



# Digitalisering og det gode arbejde

Om inddragelse og arbejdsmiljø



**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø

Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

## 3 Forord

## 4 **DIGITALISERING OG DET GODE ARBEJDE**

### 10 *Dialogværktøj: Kompas for den gode digitalisering*

Læs om, hvordan digitalisering kan påvirke det gode arbejde – både positivt og negativt. Brug en enkel model til at drøfte, hvad digitalisering betyder for arbejdsmiljøet hos jer.

## 12 **DIGITALISERING OG MEDARBEJDERINDDRAGELSE**

### 13 *Ti gode råd om medarbejderinddragelse*

### 15 Inddragelse i ideudvikling

### 16 Inddragelse i konsekvensvurdering

### 17 Inddragelse i krav, udvikling og anskaffelse

### 18 Inddragelse i implementering, uddannelse og drift

### 20 *Dialogværktøj: Medarbejderinddragelse i de fire faser*

God inddragelse kan forbedre digitaliseringen og sikre, at der i processen tages hensyn til det gode arbejde. Læs, hvordan inddragelsen kan foregå i de fire faser af en typisk digitaliseringsproces.

## 22 **FIRE ROLLER I GOD INDDRAGELSE**

### 25 *Dialogværktøj: Roller i digitaliseringsforløbet*

Ledere, medarbejdere, tillidsvalgte og de formelle samarbejdsorganer har hver deres rolle at spille i en god inddragelse. Få en kort oversigt over, hvad I hver især skal være særlig opmærksomme på.

## 26 **TRE EKSEMPLER PÅ INDDRAGELSE**

### 26 Haderslev Kommune: Tæt dialog om nye kontorrobotter

### 28 Hvidovre Bibliotekerne: Succes med vanskelig implementering

### 30 Næstved Kommune: Nyt system skulle tilpasses for at give mening

Læs, hvordan tre offentlige arbejdspladser på hver deres måde har haft succes med grundig inddragelse af medarbejdere i udvikling og implementering af digitale løsninger.

Digitalisering og det gode arbejde  
Marts 2019

Udgivet af BrancheFællesskabet for  
Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig  
administration

Studiestræde 3, 3.sal  
1455 København K

Styregruppe:  
Akademikerne  
Danske Regioner  
Dansk Socialrådgiverforening  
HK Kommunal  
HK Stat  
KL  
Moderniseringsstyrelsen

Projektledelse:  
Mads Kristoffer Lund

Faglig konsulent:  
Søren Skaarup, Rambøll

Redaktion:  
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:  
Karen Krarup

ISBN: 978-87-93332-72-0

# Forord

Digitalisering står i disse år højt på dagsordenen i de fleste organisationer – både offentlige og private. Fra store it-systemer, der indføres på et helt område, til små smarte løsninger, der vokser ud af dagligdagens behov i den enkelte organisation.

Når en arbejdsplads indfører nye digitale løsninger og arbejdsgange, er det som regel for at kunne løse sin kerneopgave bedre og/eller mere effektivt. Men digitalisering vil samtidig ofte præge vilkårene for "det gode arbejde" og dermed arbejdsmiljøet.

Vellykket digitalisering kan aflaste, understøtte og effektivisere opgaveløsningen og det daglige arbejde. Omvendt kan en ny teknologisk løsning, der er forkert designet eller dårligt implementeret, have negative konsekvenser for trivsel og motivation; den kan både påvirke arbejdsglæden, relationerne i arbejdet og effektiviteten i dagligdagen.

Alene derfor er der god grund til at inddrage medarbejdere og lokale ledere så tidligt som muligt i beslutninger om digitalisering, herunder hvordan nye løsninger skal udformes og indføres for at komme til at fungere i praksis. Ofte vil der også være driftsmæssige gevinster i at inddrage medarbejdernes viden om borgere/kunder og deres idéer til, hvordan ny digital teknologi kan understøtte medarbejderen og lederes løsning af kerneopgaven.

I nogle tilfælde vil valget af en digital løsning være så åbent, at medarbejdere og brugere kan være med til at designe den fra grunden. I andre situationer er selve den tekniske løsning given, men der vil altid være et spillerum for, hvordan den skal anvendes og tilpasses i hverdagen.

Med dette hæfte ønsker BFA Velfærd og Offentlig administration i samarbejde med BFA Finans at give inspiration til, hvordan medarbejdere og lokale ledere kan involveres i at udvikle og/eller implementere nye digitale løsninger.

Hæftet giver et samlet overblik over mulighederne for inddragelse i hele processen. Det henvender sig både til ledere og medarbejderrepræsentanter – og til de fælles samarbejdsorganer: MED-udvalg/SU, arbejdsmiljøgrupper og trioer.

Hæftet er udarbejdet i samarbejde med senior-konsulent i Rambøll Søren Skaarup, der har mange års erfaringer med digitaliseringsprojekter. De er suppleret med fokusgruppeinterview med en række tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og ledere samt interne digitaliseringskonsulenter fra den offentlige administration, velfærdsområderne, sundhedsvæsenet og finanssektoren. Dem vil vi gerne takke for at have stillet deres erfaringer og viden til rådighed for projektet.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
for Velfærd og Offentlig administration



# Digitalisering og det gode arbejde

Digitalisering handler ikke bare om de konkrete digitale redskaber eller metoder, der introduceres på arbejdspladsen. Det er også et begreb for den forandringsproces, hvor en ny teknologi påvirker den måde, vi arbejder – og derigennem mulighederne for at have “et godt arbejde”.

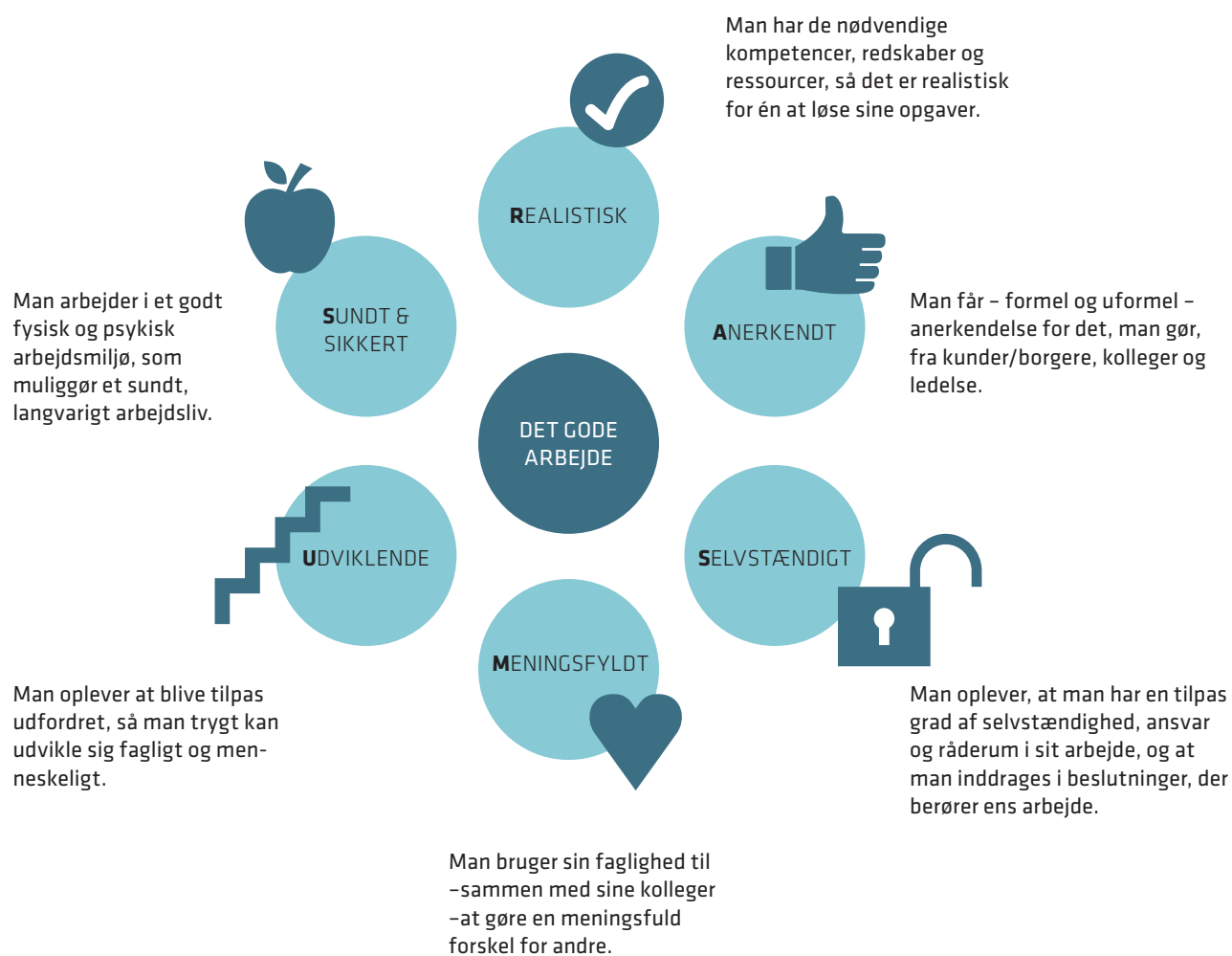
Det gode arbejde kan beskrives på mange måder. Som afsæt for at forstå digitaliseringens betydning for det gode arbejde er følgende enkle, generelle model blevet anvendt i en række fokusgrupper. “RASMUS-modellen” er baseret på gængs viden om godt arbejdsmiljø. *Se modellen på side 5.*

Digitalisering vil næsten altid påvirke det gode arbejde og arbejdsmiljøet. Om det bliver positivt eller negativt, afhænger i høj grad af, hvordan man griber digitaliseringen an.

