens medarbejdere som individer, med individuelle behov,

¹⁶ <http://www.sum.dk/Om-ministeriet/Strategier-og-politiker/Koncernpersonale-og-loenpolitik/Koncern-loenpolitik.aspx>

¹⁷ <http://www.sum.dk/Om-ministeriet/Strategier-og-politiker/Koncernpersonale-og-loenpolitik/Koncernpersonalepolitik.aspx#3>.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

et værktøj til afdækning findes i imidlertid i virksomheden i form af den årlige medarbejdersamtale, der på ministerområdet er fast reguleret i form af tidsplan og forløbsplan¹⁸. Også i styrelsen skal man være opmærksom på McClellands tanker om at behov kan tillæres (McClelland 1961), således at de ting styrelsen tilbyder på motivationsfronten hele tiden skal udvides. Når man ser på styrelsens indpasning i Hertzbergs to-faktor-teori, ser man at styrelsen opfylder medarbejdernes behov for opfyldelse af hans hygiejnefaktorer i form af firmapolitik, ledelse, arbejdsforhold, løn, sociale relationer, status og jobsikkerhed, ligeledes vil man som medarbejder have gode muligheder for at få opfyldt behovene i motivationsfaktorerne, som muligheden for at præstere, blive anerkendt, have ansvar, karrieremuligheder og vækst. Indenfor rammerne af medarbejdernes arbejdsopgaver, har der generelt været et syn i styrelsen fra ledelsens side på, at medarbejderne et langt stykke ad vejen, selv regulerer deres arbejdsindsats og de har dermed haft en forholdsvis stor indflydelse på arbejdsopgaver og indsats¹⁹, hvilket dermed burde bidrage til motivationen, hvis man lægger teorien om selvregulering til grund. Det er klart at arbejdsopgaverne ligger forholdsvis fast i styrelsen, således at råderummet for den enkelte medarbejder til at vælge sine arbejdsopgaver er begrænset. I forlængelse af medarbejdernes autonomi i forhold til prioritering af arbejdsindsatsen, vil der ofte i styrelsen være mulighed for at samarbejde med ens nærmeste chef for fastlæggelse af personlige arbejdsrelaterede mål, hvilket dermed lægger sig opad målsætningsteoriens teorem om at dette giver motiverede medarbejdere.

Sammenlignende adfærd

Styrelsens evner til at motivere medarbejderne gennem teorien om sammenlignende adfærd, er udfordret af at belønningerne for arbejdet er, som vist ovenfor, af immateriel karakter, hvilket gør det svært at tildele en belønning til en arbejdsindsats set i forhold til en kollegas opgavevaretagelse. Hvis man skal benytte sig af den sammenlignende adfærds motivation, kan man bruge feedback, som belønning, denne burde imidlertid allerede være givet, således at det ikke længere er et ekstraordinært. På visse områder kan belønningen bestå i tildeling af mere interessante arbejdsopgaver, hvilket kan være motiverende. Lederens udfordring er at gennemskue, hvilke arbejdsopgaver medarbejderne finder interessante og frekvensen af disse. En anden problemstilling i forbindelse med sammenlignende adfærd er, når man, som det er tilfældet i STPS, har arbejdsopgaver, der kræver flere medarbejdere, det vil sige at feedbacken skal deles blandt flere personer, hvilket resulterer i en svagere målsætning for belønningsopfyldelsen.

¹⁸ <http://www.sum.dk/Om-ministeriet/Strategier-og-politiker/Koncernpersonale-og-loenpolitik/Koncernpersonalepolitik.aspx#3>.

¹⁹ <http://www.sum.dk/Om-ministeriet/Strategier-og-politiker/Koncernpersonale-og-loenpolitik/Koncernpersonalepolitik.aspx#2>.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Motivation gennem positiv adfærd

Styrelsens evne til at motivere medarbejderne gennem at understøtte medarbejdernes naturlige inklination for at yde en indsats, må siges at være gode, idet teorien om den positive adfærd blandt andet fordrer opgaver, der sætter medarbejderne i stand til at komme "i flow" og arbejdsopgaverne i styrelsen vil for de flestes vedkommende, efter en indførelse af robotter, være af en karakter der underbygger dette. Noget der modarbejder det er imidlertid de i styrelsen åbne kontorlandskaber, der ikke, for alle, understøtter muligheden for helt at koncentrere sig om arbejdsopgaverne.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Konklusion

Spørgsmålet var: "Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed, at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?".

Svaret er, at **ja** det er realistisk.

Den indledende påstand var at 40 % af arbejdsopgaverne kan automatiseres.

Gennemgangen af processen omkring sagsbehandling af ankesager fra

Patienterstatningen ved Styrelsen for Patientsikkerhed viser at der absolut er et potentiale for, at automatisere dele af sagsbehandlingen, da sagsbehandlingen groft sagt kan opdeles i to former for arbejdsopgaver:

- Opgaver der tilfører sagen værdi i form af juridiske vurderinger af sagens vej igennem systemet og lægefaglige udtalelser, der leder hen imod sagens afgørelse.
- Ekspeditionsopgaver, der sigter på at samle dokumentation genereret ved ovennævnte opgaver eller fra andre kilder.

Gennemgangen viste at det var muligt i **denne** proces at automatisere 50 %, hvilket dermed leder hen til at det ER muligt at nå 40 %.