En vigtig forudsætning for en positiv påvirkning er, hvornår og hvordan de ansatte bliver inddraget i processen. På side 14-19 beskrives muligheder og udfordringer i inddragelsen i de typiske faser, et digitaliseringsprojekt består af.



## RASMUS-modellen – Det gode arbejde er kendetegnet ved at være:



På de følgende sider beskrives, hvordan digitalisering kan påvirke disse seks kendetegn både positivt og negativt.



# Digitalisering og det gode arbejde

## Eksempler på mulige fordele og ulemper

Kendetegn ved det gode arbejde

	<b>Mulige fordele:</b> Digitalisering kan ...	<b>Mulige ulemper:</b> Digitalisering kan ...
<b>REALISTISK</b>	... være et redskab, der understøtter mulighederne for at løse kerneopgaven fagligt tilfredsstillende.	... gøre opgaveløsningen mindre realistisk, hvis fx teknologien og/eller businesscasen er fejlbehæftet, dårligt designet, dårligt implementeret, eller kompetenceudviklingen er utilstrækkelig.
<b>ANERKENDT</b>	... understøtte og give bedre plads til den menneskelige interaktion, som borgerne værdsætter, og hvor den uformelle anerkendelse sker.	... reducere især den uformelle anerkendelse og kan samtidigt styrke den målingsbaserede feedback på den relationelle feedbacks bekostning.
<b>SELV-STÆNDIGT</b>	... understøtte medarbejdernes autonomi og råderum.	... være med til at udfordre medarbejdernes selvstændighed, hvis fx en for høj grad af standardisering indsnævrer det faglige råderum.
<b>MENINGSFULDT</b>	... give mulighed for at fokusere mere på den meningsskabende kerneopgave, fx ved at reducere de ressourcer, der skal bruges på rutineopgaver eller administrative støttefunktioner.	... flytte fokus fra kerneopgaven til selve teknologien og de processer, den understøtter.
<b>UDVIKLENDE</b>	... åbne for nye indsigter og muligheder og bringe medarbejdernes faglighed i spil på nye måder.	... overudfordre, fx ved at kræve større og hurtigere forandringer end den enkelte kan rumme.
<b>SUNDT &amp; SIKKERT</b>	... reducere arbejdspresset via automatisering af rutineopgaver eller ved at overtage/aflaste fysisk belastende opgaver.	... øge de fysiske/ergonomiske belastninger samt medføre angst og utryghed pga. uvished om egen rolle i forandringerne.

## REALISTISK + digitalisering

At arbejdet er *realistisk*, betyder, at man har den tid og bemanning samt de kompetencer og redskaber, det kræver at kunne udføre opgaverne på en måde, så det lever op til egne og ledelsens forventninger.

Digitalisering kan gøre arbejdet mere realistisk, fx når den:

- understøtter faglighed og kerneopgave
- reducerer bøvlede eller gentagne arbejdsprocesser og derved frigør tid, der kan bruges på kerneopgaven
- gør arbejdsgange mere simple eller smarte.

Digitalisering kan gøre arbejdet mindre realistisk, fx når:

- den gør arbejdet så fleksibelt og grænseløst, at det bliver svært at vide, hvornår man er på arbejde, og hvornår man har gjort nok
- man ikke får tilstrækkelig uddannelse til at anvende nye systemer og udnytte teknologiens muligheder
- teknologien er dårligt designet eller implementeret, så man fx oplever, at arbejdet bliver mere kompliceret og tidskrævende
- tidsbesparelsen viser sig at blive mindre end forventet, så gevinster tages hjem på et uholdbart grundlag.



## ANERKENDT + digitalisering

At arbejdet er *anerkendt*, vil sige, at det giver den enkelte en oplevelse af at blive påskønnet for sin indsats og set både som fagperson og individ. Denne anerkendelse kan være formel eller uformel og komme fra såvel ledere som fra kolleger, samarbejdspartnere og borgere/kunder.

Digitalisering kan understøtte muligheden for anerkendelse, fx ved:

- at reducere rutineopgaver og dermed give mere plads til den menneskelige interaktion, hvor den uformelle anerkendelse typisk sker
- at inddrage de ansatte i digitaliseringen på en måde, så de oplever, at de og deres faglighed efterspørges, giver mening og gør en forskel
- at synliggøre de ofte skjulte relationer og processer, der får en organisation til at fungere i hverdagen, så disse kan blive anerkendt som værdifulde.

Digitalisering kan udfordre muligheden for anerkendelse, fx ved:

- at forringe muligheden for at være fysisk sammen med kolleger og dermed de personlige relationer i arbejdslivet, som især den uformelle anerkendelse sker igennem
- at styrke den målingsbaserede feedback på den relationelle feedbacks bekostning
- at overse eller udgrænse relationer og processer, som kan være en væsentlig kilde til kvalitet, arbejdsglæde og uformel anerkendelse.

## SELVSTÆNDIGT + digitalisering

At arbejdet er *selvstændigt*, betyder, at man har en tilpas grad af autonomi, ansvar og personligt råderum i sit arbejde, og at man inddrages i beslutninger, der berører ens arbejde. Til selvstændigheden hører både en vis frihed til at løse opgaverne på ens egen måde og en frihed fra overdreven styring og kontrol.

Digitalisering kan gøre arbejdet mere selvstændigt, fx hvis:

- den tager udgangspunkt i de mennesker, der skal bruge teknologien, så den understøtter deres handlemuligheder
- medarbejdere og ledere har været grundigt inddraget i at designe og implementere den nye teknologi
- der er kort beslutningsvej, fra de ansatte konstaterer et behov for at tilpasse systemet, til dette kan gennemføres.

Digitaliseringen kan udfordre selvstændigheden, fx ved:

- at blive gennemført på en måde, så de ansatte oplever, at de mister indflydelse, og at "det er systemerne, der bestemmer"
- at føre til så høj en grad af standardisering, at det devaluerer medarbejdernes faglige viden og dømmekraft
- at blive ledsaget af så rigide kontrolsystemer, at medarbejderne oplever at miste deres personlige ansvar og råderum.



## MENINGSFYLDT + digitalisering

Arbejdet kan være *meningsfyldt* på flere måder. Det kan give mening, fordi man bruger sin faglighed til at gøre en forskel for andre – fx for borgere, kunder, kolleger, virksomheden eller samfundet. Meningen kan også ligge i, at man får mulighed for at gøre det, man er bedst til, på en fagligt tilfredsstillende måde.

Digitaliseringen kan gøre arbejdet mere meningsfyldt, fx når:

- den frigør tid og ressourcer til at fokusere på den meningsgivende kerneopgave
- den bliver anvendt til at involvere borgere/kunder og skabe mere gennemsigtighed i forholdet til dem
- den bruges til at fremme det nødvendige tværgående samarbejde om kerneopgaven.

Digitaliseringen kan gøre arbejdet mindre meningsfyldt, fx hvis:

- den vanskeliggør, at man kan arbejde på en måde, man oplever som fagligt forsvarlig
- den medfører, at man skal bruge tid på noget, man ikke er specielt god til eller ikke kan se relevansen af og værdien i
- den flytter fokus fra kerneopgaven (fx det relationelle arbejde) til teknologien og de processer, den understøtter (fx omfattende registreringer).



## UDVIKLENDE + digitalisering

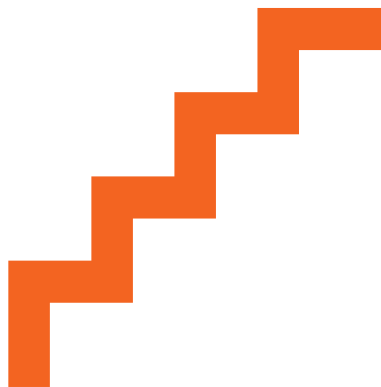
At arbejdet er *udviklende*, betyder, at man oplever sig tilpas udfordret, så man trygt kan udvikle sig fagligt og menneskeligt. Hvad der er en tilpas udfordring, er forskelligt fra menneske til menneske; nogen trives bedst med små, overskuelige udfordringer af og til, andre har brug for løbende at få nye og gerne større udfordringer.

Digitalisering kan gøre arbejdet mere udviklende, fx ved:

- at åbne for nye indsigter og muligheder for at bringe sin faglighed i spil på nye spændende måder
- at udvide og udvikle fagligheden med nye digitale dimensioner, fx via kompetenceudvikling
- at inddrage medarbejderne i digitaliseringsprocesserne på en måde, som i sig selv opleves fagligt og personligt udviklende.

Digitalisering kan gøre arbejdet mindre udviklende, fx ved:

- at overudfordre, så der af de ansatte forventes større og hurtigere forandringer, end de kan overkomme
- at arbejdsprocesser bliver koblet så stramt til de digitale løsninger, at der ikke er plads til, at den enkelte kan gøre andet end "det, der står på skærmen"
- at inddrage de ansatte på en måde, så de oplever, at de blot skal levere information til en proces, de ikke har reel indflydelse på.



## SUNDT OG SIKKERT + digitalisering

At arbejdet er *sundt og sikkert*, betyder, at det ikke er forbundet med fysiske eller psykiske belastninger, der kan gå ud over medarbejderes eller lederes helbred, hverken på kort eller langt sigt. Et sundt og sikkert arbejde er tilrettelagt på en måde, så man kan være i det gennem et langt arbejdsliv.

Digitalisering kan fremme et sundt og sikkert arbejdsliv, fx ved:

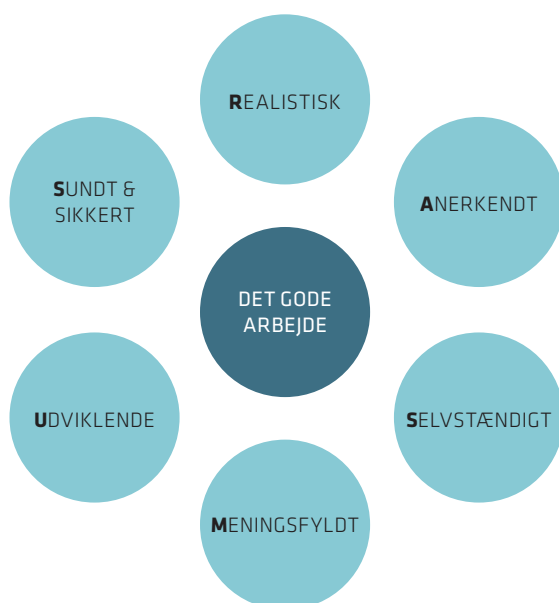
- at reducere arbejdspresset via automatisering af rutineopgaver og evt. overtage eller aflaste fysisk belastende opgaver, som fx visse typer af velfærdsteknologi
- at sikre en forsvarlig implementering af de digitale løsninger, så de først sættes i fuld drift, når de virker og understøtter arbejdsprocesserne tilfredsstillende
- at sikre en tilstrækkelig, løbende kompetenceudvikling, så de ansatte føler sig trygge og tilstrækkeligt klædt på til at anvende systemerne og se sig selv i den fremtid, digitaliseringen skaber.

Digitalisering kan udfordre det sunde og sikre arbejdsliv, fx ved:

- at forrykke balancen mellem belastninger og ressourcer i arbejdslivet, så de ansatte ikke oplever, at de kan udføre deres arbejde tilfredsstillende
- at øge de fysiske belastninger, fx på grund af behov for mange museklik eller andre ergonomiske udfordringer i arbejdet med (mobile) digitale redskaber
- at medføre angst og utryghed for fremtiden, fordi rammesætningen af digitaliseringen, herunder ens egen fremtidige rolle, ikke er klar.

# Dialogværktøj: Et kompas for den gode digitalisering

Hvis det ligger fast, at I som arbejdsplads skal indføre en ny digital teknologi, kan I bruge RASMUS-modellen til at drøfte, hvordan digitaliseringen vil og bør påvirke det gode arbejde.



## Før en digitalisering

I kan drøfte, hvordan I forventer, de seks kendetegn ved det gode arbejde vil blive påvirket af den nye digitalisering, og hvordan I bedst sikrer, at der navigeres efter dem. Brug fx følgende enkle metode:

1. Tegn de seks cirkler på en tavle, og skriv deres navne i dem. Fortæl, hvad de dækker over.
2. Bed medarbejderne skrive ned på orange post-its til hver af de seks cirkler: Hvordan oplever I, jeres nuværende teknologier påvirker den enkelte cirkel. Sæt sedlerne i hver cirkel.
3. Bed nu medarbejderne skrive på nye post-its og her svare på spørgsmålet: Hvordan forventer I, det vil være i lyset af den nye digitale teknologi? På grønne sedler skrives det, der opleves som forbedringer; på røde det, der opleves som forringelser. Disse sedler sættes ved siden af hver cirkel.
4. Skift nu til en fælles brainstorm: Hvad skal der til for, at den nye digitale teknologi bedst muligt understøtter det gode arbejde? Hvordan kan I sikre, at de grønne elementer realiseres, og hvad kan I gøre for at begrænse de røde elementer? Skriv forudsætningerne for den gode digitalisering op, og skeln såvidt muligt mellem, hvad der kan gøres før, under og efter en digitalisering.
5. Beslut, hvordan I kan sikre, at disse forudsætninger indfris under processen med at indføre den nye teknologi: Hvem skal gøre hvad hvornår for at fastholde opmærksomheden på det gode arbejde under arbejdet med at vælge, implementere og bruge den nye teknologi?



### Efter en digitalisering

I kan bruge modellens seks elementer til at gøre status: Hvordan oplever I, at jeres arbejde har ændret sig som følge af digitaliseringen? Brug modellen til at drøfte, på hvilke områder det er blevet bedre, og sørg for at reflektere over, *hvordan* det er lykkedes, så I kan bruge de erfaringer fremover. Brug også modellen til at drøfte, på hvilke områder det er blevet værre. Vurdér, hvilke forværringer I kan gøre noget ved, og aftal, hvordan I går videre med dét.



# Digitalisering og medarbejderinddragelse

Ofte griber digitaliseringen så meget ind i arbejdsforhold og arbejdsmiljø, at medarbejderne har en formel ret til at blive hørt. Men god inddragelse er i høj grad også en investering i bedre designede løsninger, effektiv implementering, realistiske vurderinger af potentialer og risici, bedre gevinstrealisering og en højere medarbejdertilfredshed.

Grundig medarbejderinddragelse *kan* forlænge processen frem, til den digitale løsning er i fuld drift, men kan samtidigt forkorte tiden, fra løsningen tages i drift, til det leverer de ønskede effekter.

Medarbejderne kan med fordel inddrages i alle de fire *typiske* hovedfaser af et digitaliseringsprojekt:

1. idé
2. konsekvensvurdering
3. krav/udvikling/anskaffelse
4. implementering/uddannelse/drift.



## Agile processer

Risikoen for "stivhed" i det klassiske digitaliseringsforløb har ført til udviklingen af mere agile (adrætte eller smidige) processer. Her bruger man fx typisk ikke én stor, men mange mindre kravfaser, som knyttes tæt til idéudvikling, afprøvning samt gevinstrealisering. I agile forløb implementerer man også sjældent en løsning som et "big-bang", men ofte i mindre skala og i tæt samspil med de øvrige faser.

Ikke alle digitaliseringsprocesser gennemløber netop disse faser, og virkeligheden er sjældent så lineær, som modellen viser. Desuden er der mange projekter, som medarbejderne først møder ret sent i forløbet, fx fordi de tidligere faser er foregået andre steder. Jo længere man kommer hen i et forløb, før medarbejderne kommer på banen, jo flere døre kan være lukkede. Men i alle faser er der mulighed for en meningsfuld medarbejderinddragelse – og måske kan nogle af de tilsyneladende lukkede døre godt åbnes på klem.

Det vil sjældent være ideelt eller realistisk, at alle medarbejdere inddrages grundigt i alt. Inddragelsen kan med fordel prioriteres der, hvor den giver den største effekt, dels på det gode arbejde, dels på projektets succes.

Inddragelse kan også have mange former. I nogle situationer kan en god og løbende orientering med mulighed for input og spørgsmål være en fuldt tilstrækkelig måde at inddrage mange medarbejdere på. I andre tilfælde vil det være afgørende, at medarbejderne er repræsenteret i digitaliseringsprocessens maskinrum fra start til slut. Under alle omstændigheder bør medarbejdernes stemme på den ene eller anden måde være til stede igennem hele projektet.

På næste side sammenfattes de vigtigste råd om god inddragelse i digitaliseringsprocesser. Rådene uddybes på de følgende sider – her opdelt efter digitaliseringsprocessens fire typiske faser.

Når der i det følgende tales om inddragelse af medarbejdere, omfatter det også de lokale ledere, der er tæt på driften.