Ydermere vil en 50 % reduktion af direkte arbejdsopgaver, formentlig generere afledte effekter andre steder, specielt hvis man vælger at skille sig af med de overflødiggjorte medarbejdere, da der dermed kan spares støttefunktioner. Det vil således være rimeligt at forvente, at rationaliseringsgevinsten vil blive endnu større end de 50 %.

Når man har sparet 50 % af arbejdsprocesserne væk, må man imidlertid stille sig selv spørgsmålet, hvad der skal ske med de medarbejdere, der således umiddelbart er blevet overflødiggjort. Hvis man vælger at sætte dem til andet arbejde, som, i dette tilfælde, styrelsen kunne påtage sig/blive pålagt, er den økonomiske gevinst for virksomheden afhængig af betalingen for dette ekstra arbejde. Hvis man imidlertid, skiller sig af med de overflødiggjorte medarbejdere, vil den økonomiske gevinst naturligvis blive større idet, det derefter vil være muligt at spare på styrelsens variable omkostninger i form af lønomkostninger, men også på sigt på de faste omkostninger i form af ejendomsdrift.

Ligeledes må man formode, at ved en reduktion af medarbejderstaben, vil der være en "spill-over" effekt på andre afdelinger og medarbejdergrupper, som det imidlertid er udenfor denne rapport's opgave at vurdere, men som ikke desto mindre har potentiale til også at generere et økonomisk overskud.

Med udgangspunkt i PESTEL-analysen kan det endvidere konkluderes at forholdene i omverdenen viser at tiden er moden til at indføre robotteknologi for automatisering af arbejdsprocesserne, idet der er politiske kræfter udenom styrelsen, som ser det som en fordel at styrelsen indfører tiltag, der kan mindske styrelsens omkostninger og selv om den

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Økonomiske analyse ikke giver et klart billede af fremtidens økonomiske forhold, idet der er strømninger, der trækker i retning af større omkostninger, ligesom der er strømninger, der trækker imod et lavere omkostningsniveau, viser den samfundsmæssige del af analysen, at styrelsens aktivitetsniveau vil stige i fremtiden, med et stigende antal sager til behandling og dermed flere ansatte, hvilket alt andet lige vil føre til øgede omkostninger. Endelig viser den teknologiske del af analysen at teknologien er moden til at der bliver indført automatisering af de administrative arbejdsprocesser, selvom der her kan opstå problemer, som belyst under den økologiske del af analysen, hvor man ikke kan være sikker på at der ikke i fremtiden kan ske visse begrænsninger, på grund af en grundlæggende uvidenhed om et eventuelt forhøjet energiforbrug. Som punktet om lovgivning viser, kan det endvidere vise sig at der kommer til at ligge en udfordring i lovligheden af at benytte data i IT-systemer, en problematik, man tidligere har set, men som det vurderes at der vil være politisk vilje til at overvinde, da de økonomiske fordele potentielt er meget store.

DOT analysen af stabiliteten af styrelsens omgivelser viser, at selvom styrelsens omverden forandrer sig, sker forandringerne ikke hurtigere og er ikke større end at det bør være muligt for styrelsen at tilpasse sig disse. Herunder at kunne opdatere eventuelle robotter, så de er i stand til at varetage processer, der er forbundet med indførelsen af nye opgaver i styrelsen.

Selvom man kan reducere arbejdsopgaverne med 50 % i denne proces, er det ikke det samme som at der også kan opnås en 50 % reduktion andre steder, imidlertid vil det alligevel være relevant at implementere en sådan løsning, specielt set i lyset af at de eksterne forhold for styrelsen tilsiger at tiden er moden til at undersøge muligheden for at indføre automatisering. Og man står dermed over en forandringsopgave.

Indførelsen af robotteknologien indebærer at man som udgangspunkt vil skille sig af med en medarbejdergruppe, der udfører de automatiseringsegne opgaver. Ledelsens håndtering af denne medarbejderreduktion, vil følge en standardhåndtering, som man måske har prøvet før i forbindelse med nedskæringer og følger dermed nogle fastlagte procedurer²⁰.

Forandringsopgaven retter sig dermed mod den tilbageværende organisation. Hvor stor denne opgave vil være kan diskuteres, idet forandringen i realiteten "kun" vil være en indførelse af et nyt IT-system. Den djævelske detalje ligger imidlertid i organisationens opfattelse af om denne indførelse, kun er starten på en større omlægning, hvor flere grupper af medarbejdere, skal reduceres fordi også deres arbejdsopgaver viser sig at være automatiseringsegne. Hvis denne følelse breder sig, står ledelsen dermed overfor en større forandringsopgave, hvor flere udfordringer presser sig på. For det første kan det være svært at kommunikere åbent og ærligt om forandringerne, idet der er en risiko, for at man allerede ved, at det ikke er den sidste automatiseringsrunde.

²⁰ Koncernpersonalepolitik for Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse: <http://www.sum.dk/Om-ministeriet/Strategier-og-politiker/Koncernpersonale-og-loenpolitik/Koncernpersonalepolitik.aspx#6>.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Hvis Kotters teori holder stik, er det nok at gennemgå disse otte punkter, for at sikre at forandringen bliver en succes.

1. Etablering af en oplevelse af at forandringen er nødvendig.
2. Oprettelse af en styrende koalition.
3. Udvikling af en vision og en strategi.
4. Formidling af forandringsversionen.
5. Skabe grundlag for handling på en bred basis.
6. Generering af kortsigtede gevinster.
7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring.
8. Forankring af nye arbejds måder i kulturen.