# Ti gode råd om medarbejderinddragelse

- 1. Lad medarbejderne vurdere konsekvenserne for det gode arbejde og arbejdsmiljøet**

Medarbejderne kender ressourcer og belastninger i det daglige arbejde og kan vurdere, hvordan digitaliseringen vil påvirke arbejdsvilkårene i hverdagen. Se også RASMUS-modellen på side 5.
- 2. Sæt klare rammer for inddragelsen**

Afklar, hvilke dele af digitaliseringsforløbet der ligger fast, og hvilke der er åbne for ændringer, justering og tilpasninger. Vælg inddragelsesformer, der svarer til graden af medindflydelse.
- 3. Hold et højt informationsniveau**

Digitalisering skaber som alle forandringsprocesser et stort behov for at forstå ændringerens rationale, forløb og konsekvenser. Sørg for, at det ofte ret tekniske sprog omkring digitalisering bliver "oversat", så medarbejderne kan tale med.
- 4. Inddrag medarbejderne så tidligt som muligt**

Medarbejdernes input er ofte værdifulde allerede i idéfasen, men inddragelsen kan også give mening, selv om den først begynder ved implementeringen. Sørg som minimum for en tidlig, god og løbende orientering – med mulighed for input og spørgsmål.
- 5. Gør medarbejdernes roller i forløbet tydelige**

Der er forskel på, om medarbejdere, der deltager i et projekt, skal være fagpersoner/superbrugere eller agere som tillidsvalgte, der skal drøfte konsekvenserne for fx organiseringen af arbejdet, ressourcer mv. Sørg for, at alle er klar over deres egen rolle i projektet, og hvordan de kan få indflydelse på det.
- 6. Brug samarbejdsfora til principielle drøftelser**

Digitaliseringsprojekter berører tit områder, der hører naturligt til i fælles fora som MED-udvalg/SU eller AMO. Uanset om det ifølge aftaler skal på dagsordenen, kan det styrke medarbejdernes ejerskab til og medudvikling af projektet, at det er drøftet i de relevante formelle samarbejdsorganer.
- 7. Brug inddragelse til at holde fokus på kerneopgaven**

Medarbejderne er ofte tættest på borgere/brugere/kunder og kan vurdere, hvilke gevinster og bivirkninger digitaliseringen kan medføre for dem.
- 8. Vær åben om gevinster og deres forudsætninger**

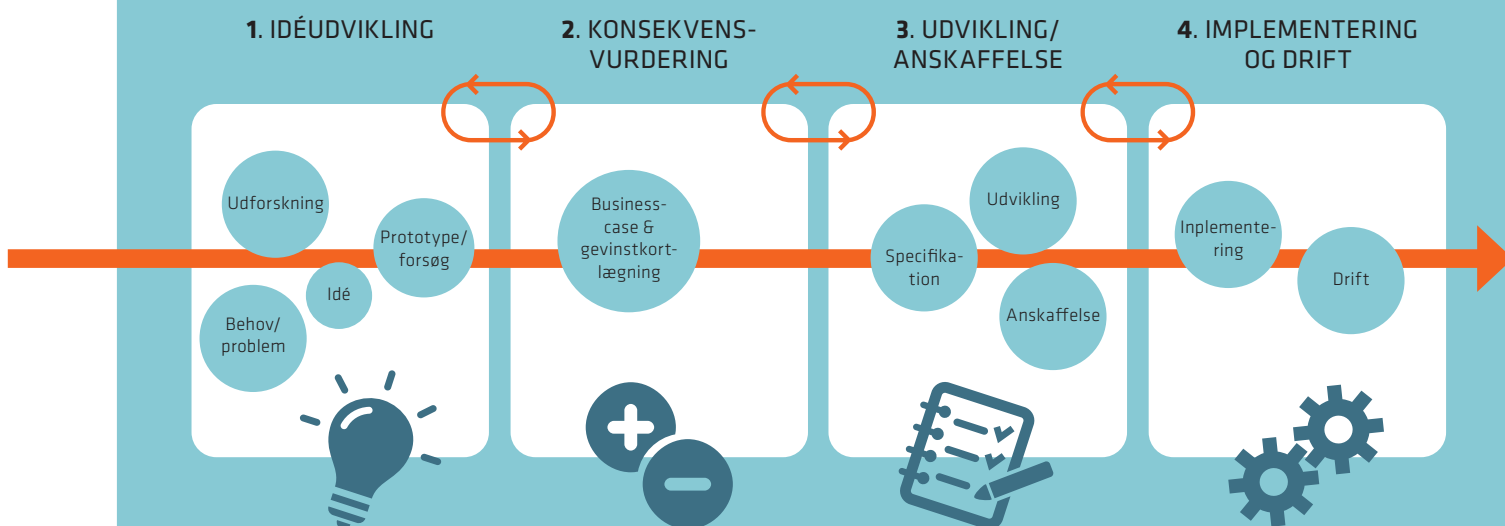
Nogle projekters potentiale bliver fejlvurderet, fordi deres forudsætninger ikke er lagt åbent frem, så medarbejdere (og lokale ledere) kan realitetsvurdere og eventuelt korrigerer dem.
- 9. Vær opmærksom på "det usynlige arbejde"**

Digitalisering retter sig ofte mod de formelle, veldefinerede opgaver, men kan også få stor betydning for de uformelle opgaver og relationer, der er med til at kitte organisationen sammen. Tal også disse ændringer igennem, og overvej, hvordan de skal adresseres.
- 10. Overvej mere agile digitaliseringsforløb**

Store, lineære og topstyrede forløb giver ofte begrænsede muligheder for at inddrage medarbejdernes viden og input – især i de tidlige faser. Ved at bryde digitaliseringen op i mindre, fleksible processer øges mulighederne for løbende dialog, feedback og justeringer. Se også faktaboksen på side 12.



# Digitaliseringsprocessens fire hovedfaser



Det er her idéer fødes, udforskes og afprøves. Idéerne kan udspringe fra medarbejderne og organisationen selv, eller de kan komme oppe- eller udefra. I idéfasen har man ideelt set ikke lagt sig fast på en bestemt teknologi eller løsningsmodel, men er åben over for alt, hvad der kan løse opgaven – uanset om det er digitalt eller ej.

Her skal de ønskede effekter og forventede konsekvenser af projektet beskrives. Det er typisk her, man udarbejder en businesscase og en plan for, hvilke gevinster der skal høstes. Ud fra disse dokumenter overvejes det, om projektet "kan betale sig"; de bør principielt være centrale styringsdokumenter i hele processen, men er det langt fra altid.

Indholdet i denne fase afhænger af, om man skal købe en standardløsning eller udvikle noget nyt. I begge situationer skal man først beskrive kravene til løsningen. Hvis den nye løsning skal udvikles og udbydes, vil det ofte være ud fra en kravspecifikation.

I denne fase skal den færdige løsning implementeres og sættes i drift i organisationen. Det indebærer, at rutiner og processer skal revideres, systemet konfigureres og tilpasses, og medarbejderne skal klædes kompetencemæssigt på til at kunne bruge det nye system. Traditionelt slutter implementeringen, når løsningen overgår til "drift".

## Medarbejderinddragelse i de fire faser

Digitaliseringsprojekter kan være meget forskellige – både i omfang og varighed. Idéerne til god medarbejderinddragelse, der beskrives på de følgende sider, skal derfor spejles i det konkrete projekt; det er ikke en tjekliste, hvor man nødvendigvis skal igennem alle punkter.

Ofte er det, når medarbejderinddragelsen i et projekt har været mangelfuld, at det bliver tydeligt, hvad man burde have gjort. Derfor bygger flere af idéerne til forbedringer på situationer, hvor inddragelsen ikke har været tilstrækkelig. Heldigvis er der også mange gode eksempler på vellykket medarbejderinddragelse, og anbefalingerne i det følgende baserer sig i høj grad på viden om, hvad der har virket godt i tidligere digitaliseringsprojekter.

## 1. Inddragelse i idéudvikling

I idéfasen kan medarbejderne fx være involveret gennem:

- **Løbende input af problemer, indsigter og idéer:** Medarbejdere, der er tæt på den daglige opgaveløsning, har ofte en stor indsigt, viden og idérigdom, som for sjældent bliver brugt. Hvis man gerne vil være en innovativ organisation, er det vigtigt at have processer på plads, der sikrer, at denne viden bliver brugt – og ikke kun når der er et konkret projekt at koble den på. Medarbejdernes bidrag kan løbende bringes i spil til at udvikle og udfordre måden, man arbejder på, og de digitale løsninger.
- **Udforskning af behov og idéer:** Når nye idéer og behov er blevet formuleret, skal de udforskes. Her kan medarbejderne spille en central rolle, fx via såkaldte brugerrejser og i tilsvarende forløb med borgere eller kunder.
- **Afprøvning, forsøg og prototyper:** Hvis en idé viser sig at være bæredygtig nok, kan medarbejderne spille en rolle i forskellige former for afprøvninger, småskalaforsøg og prototypeudvikling. Det kan dels konkretisere og udvikle idéen yderligere, dels efterprøve dens mulige effekter, fx hvilke behov den opfylder, eller hvilke utilsigtede bivirkninger den har. At inddrage medarbejdere på denne måde er ret almindeligt i fx udviklingen af velfærdsteknologi og sagsbehandlingsrobotter. Her er ofte tale om relativt små projekter, der hurtigt fører til resultater, og hvor inddragelsen ikke behøver at være særlig ressourcekrævende.

Typisk vil man i agile forløb oftere og mere løbende arbejde med idéudvikling, udforskning og afprøvning. I mere traditionelle, lineære forløb lukker man ofte ned for idéudviklingen – og medarbejdernes inddragelse i den – ret tidligt.



Hvis medarbejderne tidligt bliver ordentligt orienteret om de projekter, der er i pipeline, bliver de også i stand til at komme med input tidligere i projekterne. Det er en vigtig forudsætning for god inddragelse.

*Forretningskonsulent og TR-suppleant, kommune*



Medarbejderne bør involveres ved idéfasen, hvor idéen bliver udformet. Vi skal være med til at definere, hvad det er for et system, som skal laves, og hvad det skal kunne. Det er os, der har indsigten i og erfaringen med, hvad der fungerer.

*TR, sygeplejerske, hospital*



Det er farligt for ledere at sidde i toppen og 'for-elske sig' i en bestemt teknologi uden at inddrage dem, der skal anvende den i praksis.

*Implementeringsmedarbejder, velfærdsområdet, kommune*



Medarbejderne bliver altid inddraget i idéudviklingen hos os, fx via workshops. Filosofien er, at medarbejderne først 'får lov til at lege'; så kan lederne sortere i og tilpasse de gode idéer bagefter.