Imidlertid mener jeg at selvom man fra ledelsens side opfylder alle punkter til punkt og prikke, er der stadig basis for at det går galt, da indførelsen af robotteknologi er en meget gennemgribende forandring, der har potentialet til at vende op og ned på dagens arbejdsmarked og dermed også gør at alle medarbejdergrupper, må spørge sig selv, hvordan de passer ind i denne nye orden, hvilket vil skabe et problem i forbindelse med at få organisationen til at handle på en bred basis. De tilbageblevne medarbejdere må naturligt gøre sig nogle tanker om hvornår deres arbejde bliver robotiseret og de dermed selv bliver overflødiggjort. Så da succeskriteriet for indførelsen af forandringen må være at man realiserer den i udsigt stillede produktivtetsgevinst, er det vigtigt at de tilbageblevne medarbejdere, og dermed deres viden og erfaring indenfor opgaveløsningen, bliver i virksomheden så længe som muligt og at de mens de er i virksomheden gør deres arbejde ligeså godt som før indførelsen af robotiseringen. Til hjælp for dette, kan man anføre at det for medarbejderne på dagens arbejdsmarked ikke er ukendt at der bliver indført ny teknologi, selvom tidligere indførelser ikke har været ligeså gennemgribende som indførelse af robotteknologi er, hvilket vil hjælpe dem til at forholde sig optimistisk omkring indførelsen, samt det forhold at de fleste mennesker har en følelse af komparativ optimisme (O'Sullivan 2015), altså det forhold at man tænker "det sker ikke for mig". I styrelsen er der naturligvis risiko for forandringsallergi, men hvor stor den er, er svært at afgøre.

Der er absolut betinget adfærd, der opstår når mennesker vælger en adfærd, fordi de opnår noget til dem selv og der er relationel adfærd, der opstår i relationen med andre mennesker.

Samlet set må man erkende at den ene motivationsfaktor ikke er bedre end den anden, men også, at man ikke kan regne med at medarbejderne kun bliver motiveret af én form for motivation.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Her ser Maslow at der er et behovshierarki, hvor det ene behov skal være opfyldt, inden man søger at opfylde det næste behov i pyramiden, teorien er siden blevet præciseret derhen, at behovene nok ikke er så stringent ordnet, som Maslow lægger op til, men mere skal ses ud fra et individuelt synspunkt, hvor rækkefølgen er en anden hos forskellige mennesker.

Derudover ser Alderfer at medarbejdere, der i frustration over ikke at kunne opnå en behovstilfredsstillelse af et behov, kan søge andre behov at opfylde.

Hvis man sætter det ind i vores sammenhæng med en mulig fremtidig automatisering af arbejdsprocesser, kan man måske ikke opfylde medarbejderens behov for jobsikkerhed, men man kan i det mindste sørge for at give medarbejderen mulighed for at blive ved med at få dækket, i hvert fald en del af, deres behov for spændende arbejdsopgaver.

Et tilbagevendende problem med motivation igennem behovsopfyldelse er at behovet for præstation hos specialiserede medarbejdere er så stort, at det indebærer en søgen efter at gøre arbejdet bedre og bedre, men med det resultat at der opstår en følelse af at arbejdet aldrig er godt nok udført, hvilket i sidste ende fører til sammenbrud.

Problemstillingen er naturligvis at man som arbejdsgiver kan blive blind for medarbejderens udtalte behov og kun fokuserer på at medarbejderen præsterer.

Den positive psykologis individfokus, kan være svært (læs: umuligt) at gennemføre på en stor arbejdsplads, så fokuset på individet, skal kun tjene til at synliggøre, hvilke tiltag, der kan styrke motivationen. At få medarbejdere i "Flow"-teoriens lykketilstand underbygges imidlertid ved indførelsen af robotteknologi, der netop sigter på at fjerne rutineopgaver og overlade mere krævende opgaver til medarbejderne.

Men teorigennemgangen illustrerer at mennesker motiveres forskelligt. Det er dog muligt at sammenfatte motivationen til fem standardtyper (Christensen 2007):

- Vanemennesket, der motiveres gennem erfaring og oplæring.
- Det økonomiske menneske, der drives af penge.
- Det behovsdrevne menneske, der skal have sine personlige behov dækket.
- Det sammenlignende menneske, der motiveres gennem relationel rimelighed.
- Det internt motiverede menneske, hvor organisationen skal underbygge deres naturlige motivation.

Selvom det er fristende at forsøge typologisk at inddele sine medarbejdere i ovennævnte kategorier, eventuelt ved hjælp af psykologiske tests, kan det være en farlig vej at gå, da mennesker, som nævnt tidligere, har en tendens til at udvikle motivationsfaktorerne over tid.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Perspektivering

Som der nævnes i afgrænsningsafsnittet i denne rapport, omhandler denne rapport ikke de økonomiske konsekvenser af indførelsen af administrative robotter. Dette er imidlertid en vigtig parameter, når man beslutter sig for at indføre disse og der må derfor opstilles en businesscase, der belyser økonomien ved en sådan indførelse.

I Styrelsen for Patientsikkerhed har man endnu ikke indført denne type af robotter. Når man har indført de første robotter, vil det blive lettere at estimere omkostningerne, og dermed det økonomiske potentiale, ved indførelsen for fremtidige robotter.

Der er ingen tvivl om, at man i fremtiden kommer til at se mere og mere til indførelse af robotter til automatisering af administrative arbejdsprocesser, dels set i lyset af den generelle teknologiske udvikling og dels i lyset af indhøstede erfaringer med allerede indført robotteknologi og som det ses af denne rapport er der et betydeligt rationaliseringspotentiale i forholdsvis enkle administrative processer.

I fremtiden vil vi se at også mere komplekse administrative opgaver kan udføres af robotter. Måske vil vi endda se robotter, der udfører ledelsesopgaver i form af at træffe strategiske beslutninger.

Det er klart at der, idet man overlader flere og flere opgaver til robotterne, rejser sig nogle overvejelser, man må gøre sig, som virksomhed, der indfører robotterne. Dels i form af om der er potentiale for at påtage sig andre opgaver og derved hvordan det påvirker ens forretningsgrundlag, i offentlige institutioners tilfælde, kan det være at det giver mening at omorganisere ministerområderne, så administrative robotter samles i særlige styrelser, dels hvordan man sikrer sig at robotterne gør det man vil have dem til. Dette sidste er naturligvis specielt vigtigt, når man overlader mere og mere kritiske beslutninger til robotterne.

Min personlige erfaring efter 35 år på arbejdsmarkedet er, at der er en betydelig berøringsangst overfor ny teknologi, formentlig set i lyset af konklusionerne under afsnittet om motivering, hvor det understreges at mennesker generelt ikke ønsker at der ændres på status quo. Men hvor jeg ser, når denne berøringsangst forsvinder, at robotterne vil brede sig til i dag ukendte områder. Ligeledes er det min erfaring at udviklingen altid går hurtigere end vi forventer. Hvilket kan betyde at indførelsen af robotteknologi formentlig kommer til at ske hurtigere end vi forestiller os det og breder sig til områder på arbejdsmarkedet, hvor de ansatte i dag ikke ser robotter som en trussel.

Dette rejser naturligvis nogle andre spørgsmål, som for eksempel: "Hvad stiller vi op med overflødiggjorte medarbejdere?". Betyder det at disse medarbejdere kan sættes til andre opgaver, der dermed skaber merværdi i samfundet eller betyder det at disse medarbejdere skifter status fra beskæftigede til arbejdsløse. Hvis det sidste er tilfældet kommer samfundet til at stå overfor endnu større omvæltninger. En arbejdsløshedsprocent på 40, vil betyde en markant udfordring, der kræver ekstraordinære tiltag, for at vores samfundsorden ikke skal bryde sammen.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Kilder

Årsrapport 2016 for Styrelsen for Patientsikkerhed,
<https://stps.dk/da/udgivelser/2017/styrelsen-for-patientsikkerheds-aarsrapport-2016/>

Whitney, Lance (2017), *Are Computers Already Smarter Than Humans?* Time.com,
<http://time.com/4960778/computers-smarter-than-humans/>

En mere tidssvarende offentlig sektor
<https://www.fm.dk/temaer/sammenhaengsreform/en-mere-tidssvarende-offentlig-sektor>

Danske Regioner - Prioritering
<http://www.regioner.dk/sundhed/medicin/prioritering>

Robotics Process Automation: Optimizing Today's Banking Workforce
<http://www.disys.com/wp-content/uploads/2016/03/Robotics-Process-Automation.pdf>

Litteraturliste

Alderfer, C.P. (1972). Existence, relatedness and growth: Human needs in organisational settings New York: Free Press.

Christensen, P.H. (2007). Motivation i vidensarbejde. København, Hans Reitzels forlag.

Coch, Lester og John R. P. French, Jr. (1948). Overcoming Resistance to Change. Humans Relations Journal.

Deci, E.L., R.M. Ryan (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York: Plenum Press.

Deci, E.L., R.M. Ryan (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry 11.

DeMatteo, J.S., L.T. Eby og E. Sundstom (1998). Team-based reward: Current empirical evidence and directions for future research. Research on Organizational Behavior, 20: 141-183.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). The Academy of Management Review Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.

Hertzberg, Frederick., B. Mausner og B.B. Snyderman (1959). The motivation to work. New York: John Wiley.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Hertzberg, Frederick (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, januar/februar Vol. 46, s.: 53-62.

Hines, P og N. Rich (1997). "The seven value stream mapping tools". International Journal of Operations & Production Management.

Hines, Peter, Matthias Holweg og Nick Rich, (2004) "Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24 Issue: 10

Kotter, John P. (1995). Leading Change, Harvard Business Review Press.

Kotter, John P. (1997). I spidsen for forandringer. København: Industriens Forlag.

Kotter, John P. og L.A. Schlesinger (2008). Choosing strategies for Change. Harvard Business Review.

Kousholt, Bjarne (2012). Forandringsledelse og forandringskommunikation. Nyt Teknisk Forlag.

Leavitt, H. J. (1965). Applied Organizational Change in Industry. Handbook of Organizations.

Lewin, Kurt. (1951). Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers, University of Chicago Press.

McClelland, David C. (1961). The Achieving Society. New York: Free Press.

Michlowicz, Edward (2013). Logistics in production processes. Journal of Machine Engineering, Vol. 13, No. 4.

Monden, Yasuhiro (1993). Toyota Production System: An integrated approach to Just-In-Time. Norcross: Industrial engineering and Management Press.

Ohno, Taiichi (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. CRC Press.

O'Sullivan, Owen P. (2015). The neural basis of always looking on the bright side. Dialogues in Philosophy, Mental and Neuro Sciences.

Pinder, C.C. (2008). Work motivation in organizational behavior. Upper-Saddle River: Prentice Hall.