*Konsulent, socialrådgiver, kommune*

## 2. Inddragelse i konsekvensvurdering

I denne fase kan medarbejderne ud fra deres faglighed og praktiske erfaring især inddrages i at sikre, at businesscase og gevinstkortlægning er realistiske og præcise, fx ved at have fokus på, at disse dokumenter:

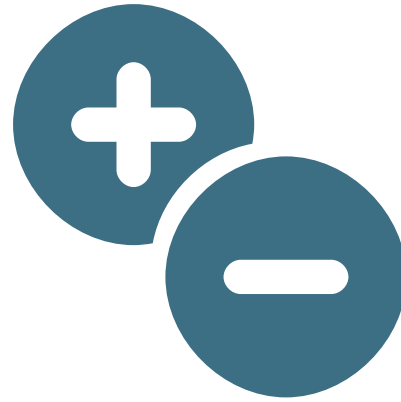
- Har kerneopgaven og "det gode arbejde" som pejlemærker for projektet.
- Omfatter en egentlig vurdering af fordele og ulemper for arbejdsmiljøet, og hvordan de skal adresseres.
- Inddrager alle relevante forudsætninger og indirekte omkostninger.
- Tager højde for, hvordan digitaliseringen vil påvirke alle aspekter af arbejdet – også "det usynlige arbejde", som har stor betydning på mange arbejdspladser.
- Anerkender og inddrager konsekvenser – både gevinster og omkostninger – i omverdenen, fx hos borgere, kunder, andre dele af organisationen samt hos samarbejdspartnere.
- Forholder sig til de usikkerheder, der altid knytter sig til sådanne projekter, så de gøres eksplicitte og indgår som en del af beslutningsgrundlaget.
- Forbliver levende og aktive styringsredskaber gennem hele digitaliseringsprocessen, herunder at de om nødvendigt kan udfordres og revideres undervejs.

Hvis idéen er født et andet sted, er det gennem inddragelse i kortlægningen af gevinster og konsekvenser, at ledere og medarbejderne har lejlighed til at spørge ind til baggrunden og udfordre den grundlæggende idé. Hvis idéen fx er, at "vi skal have en app", kan man ved at undersøge de realistiske gevinster afdække, om det overhovedet er en app, der er det rette løsning.



Før gik vi meget efter besparelser og fokuserede på de teknologier, der var på markedet. Nu inddrager vi borgerne tidligt og vurderer behovene sammen med dem: Hvor kunne det give mening at tænke noget digitalt? Først da kigger vi på, hvad der er på markedet.

**Projektleder, implementering af velfærdsteknologi, kommune**



Vi har den bundne fælles opgave at spare penge og finde ud af, hvordan vi gør det bedst muligt. Derfor ser vi selvfølgelig også på, hvordan digitalisering kan hjælpe med at løfte den besparelse.

**Implementeringsmedarbejder, velfærdsområdet, kommune.**



Tidligere var de businesscases, der kom fra rådhuset, meget stramme. Nu er de lidt mere fleksible, så vi kan arbejde videre med dem lokalt.

**Projektleder, implementering af velfærdsteknologi, kommune**



Det er vigtigt, at der fra ledelsen er åbenhed om formålet med digitaliseringen. Hvis man tror, at der bliver indført et nyt og bedre system, men det bare handler om at gøre tingene billigere, så føler man sig let snydt.

**Bibliotekschef, kommune**



### 3. Inddragelse i krav, udvikling og anskaffelse

#### Krav

I kravfasen skal idé, behov, forudsætninger og effektforventninger omsættes til krav til dem, der skal udvikle eller levere løsningen. Når først disse krav er sat, er det i traditionelle projekter ofte meget begrænset, hvor meget man derefter kan ændre på. Det er derfor afgørende, at medarbejderne er inddraget her. Det kan ske på flere måder:

- Man kan være med til at beskrive de fremtidige processer og arbejdsgange, systemet skal understøtte. Her er det vigtigt, at man som medarbejder har kerneopgaven som pejlemærke – frem for bare at sætte strøm til den måde, man plejer at gøre tingene på.
- Man kan være med til at sætte krav til brugervenlighed og tilgængelighed.
- Man kan stille krav til løsningens fleksibilitet, fx at det skal være let at tilpasse den til de ideelle arbejdsgange, så man ikke bliver tvunget ind i en uhensigtsmæssig arbejdsform på grund af systemets begrænsninger. Det skal også være muligt at ændre på processer, når man bliver klogere af mødet med praksis, og når verden ændrer sig.
- Man kan insistere på, at kravene beskrives på en måde, så de kan forstås og diskuteres af folk uden for projektet – fx af ens kolleger.



Når vi anskaffer et system, fokuserer vi meget på, hvad der vil få medarbejderne til at bruge de digitale løsninger i hverdagen. Der er rigtig mange ting på markedet, der ikke dur i praksis.

*Projektleder, implementering af velfærdsteknologi, kommune*



De offentlige institutioner er politisk styrede. Derfor er det principielt politikerne og topledelsen, der identificerer et behov. Først derefter kan vi som medarbejdere og lokale ledere komme på banen.

*Konsulent, socialrådgiver, kommune*



Hos os på velfærdsområdet er medarbejderne helt fra begyndelsen af digitaliseringsforløbet med til at afdække behov og udviklingspotentialer. Vi starter med et kickoff og udarbejder kravene sammen – det giver ejerskab.

*Projektleder, implementering af velfærdsteknologi, kommune*



## Udvikling

Ved større digitale systemer er det sjældent, at man som medarbejder reelt oplever at være involveret i udviklingen af løsningen. Medarbejdere er normalt inddraget, men det er typisk relativt få medarbejdere, der skal repræsentere store grupper af medarbejdere. I mindre projekter kan medarbejderne fx inddrages i udviklingen til at sikre:

- At der bliver arbejdet med prototyper, hvor en løsning undervejs prøves af på virkelige opgaver.
- At businesscase og gevinstrealiseringsplaner hele tiden holdes levende som reference for udviklingen.
- At der i hele udviklingsfasen holdes fast i kerneopgaven og i faglige indsigter og viden om de borgere, kunder, brugere etc., man skal gøre en forskel for.

## Anskaffelse

Skal man anskaffe en standardløsning, er det afgørende, at man finder den rette balance mellem standard og fleksibilitet, så man kan understøtte fagligt meningsfulde og effektive arbejdsprocesser. Medarbejderne kan fx inddrages i anskaffelsesfasen ved:

- At være med til at designe nye arbejdsprocesser, før der anskaffes en bestemt teknologisk løsning, og tilpasse dem, efter at man har valgt.
- At udvælge og udvikle realistiske brugscenarier, som kan anvendes til at teste, om den løsning, man overvejer, kan understøtte opgaverne.
- Deltage i test og afprøvninger af de konkurrerende løsninger.



Systemet er ikke direkte dårligt, men hvis de havde lyttet til os noget tidligere, kunne det have været bedre.

*TR, sygeplejerske, hospital*



Man bliver inddraget, når beslutningerne er taget om, hvilket system man køber; det får vi i MED-udvalget reelt kun til orientering. Vi har ikke mulighed for at stille uddybende spørgsmål, kun at udfordre implementeringsplanen.

*Arbejdsmiljørepræsentant, erhvervsvejleder, jobcenter*

## 4. Inddragelse i implementering, uddannelse og drift

### Implementering

Oftest kommer man som medarbejder (og førstelinjeleder) først på banen, når et nyt system er udviklet/anskaffet og skal implementeres. Somme tider er der endog lagt en detaljeret implementeringsplan, man bare skal følge. Men selv hvis projektet først "rammer" en afdeling, når teknologien skal implementeres, er der stadig mulighed for en meningsfuld medarbejderinddragelse.

Hvis medarbejderne skal inddrages godt i implementeringen, skal de også involveres i at lægge en implementeringsplan, der er realistisk. Det forudsætter blandt andet:

- At gennemtestningen af systemet er så tæt på den reelle arbejdssituation, hvor den skal bruges, som muligt.
- At der er tilstrækkelig tid og ressourcer til test, implementering, konfigurering og uddannelse.
- At der er aftaler og procedurer på plads til at sikre, at det ikke er den enkelte medarbejder, der selv skal løse eventuelle konflikter mellem på den ene side udførelsen af den daglige produktion og på den anden side implementering og uddannelse.
- At medarbejderne involveres i den konkrete tilrettelæggelse af test, dataoverførsel, uddannelse, pilotforløb mv.
- At medarbejderne har mulighed for at være med til at sætte systemet op samt løbende at rekonfigurere det, når det viser sig nødvendigt.
- At der etableres en god kommunikation om indmelding af fejl og udmelding af revisioner af systemet.
- At der etableres solide procedurer for, hvad man gør i tilfælde af nedbrud eller alvorlige reduktioner i systemets performance og tilgængelighed.
- At implementeringen bliver set og gennemført som en fælles læreproces, hvor der er plads til fejl, og hvor frustrationer er tilladt.

## Uddannelse

Uddannelse i de nye systemer og arbejdsgange kan være en akilleshæl i implementeringen. Der er ikke tid nok, uddannelsesmaterialer er ikke tilstrækkelig praksisnært eller svarer ikke til det system, der faktisk er leveret. Og bliver meget af krudtet brændt af i starten, kan der mangle ressourcer til at vedligeholde og befæste kompetencerne over tid.