Er det realistisk for Styrelsen for Patientsikkerhed at realisere en rationaliseringsgevinst på 40 % ved at indføre automatisering af administrative arbejdsprocesser?

Porter, M. E. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Prendergast, Canice. 1999. "The Provision of Incentives in Firms." *Journal of Economic Literature*, 37(1): 7-63.

Putnam, Robert D (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

Radnor, Zoe and Robert Johnston (2013) . *Lean in UK Government : internal efficiency or customer service?* *Production Planning & Control*.

Santesson, Tine (2012). *DJØF-bladet: Drives du af samfundssind eller penge?*
<http://www.djoefbladet.dk/artikler/2012/4/drives-du-af-samfundssind-eller-penge.aspx>

Sheldon, K. (2012). *Motivation. Viden og værktøj fra positiv psykologi*. København: Forlaget Mindspace.

Therin, Francois (2014). *Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship: How Technology and Entrepreneurship are Shaping the Development of Industries and Companies*. Elgar reference collection (2 ed.). Edward Elgar Publishing.

Thorborg, Steen (2013). *Forandringsledelse*. Hans Reitzels Forlag, København.

Torpe, Lars (2003). *Social Capital in Denmark: A Deviant Case?*

Zaltman, Gerald og Robert Duncan (1977). *Strategies for planned change*. Wiley.

Bilag A

Dansk iværksætter: Derfor bliver du fyret af en computer

Dansk regnskabs-app bruger kunstig intelligens til at erstatte bogholderen. Mange flere højtuddannede vil blive erstattet af kloge computere, mener ophavsmanden.



AF NICOLAI FRANCK (MAILTO:NIFR@DR.DK)
02. OKT. 2017 KL. 19.30

[MAIL \(/WWW.DR.DK/TJENESTER/SHARE/EMAIL\)](mailto:NIFR@DR.DK) [TWITTER \(/WWW.DR.DK/TJENESTER/SHARE/TWITTER\)](https://twitter.com/NIFR) [FACEBOOK \(/WWW.DR.DK/TJENESTER/SHARE/FACEBOOK\)](https://facebook.com/NIFR)

Hvis du går og tror, at det kun er fabriksarbejdere, der kommer til at miste jobbet til en robot eller kunstig intelligens, så tager du fejl.

Sådan lyder opråbet fra internet-iværksætteren Martin Thorborg, der gæster DR's teknologiprogram So ein Ding.

- Jeg tror, der er rigtig mange mennesker, der sidder derude og føler, de har et job, der er svært at bestride i forhold til, at en computer kan overtage det, siger han.

Thorborg er overbevist om, at kunstig intelligens også i stigende grad vil overtage jobs fra folk med lange uddannelser og mange års erfaring.

Har arbejdsløse bogholdere på samvittigheden

Den danske iværksætters seneste projekt er rengskabs-appen Dinero, som ifølge ham selv vil få flere og flere arbejdsløse bogholdere på samvittigheden.

“

Jeg synes det er vigtigt, at folk forstår, at næsten ligegyldigt hvilken type job de har, så er det i fare.

MARTIN THORBORG, IVÆRKSÆTTER

- Vi har erstattet bogholderen med kunstig intelligens. I stedet for at du giver dit bilag til din revisor eller bogholder, så tager du et billede af den med vores app. Den kommer ind i vores system. Via kunstig intelligens bliver det beregnet, hvad du skal betale i skat og i moms og hvornår, fortæller Thorborg.

nyheder (/nyheder) TV (/tv) Radio (/radio)

indplaceret af en 'rigtig' bogholder. Ved hjælp af disse data kan maskinen selv finde ud af, hvilken kategori nye udgiftsposter hører ind under.

Med andre ord udfører appen en opgave, som indtil nu har været et job for et menneske. Ifølge Martin Thorborg repræsenterer hans app en udvikling, der vil ramme os alle, og er et eksempel på, hvor vores samfund er på vej hen.

Maskinlæring er en del af din hverdag

Bag udtrykket *kunstig intelligens* gemmer sig flere forskellige computer-discipliner. Ofte bliver det brugt om det, der i virkeligheden hedder *machine learning* - eller på dansk *maskinlæring*.

Som det næsten kan høres, så lærer maskinen ved at analysere data. Og jo flere data den har analyseret, jo bedre bliver den til at træffe en korrekt beslutning på egen hånd. Et simpelt eksempel kunne være spamfilteret i din email-indbakke.

Men computerens evner rækker langt videre end til at bestyre junkmail. Faktisk vokser den kunstige intelligens med så hastig fart, at den nu begynder at tage jobs fra folk, der førhen krævede lang uddannelse og specialisering.

Her er regnskabsmedarbejdere blot en af mange professioner, der i fremtiden vil se skarp konkurrence fra de kloge computere.

Din jobansøgning bliver sorteret af en computer

Fx er maskinlæring allerede godt i gang med at fjerne mandetimer inden for job-rekruttering.

“

- Allerede nu kan du købe en machine learning-algoritme, der går ind og kigger på jobansøgninger og automatisk sender afslag til folk baseret på nogle særlige kriterier. Det er skræmmende.

MARTIN THORBORG, IVÆRKSÆTTER

Her bliver computerens evner i stigende grad (<http://fortune.com/2017/05/19/ai-changing-jobs-hiring-recruiting/>) brugt til at udvælge kandidater og kortlægge deres profil. Processen med at hyre nye medarbejdere kan på den måde speedes op og (i hvert fald i teorien) indkredse bedre kandidater.

Teknologien betyder samtidig, at du risikerer at blive siet fra, uden der nogensinde er et menneske, der har læst din ansøgning.

- Allerede nu kan du købe en machine learning-algoritme, der går ind og kigger på jobansøgninger og automatisk sender afslag til folk baseret på nogle særlige kriterier. Det er skræmmende, siger Thorborg.

Processen er dog ikke nødvendigvis kun negativ. Computeren kan muligvis også finde et job, som bedre matcher dine kompetencer (<https://techcrunch.com/2017/05/15/riminder-uses-deep-learning-to-better-match-people-to-jobs/>), end det du rent faktisk har søgt, ligesom den kan holde øje med potentielt interessante kandidater, der slet ikke har søgt.

I fremtiden risikerer du altså både at få afslag og blive headhuntet af en computer.

Computere skriver allerede sportsnyheder

Journalister kan også begynde at føle robotternes ånde i nakken.

Washington Post, som er ejet af Amazon-milliardæren Jeff Bezos, har sin egen robotjournalist, kendt under navnet Heliograf. Under OL i Rio i 2016 sprøjtede robotten omkring 300 sportsartikler og korte nyheder ud.

I det seneste års tid har Heliograf skrevet 850 artikler (<https://digiday.com/media/washington-posts-robot-reporter-published-500-articles-last-year/>) for den velestimerede avis, hvor størstedelen af artiklerne har omhandlet det amerikanske præsidentvalg.

For begge typer artikler drejer det sig særligt om nyheder, der har fokus på resultater og fakta, som fx en målscorer eller navnet på en politiker, der har vundet et lokalt valg, og hvordan stemmerne har fordelt sig.

En tredje type artikel, som er guf for robot-journalister, er artikler om virksomheders kvartals- og årsregnskaber, som ligeledes er stærkt talbaserede. Ikke desto mindre er det arbejde, der førhen er blevet varetaget af en 'rigtig' journalist.

Jurister klarer heller ikke frisag

Man hvad så med juristerne, de må da klare frisag? Men... nej.

På det mest lavpraktiske niveau har en såkaldt chatbot allerede 'forsvaret' 160.000 mennesker, som med succes har anket parkeringsbøder. Alt, de mange mennesker har gjort, var at udfylde en helt enkel formular på nettet med svar på, hvorfor bøden var givet forkert - fx dårlig skiltning.

Nyheder (/nyheder) TV (/tv) Radio (/radio)

hvor en bøde netop blev annulleret på grund af mangelfuld skiltning. Det har altså givet pote i både USA og England, hvor man i en lind strøm har opgivet at inddrive parkeringsbøder på grund af en anke fra en robot.

[Chatbot sparer bilister for 160.000 parkeringsbøder | Viden | DR](https://www.dr.dk/nyheder/viden/tech/chatbot-sparer-bilister-160000-parkeringsboeder) (<https://www.dr.dk/nyheder/viden/tech/chatbot-sparer-bilister-160000-parkeringsboeder>)

I den anden ende af spektret har forskere udviklet en algoritme, der har analyseret 584 tidligere sager fra EU's menneskerettighedsdomstol. I 79 procent af tilfældene vurderede computeren korrekt, hvordan dommen i virkelighedens verden var faldet ud.

Selvom det er et godt stykke fra 100 procent, så kan en del af den bagvedliggende teknologi anvendes nu og her:

- Vi forestiller os ikke, at kunstig intelligens vil erstatte dommere eller advokater, men vi tror, at den vil være nyttig til hurtigt at identificere mønstre i sager, der leder til bestemte resultater, sagde Dr. Nikolaos Aletras fra UCL Computer Science, der stod i spidsen for forskningen i 2016.

[Kloge computere knækker koden til domme | Viden | DR](https://www.dr.dk/nyheder/viden/tech/kloge-computere-knaekker-koden-til-domme) (<https://www.dr.dk/nyheder/viden/tech/kloge-computere-knaekker-koden-til-domme>)

Et af de firmaer, der allerede tilbyder denne type services (<https://www.ibm.com/blogs/watson/2016/01/ross-and-watson-tackle-the-law/>), er IBM. Firmaets kunstige intelligens-platform Watson kan netop gennemgå tusindvis af dokumenter og tidligere sager på ultra kort tid - et arbejde jurister indtil nu har taget sig af langt mere manuelt.

Machine Learning i det offentlige

Også i det offentlige vil en række kontorjobs, der pt. bliver udført af mennesker af kød og blod - ofte med videregående uddannelser - også snart mærke maskinernes indtog.

Man skal ikke længere væk end Finansministeriets hjemmeside (<https://www.fm.dk/temaer/sammenhaengsreform/en-mere-tidssvarende-offentlig-sektor>) under overskriften "En mere tidssvarende offentlig sektor" for at finde formuleringer, der klart sigter efter at erstatte mennesker med computere:

"Digitale velfærdsløsninger kan bidrage til en forbedret service med borgeren i centrum, økonomiske besparelser samt øget produktivitet."

"Mere digitaliseringsklar lovgivning, bedre dataanvendelse og nye teknologier skal give hurtigere afgørelser til borgerne, større gennemsigtighed og mere effektiv sagsbehandling."

Oversætter man regnestykket "ny teknologi + mere effektiv sagsbehandling + hurtigere afgørelser = økonomiske besparelser" betyder det ganske enkelt, at færre mennesker og flere intelligente computere, som fx IBM's Watson, skal udføre opgaverne i staten og kommunernes kontorer.