For at styrke uddannelsen i nye digitale løsninger kan medarbejderne især bidrage til:

- At afprøve uddannelsesmaterialer og metoder, før de rulles ud over hele organisationen.
- At tilrettelægge uddannelse og opfølgning på uddannelse, herunder uddannelse af nye medarbejdere.
- At sikre, at uddannelsesindsatsen tager højde for forskelle i medarbejdernes kompetencer, læringsstil og -tempo.
- At uddannelsesindsats og -materiale er forankret i den konkrete praksis og i høj grad foregår hands-on i den rette faglige kontekst.
- At sikre, at undervisningen først går i gang, når systemet er fuldt driftsklart, og at det system, man tager i brug, er det, man er blevet undervist i.



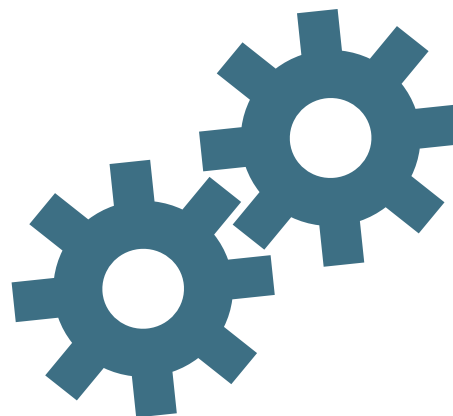
Når systemer kommer udefra eller oppefra, er meget givet på forhånd, og man har ofte meget lidt indflydelse på fx implementering, konfiguration, tidsplan etc. Det risikerer at give et meget begrænset ejerskab.

**TR, sygeplejerske, hospital**



Tidspres i implementeringen kan betyde, at den tid, der var planlagt til at lære det nye at kende, bliver spist af andre ting. Og hvis man ikke får rigtigt fat i et system fra starten, fx hvis man er syg, når det introduceres, falder man hurtigt bagud.

**FTR, hjemmesygeplejen, kommune**



## Drift

Når en ny løsning er i drift, gentages mange af de processer, der er foregået tidligere i digitaliseringsforløbet. Der skal fortsat:

- Registreres og udbedres fejl.
- Opsamles og afprøves nye idéer.
- Følges op på de forventede gevinster.
- Beskrives, udvikles og implementeres ønsker om tilpasninger.
- Vedligeholdes og suppleres kompetencer.

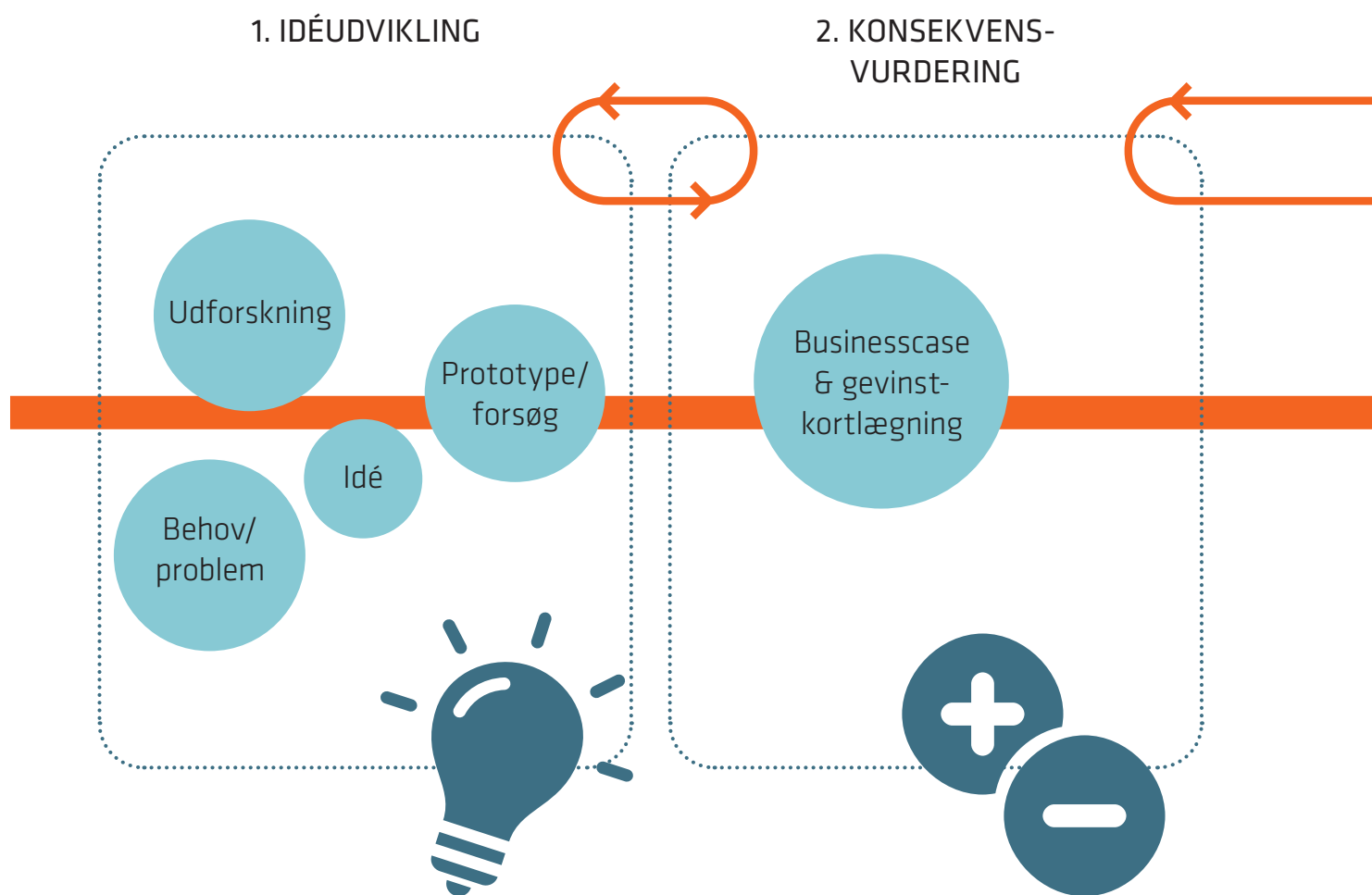
Derfor kan stort set alle de former for medarbejderinddragelse, der er beskrevet i tidligere faser, være relevante i driftsfasen.



At der er afsat ordentlig tid i implementeringsfasen, er meget vigtigt for at skabe tryghed. Vi måtte uforudset bruge fire-fem hele arbejdsdage, da det nye system skulle implementeres. Det er maksimalt stressende.

**TR, IT-superbruger, socialrådgiver, kommune**

# Dialogværktøj: Medarbejderinddragelse i de fire faser



Drøft i denne fase, fx:

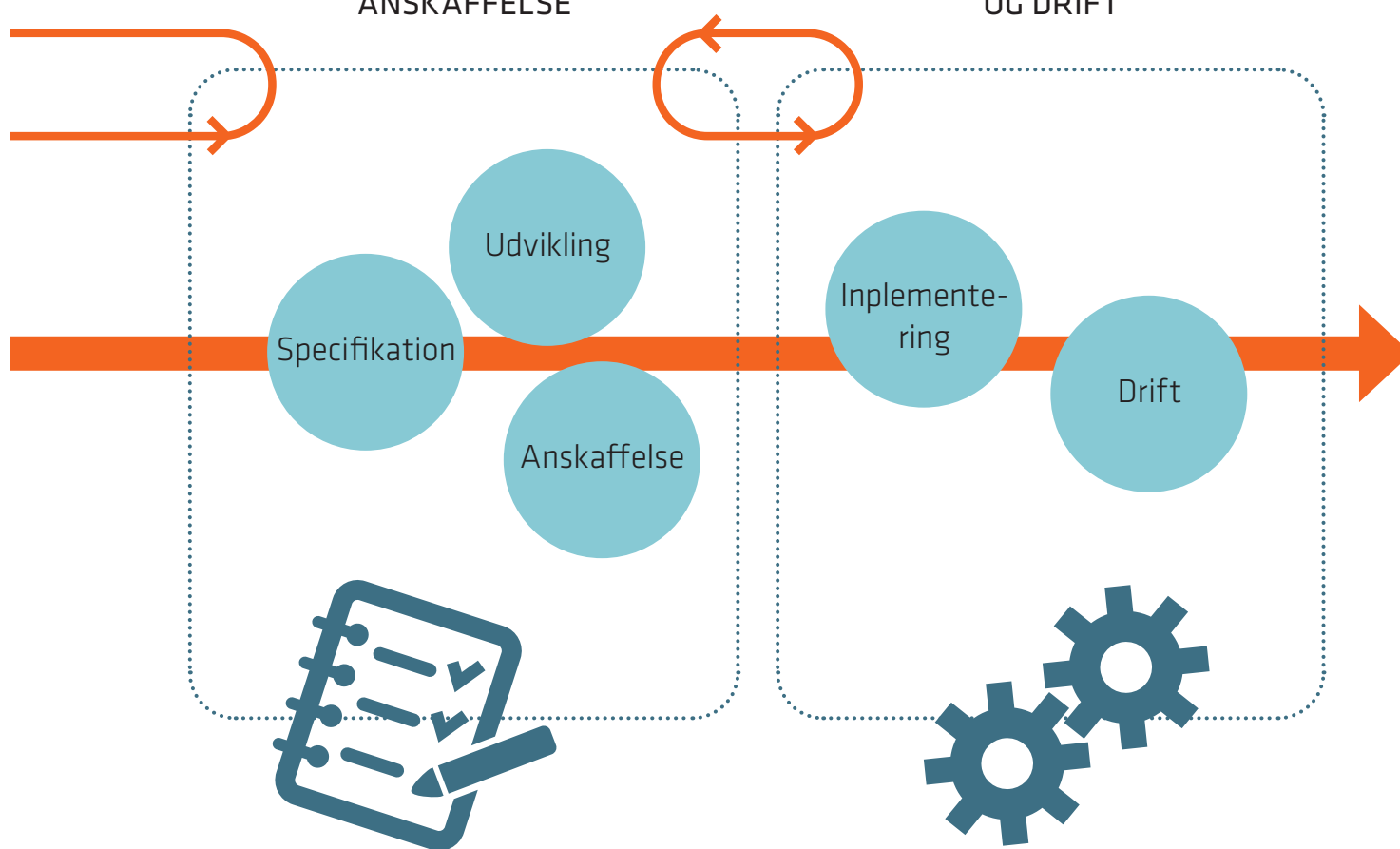
- Hvordan inddrager vi medarbejdernes faglige viden, herunder viden om de borgere teknologien vil påvirke?
- Hvordan sikrer vi, at denne viden bliver gjort nyttig og udfordret i dialogen med "de digitale eksperter"?
- På hvilke måder kan borgerne inddrages i forløbene, og hvordan kan medarbejderne indgå i dette?

Drøft i denne fase, fx:

- Hvordan ser businesscase og planer for gevinstrealisering ud i medarbejdernes øjne?
- Hvilke opgaver og funktioner er det vigtigt at bevare fra tidligere systemer/måder at gøre tingene på? Hvilke nye funktioner/opgaver gør digitaliseringen mulig?
- Hvilke organisatoriske ændringer forventer I som følge af digitaliseringen? Hvordan påvirkes opgaver, relationer og service, og hvordan tager I organisatorisk hånd om dette?

### 3. UDVIKLING/ ANSKAFFELSE

### 4. IMPLEMENTERING OG DRIFT



Drøft i denne fase, fx:

- Hvordan sikrer vi, at de relevante medarbejdere er med til at formulere kravene til de systemer, der skal udvikles eller anskaffes?
- Hvordan kan medarbejderne bidrage i de processer, der leder frem til en kravspecifikation, fx værdistrømsanalyser, arbejdsgangsbeskrivelser, brugerrejser, servicedesign og agile udviklingsprocesser?

Drøft i denne fase, fx:

- Hvordan gør vi det let for medarbejderne at bidrage i udviklingen af planer for implementering og kompetenceudvikling?
- Hvordan forventer vi, at medarbejderne bistår med at oplære deres kolleger og andre brugere? Hvordan sikrer vi, at medarbejderne har kompetencer og tid til dette?
- Hvilke kanaler skal vi have, så medarbejderne løbende kan bidrage med input til forbedringer – også når den nye digitale teknologi er sat i drift?

# Fire roller i god inddragelse

Mulighederne for medarbejderinddragelse i de fire faser er beskrevet ret generelt. Præcis hvem der skal involveres, hvornår og hvordan, afhænger af en lang række konkrete forhold: digitaliseringens karakter, projektets omfang og varighed, arbejdspladsens størrelse, muligheder for medbestemmelse, den eksisterende samarbejdskultur, snitflader til andre dele af organisationen og meget mere.

På tværs af disse forskelle vil der som regel være nogle bestemte roller at spille for fire af processens hovedaktører: ledere, medarbejdere, tillidsvalgte og formelle samarbejdsorganer. Det typiske hovedindhold i disse roller beskrives kort her:



Digitalisering skal italesættes ordentligt – især fra ledelsesniveauet. Lederne skal gå forrest og forklare medarbejderne meningen med digitaliseringen.

*TR, sygeplejerske, hospital*

## Lederne

Den måske vigtigste opgave for lederne i et digitaliseringsprojekt er at sætte rammerne for projektet. Det skal stå klart for medarbejderne – og andre, der berøres af projektet:

- hvilke gevinster, der skabes, og for hvem
- hvordan og hvornår de skal realiseres
- hvordan det skal vurderes, at de er opnået
- hvad eventuelt frigivne ressourcer skal bruges til
- hvilke negative konsekvenser projektet kunne have – og hvordan disse vil blive håndteret
- hvad der er de givne rammer for projektet, der ikke kan ændres ved.

Rammesætningen skal også bidrage til:

- at alle er klar over deres egen rolle i projektet, og hvordan de kan få indflydelse på det
- at alle kan se deres egen rolle i den fremtid, projektet skaber – og hvordan de kommer derhen
- at det står klart, hvilken betydning teknologien ventes at få for kerneopgaven, arbejdsopgaverne og fagligheden for de forskellige medarbejdergrupper.



## Medarbejderne

En anden vigtig opgave er at få sat det rigtige medarbejderhold til inddragelsen. Det vil sige samle de rette mennesker med det rigtige mix af erfaringer og kompetencer.

Hvordan "menige" medarbejdere typisk inddrages, afhænger meget af projektets størrelse og karakter. Ofte vil en eller flere medarbejdere blive udvalgt til at repræsentere deres kollegers perspektiv i processen – som fagpersoner eller superbrugere; hertil kommer de formelt tillidsvalgte, der ofte har en anden rolle i projektet (se nedenfor).

Når man sætter holdet, er det vigtigt at overveje:

- Ikke blot at inddrage "de mest digitale", men også mere typiske eller kritiske brugere.
- Ikke at påtvinge medarbejderne en rolle som loyale ambassadører for projektet; de kan let føle, at de bliver taget som gidsler i processen.
- At give medarbejdernes repræsentanter rimelige vilkår for at deltage i processen, herunder mulighed for at have den nødvendige dialog med deres kolleger om projektet.



Mange tror, at hvis TR er blevet inddraget – så er medarbejderne det automatisk også; men det er ikke altid tilfældet. Der er brug for to typer medarbejderinddragelse: en faglig (med superbrugere eller fagpersoner) og en TR-mæssig, der drøfter konsekvenserne for organisationen af arbejdet.

*FTR, AC-TAP, universitet*



Medarbejderne HAR jo forudsætningerne for at blive involveret – de skal bare involveres på en måde, der bringer deres faglighed i spil.

*TR, lærer, grundskole*



Husk at involvere mere almindelige medarbejdere end hurtigløberne, som jo ikke er typiske, men har både mere viden og interesse end de fleste.

*TR, sygeplejerske, hospital*



## De tillidsvalgte

Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter kan potentielt have flere vigtige funktioner i et digitaliseringsforløb, fx:

- At være medarbejdernes stemme i styringen af projektet, herunder formidle viden, idéer, spørgsmål og svar fra og til deres kolleger.
- At bidrage til at kvalificere og udfordre forudsætningerne i gevinstkortlægning og businesscase.
- At have særlig fokus på de personalemæssige konsekvenser af digitaliseringen.
- At rejse spørgsmål, der angår digitaliseringens betydning for det gode arbejde og arbejdsmiljøet.
- At tage den løbende dialog med deres kolleger om den usikkerhed og de bekymringer, der ofte følger i kølvandet på den slags forandringer.



Man kan godt som TR føle sig lidt bondefanget, når man får at vide, at man skal være den gode ambassadør for et projekt, og kollegerne har den stik modsatte opfattelse. Især hvis man ikke har været inddraget i beslutninger om projektet undervejs.

*Arbejdsmiljørepræsentant, lærer, grundskole*



Jeg har oplevet, at der sidder nogle forkerte repræsentanter i digitaliseringsgrupper. Der kan fx sidde TR'er, der ikke har forstand på udviklingen – og så går det allerede galt.

*Leder, domstol*



## De etablerede samarbejdsfora

MED-udvalg/SU og AMO kan være vigtige kanaler til medarbejderinddragelsen og er oplagte fora til at diskutere digitalisering – på samme måde som parterne her drøfter andre organisationsforandringer på arbejdspladsen. For som nævnt er de færreste digitaliseringsprojekter en rent teknologisk omstilling; de vil typisk også påvirke fx kerneopgave, arbejdsgange, samarbejdsrelationer, faglighed, kompetencebehov, arbejdsforhold eller arbejdsmiljø.

Nogle organisationer har da også regler og/eller tradition for at drøfte digitaliseringsprojekter i MED-udvalg/SU eller AMO. Andre gør det kun, når et projekt meget direkte påvirker fx arbejdsmiljø eller personaleforhold.

MED-udvalg/SU og AMO kan bidrage i alle digitaliseringens faser – på alle de punkter, der er nævnt under hver fase. Eksempelvis ved:

- I *idéudviklingen* at drøfte digitaliseringens formål, mulige gevinster og bivirkninger samt vurdere alternative løsningsmuligheder.
- I *konsekvensvurderingen* at udfordre og kvalificere de forudsætninger, der lægges til grund for businesscase og gevinstplaner.
- I *krav- og udviklingsfasen* at fastholde fokus på, hvordan digitaliseringen understøtter kerneopgaven og gode arbejdsgange.
- I *implementerings- og driftsfasen* at sikre, at der bliver lagt en realistisk implementeringsplan, der også omfatter den nødvendige tid til kompetenceudvikling.