Dit job er - også - i fare

Det er netop den udvikling, Martin Thorborg mener, det er helt centralt, at vi alle indser, vi vil komme til at opleve helt tæt på.

- Jeg synes det er vigtigt, at folk forstår, at næsten ligegyldigt hvilken type job de har, så er det i fare.

- Det kører nedefra og stille og roligt op. Men hvor stopper det? Højst sandsynligt ingen vegne, siger den danske iværksætter.

En kort version af interviewet med Martin Thorborg kan ses øverst i artiklen. Hele indslaget og resten af ugens So ein Ding kan ses på DR TV (<https://www.dr.dk/tv/se/so-ein-ding/so-ein-ding-tv/so-ein-ding-2017-10-02>) eller på DR2 mandag d. 2 oktober kl. 22.15.

Seneste nyt (/nyheder)

Regionalt (/nyheder/regionale)

Sport (/sporten)

Vejret (/nyheder/vejret)

Tekst-TV (/drdk/moduler/ttv.aspx)

Services (/service)

Apps (/service/dr-apps)

Tilgængelighed (/service/tilgaengelighed)

DR på Sociale medier (/service/socialemedier/)

Nyhedsbreve (http://nyhedsbreve.dr.dk)

Hjælp (/hjaelp)

Kriseinfo (/nyheder/tema/2014/kriseinfo/)

Privatlivspolitik (/service/privatlivspolitik/)

TV-Guide (/tv/oversigt)

TV programmer (/tv/programmer)

Se live TV (/tv/live)

Børn (/tv/boern)

Hør radio (/radio)

Om DR (/om-dr)

Nyt fra DR (/om-dr/arkiv)

Licens (/om-dr/licens)

Job i DR (/om-dr/job)

Presse (/presse)

Vilkår på dr.dk (/om-dr/vilkaar-paa-dr.dk)

Etik og rettelser (/etik-og-rettelser)

LOG IND (/LOGIN?RETURNPATH=/NYHEDER/VIDEN/TECH/DANSK-IVAERKSAETTER-DERFOR-BLIVER-DU-FYRET-AF-EN-COMPUTER)

NY BRUGER (/LOGIN/ACCOUNT/CREATE?RETURNPATH=/NYHEDER/VIDEN/TECH/DANSK-IVAERKSAETTER-DERFOR-BLIVER-DU-FYRET-AF-EN-COMPUTER)

DR

Emil Holms Kanal 20

0999 København C

(https://goo.gl/maps/B3fi5QGuiSt)

Tlf. 35 20 30 40 (tel:35203040)

KONTAKT DR (/OM_DR/KONTAKT+DR/)

En mere tidssvarende offentlig sektor

Vi skal have en mere tidssvarende offentlig sektor. Ny teknologisk udvikling skaber dels nye muligheder for en mere smidig og sammenhængende opgaveløsning, dels nye forventninger fra borgerne om mere fleksible løsninger. Vi skal sikre, at den offentlige sektor er "up to date" og bruger nye teknologier og digitale velfærdsløsninger til at skabe bedre kernevelfærd.



Sporet indeholder bl.a. følgende initiativer:

Udnyttelse af nye teknologier

Nye teknologier som kunstig intelligens, robotteknologi, machine learning mv. har potentiale til at skabe en bedre og mere effektiv offentlig sektor. Regeringen vil igangsætte et arbejde, der skal pege på, hvordan nye teknologier kan udnyttes bedst muligt i offentlige organisationer, bl.a. med inspiration fra den private sektor.

Udbredelse af digitale velfærdsløsninger

Digitale velfærdsløsninger kan bidrage til en forbedret service med borgeren i centrum, økonomiske besparelser samt øget produktivitet. Frem mod 2020 vil regeringen sammen med KL og Danske Regioner søge at øge ambitionerne for landsdækkende udbredelse af veldokumenterede digitale velfærdsløsninger.

Hurtigere afgørelser

Mere digitaliseringsklar lovgivning, bedre dataanvendelse og nye teknologier skal give hurtigere afgørelser til borgerne, større gennemsigtighed og mere effektiv sagsbehandling. Regeringen vil igangsætte et arbejde med at gennemgå de store ydelsesområder, fx boligstøtte og folkepension, for at øge automatiseringen af den offentlige

administration.

Mere effektiv brug af data

Øget datadeling mellem myndigheder rummer muligheder for en mere sammenhængende og effektiv offentlig service. I dag er der juridiske og tekniske barrierer for, at myndigheder kan dele og genbruge relevante data. Regeringen vil derfor igangsætte et arbejde, der skal skabe en mere smidig, transparent og effektiv regulering af datadeling mellem myndigheder. Herudover vil regeringen fremme en fælles it-arkitektur, som gør det mere sikkert og effektivt at dele offentlige data. Der er desuden taget vigtige skridt mod at forbedre kvaliteten af grunddata og stille dem til rådighed for offentlige og private parter.

Sikker digitalisering og styrket informationssikkerhed

Det er afgørende for den videre offentlige digitalisering, at borgerne har tillid til, at offentlige myndigheder passer på deres data. Regeringen vil i løbet af 2017 lancere en national strategi for cyber- og informationssikkerhed for 2017-2020.

Offentlig service i en digital tidsalder

Borgere og virksomheder har forventninger om en offentlig service, som hænger sammen og tager udgangspunkt i deres behov. Ofte er servicen imidlertid tænkt ud fra myndighedernes behov snarere end brugernes. Regeringen vil derfor lancere en plan for offentlig service i en digital tidsalder, der skal understøtte en sammenhængende, genkendelig og brugerorienteret service på tværs af kanaler og myndigheder.

Mere systematisk anvendelse af adfærdsindsigter (nudging)

En række lande med UK og USA i spidsen har de senere år arbejdet systematisk med adfærdsindsigter – også kendt som nudging. Flere danske myndigheder er også i gang med forskellige initiativer. Regeringen vil tage initiativ til at styrke arbejdet med nudging i den offentlige sektor.

Systematisk benchmarking

Regeringen vil etablere en enhed, der systematisk skal arbejde med benchmarking af kommuner og regioners opgaveløsning, herunder på institutionsniveau. Formålet er at skabe større åbenhed om resultater og opgaveløsning i den offentlige sektor – også til gavn for borgerne.

Bilag C

Sagsflow i Ankenævnet for Patienterstatningen

Forberedelse af sag

Sekretær

Student

Team (THÆs Sagkyndig-kontor)

Sagkyndig (læge)

Jurist

Leder

Sag oprettes ud fra anke (typisk anke ved brug af klageskema sendt via NEMid eller mail, ellers telefonisk)

Kvitteringsbrev til klager bilagt evt. samtykkeerklæring og fuldmagt til underskrift

Fase 1 til 2

Mail til Patienterstatning med anmodning om sagsakter ud fra angivet sagsnr./modtaget anke og bilag

Fase 2

Modtager sagsakter fra Patienterstatning via Netservice

Komprimerer alle modtagne filer. Visse væsentlige dokumenter gemmes som Acadredokumenter, resten samles i mappe klar til student

Fase 2 til 3

Fordeling af sag til nævnsafdeling/jurist afhængig af medicinsk speciale, hvilket vurderes ud fra PEs afgørelse, som ligger som væsentlig Acadredokument

Fase 3

Sekretær med ansvar for nævnsafdeling sender partshøringsbreve bilagt PEs lægelige vurdering og udtalelse til anken

Fase 3 til 4

Student med ansvar for nævnsafdeling identificerer, sorterer og samler alle sagsakter (anke og bilag samt akter modtaget i Netservice) i PDF og sætter bogmærker

Fase 4 til 5

Sagsbehandling

Sag vurderes af jurist - brev med spørgsmål til sagkyndig

Mail til ECSagkyndigpost@vedhaftet sagsakter i PDF og brev til sagkyndig med konkrete spørgsmål.

Jurist vælger det medicinske speciale, der skal vurdere sagen

Team (ECSagkyndigpost@passer) udvælger sagkyndig ud fra juristens ønske om medicinsk speciale og de medicinske sagkyndiges tilgængelighed

Team sender sag til sagkyndig

Opfølgning ved mail til sagkyndig, hvis sagkyndig ikke afleverer sin vurdering inden for frist

Fase 6

Sagkyndig vurderer sag og sender sin lægelige vurdering til ECKontor@

Fase 6

Lægelig vurdering indgået til ECKontor@ journaliseres på sag

Fase 6 til 7

Sagbehandlende jurist vurderer indstilling til afgørelse og vurderer relevant nævnsafdeling til at afgøre sagen

Fase 7 til 8

Indstilling kan også sendes til formandens afgørelse alene (særlige typer sager)

Fase 7 til 9

Student med ansvar for nævn samler alle sagsakter, inkl. intern lægelig vurdering af sagkyndig og indstilling i PDF

PDF gemmes på USB-stik med kode og USB-stik med alle øvrige nævnssager sendes til medlemmerne af nævnsafdelingen 2-3 uger inden nævnsmøde

Fase 8

Nævn træffer afgørelse i sagen på nævnsmøde

Sagbehandlende jurist deltager i møde og noterer under mødet evt. rettelser til indstillingen/afgørelse

Fase 8

Efter nævnsmøde foretager jurist de evt. rettelser i afgørelse

Formand og jurist underskriver afgørelse

Jurist udfylder afgørelsesskema på sagen

Jurist vælger kode for følgebrev til afgørelse

Fase 8 til 12

Sekretær sender afgørelse med følgebrev til sagens parter, kopi til Patienterstatning og til sagkyndig, der har vurderet sagen

Sekretær afslutter sagen

Fase 12

Bemærkninger til afgørelse journaliseres og besvares efter behov

Evt. grundlag for genoptagelse

Fase 13 til 14

Retssag

Stævning modtages via e-boks eller på mail

Kvittering til retten for modtagelsen af stævningen

Stævning med bilag sendes til ankenævnets advokat (Kammeradvokaten)

Kopi af stævning sendes til orientering til nævnsformand, region og Patienterstatningen

Mail fra advokat om modtagelse af stævning journaliseres

Stillingtagen til advokatens salæroverslag

Advokatens mails med statusopdatering journaliseres løbende af sekretær med besked til jurist

Jurist samarbejder med advokat om retssagen alt efter, hvad der sker processuelt (nye oplysninger, Retslægerådet og/eller Arbejdsmarkedets Erhvervssikring udtaler sig mv.)

Dom/afsluttende retsbogsudskrift modtages på mail

Jurist sørger for anonymisering og referat af dom, som jurist sender til orientering til formand og afdelingens jurister

Kopi af dom sendes til orientering til nævnsformand, region og Patienterstatningen

Månedsafregninger og slutafregning tjekkes af jurist

Afregninger sendes af sekretær til betaling

Sag afsluttes af sekretær

Fase 14/P til 12/A