Typisk vil de mere overordnede og principielle spørgsmål naturligt starte i Hovedudvalg/SU eller AMO, mens spørgsmål tættere på hverdagen og den konkrete implementering vil høre hjemme i lokale MED-udvalg, arbejdsmiljøgrupper eller i triosamarbejdet. Det er et af de vigtige strategiske spørgsmål især i større digitaliseringsprojekter, hvordan man i det enkelte projekt skal forankre medarbejderinddragelsen på forskellige niveauer i de etablerede samarbejdsfora.



# Dialogværktøj: Roller i digitaliseringsforløbet

Hvilke roller og fora er vigtige hos jer, når I får nye digitale systemer/værktøjer eller vil vurdere, hvordan det går med den digitalisering, I allerede har?

Brug beskrivelsen på foregående sider som inspiration til at drøfte og skrive ned, hvilke forventninger I har til, hvem der gør hvad, hvornår og hvor ofte i jeres digitaliseringsforløb. I kan tilpasse og udbygge skemaet med de felter, der er relevante for jer.

Hvem	Hvad	Hvordan	Hvornår/ hvor ofte?	Status og næste skridt
<b>Ledere</b>	Fx skabe klarhed om rammer og roller			
<b>Medarbejdere generelt</b>	Fx klæde ledere og fagspecialister på med viden om det daglige arbejde			
<b>Fagspecialister</b>	Fx bidrage med faglig viden til systemudvikling			
<b>Tillidsvalgte</b>	Fx bringe viden om arbejdsmiljø i spil ift. digitaliseringen			
<b>Samarbejdsfora</b>	Fx drøfte de organisatoriske konsekvenser af digitaliseringen			
<b>Andre, fx brugerrepræsentanter, andre afdelinger mv.</b>				

## Tre eksempler på inddragelse

### Tæt dialog om nye softwarerobotter



*Haderslev Kommune* har succes med at lade softwarerobotter overtage en række standardiserede administrative opgaver. Medarbejderne har været inddraget fra begyndelsen, og skepsis og utryghed er blevet mødt med dialog og gode eksempler på teknologiens fordele.

### Succes med vanskelig implementering



At introducere et nyt og billigere nationalt bibliotekssystem blev set som en given opgave for *Hvidovre Bibliotekerne*. Via grundig inddragelse – også af kritiske stemmer – lykkedes det at håndtere både frustrationer og forskydninger i fagligheden, så systemet nu fungerer godt i hverdagen.

### Nyt system skulle tilpasses for at give mening



Efter flere forsøg lykkes det at implementere et nyt digitalt sagsbehandlingsystem i *Næstved Kommunes Center for Børn & Unge*. Vejen dertil var frivillighed, god tid til at eksperimentere – og en insistens på at gøre det valgte system meningsfuldt for de selvledende socialrådgivere.

# Tæt dialog om nye softwarerobotter

**Haderslev Kommune har succes med at lade softwarerobotter overtage en række standardiserede administrative opgaver. Medarbejderne har været inddraget fra begyndelsen, og skepsis og utryghed er blevet mødt med dialog og gode eksempler på teknologiens fordele.**

Hvis man tror, at robotisering kun handler om forskellige former for mekanik, der kan efterligne menneskers bevægelser, har man ikke besøgt forvaltningen i Haderslev Kommune. Her er man godt i gang med at programmere usynlige softwarerobotter, som lynhurtigt og automatisk kan løse regelbaserede, ensartede administrative opgaver.

Det startede med rutineopgaver på økonomiområdet, fx betaling af lægeerklæringer. Efterhånden er det også udbredt til blandt andet oprettelsen af byggesager og håndtering af dokumenter i et ansættelsesforløb. Og ledere og medarbejdere søger hele tiden efter nye arbejdsprocesser, som kan løses lettere, bedre og billigere via RPA, Robot Process Automation.

De projekter, der er lykkedes bedst, er ofte dem, hvor medarbejderne eller de lokale ledere tager initiativet, fortæller RPA-konsulent Nicolai Schultz, der selv er startet som kontorelev i kommunen.



Han og hans kolleger analyserer i samarbejde med medarbejderne alle trin i den relevante arbejdsgang og programmerer så en softwarerobot til at udføre præcis de samme faste operationer. RPA-konsulenterne evaluerer derefter sammen med fagmedarbejderne, hvordan robotten virker i praksis, og om noget skal rettes til.

– Helt fra begyndelsen har vi kørt en meget åben proces om robotterne. Vores dør har altid været åben, så folk har kunnet komme ind og snakke med os. Og vi har været grundige med at fortælle, hvilken værdi teknologien skaber for opgaveløsningen – og for medarbejderne. Det har bidraget til at give hele organisationen et positivt syn på robotiseringen, siger Nicolai Schultz.

### **Bekymring og skepsis**

Alligevel skaber sådanne nyskabelser uundgåeligt en vis bekymring for, hvad der sker med indholdet af ens arbejde. Her er Nicolai Schultz og de andre "robotbyggere" gået i dialog med de utrygge og hjulpet dem til at se robotterne som en smart aflastning.

Nogle har også været skeptiske over, om robotterne nu også gjorde tingene fagligt godt nok.

– Her har vi kunnet vise vores kolleger, at robotterne faktisk kunne lave mange flere kontroller, end de selv vil kunne. Robotiseringen kan også give noget mere ensartethed og dermed gøre det nemmere at undgå fejl, siger Nicolai Schultz.

Men der er selvfølgelig altid en risiko forbundet med at fjerne den menneskelige involvering i en opgave. Derfor er RPA-konsulenterne i tæt dialog med fagspecialister og ledere for at afklare, hvordan sådanne risici kan håndteres.

– Det er vigtigt, at medarbejderne er med i hele processen fra opstartsmøder til arbejdsgangsanalyser. Det er dem, der kender sagsgangen og er specialisterne. Det sikrer, at vi kommer grundigt ned i materien, også i forhold til kontroller, og kan sikre os, at robotten gør det rigtigt.



Det er vigtigt, at medarbejderne er med i hele processen fra opstartsmøder til arbejdsgangsanalyser. Det er dem, der kender sagsgangen og er specialisterne.

*Nicolai Schultz, RPA-konsulent*

### **Investér tid i inddragelse**

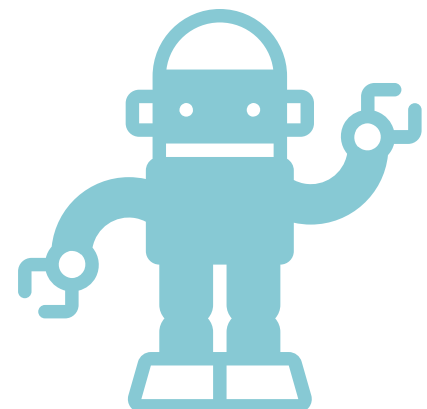
Arbejdet med at finde arbejdsopgaver, robotter kan aflaste, er i Haderslev også blevet en lejlighed til mere generelt at se sine processer efter i sømmene. Ikke bare om man gør tingene rigtigt, men også om man gør de rigtige ting.

– Arbejdsgangsanalyser fører tit til en åben snak om, hvordan man løser tingene og hvorfor. Vi har fx haft en god dialog med voksenområdet, som efterfølgende godt kunne tænke sig at få kigget alle deres arbejdsopgaver igennem. Måske var der noget, der kunne gøres smartere. Perspektivet er ofte ikke automatiseringen i sig selv, men muligheden for at få bedre processer, forklarer Nicolai Schultz.

Han vurderer, at vi kun har set begyndelsen af automatiseringen på det administrative område og peger blandt andet på machine learning og chatbotter som de næste bølger. Efter hans vurdering vil de tilbageværende arbejdsopgaver være anderledes – mere komplekse og projektrettede – end i dag.

Ud fra sine foreløbige erfaringer har Nicolai Schultz følgende gode råd til andre, der vil i gang eller videre med robotisering:

– Man skal sikre, at medarbejderne har ejerskab til robotiseringen – især ved at give dem tid til at engagere sig og blive en del af processen. Ledelsen skal turde investere tiden til ordentlig medarbejderinddragelse, for det er forudsætningen for at få gevinst på lang sigt, slutter han.



# Succes med vanskelig implementering

**At introducere et nyt og billigere nationalt bibliotekssystem blev set som en given opgave for Hvidovre Bibliotekerne. Via grundig inddragelse – også af kritiske stemmer – lykkedes det at håndtere både frustrationer og forskydninger i fagligheden, så systemet nu fungerer godt i hverdagen.**

– Folk tænker ofte, at nye systemer altid er bedre end dem, de afløser. Vi havde et avanceret system, som fungerede udmærket, men vi ønskede ikke at stå uden for det nye nationale system. Og som ledelse var vi tidligt klar over – og åbne om – at resultatet af et nationalt udbud nok ville blive et enklere og billigere system.

Sådan forklarer bibliotekschef i Hvidovre Kommune, Rebekka Kinimond Carlson, baggrunden for den langstrakte proces, der førte frem til et nyt landsdækkende system, som kommunens biblioteker nu har implementeret med succes. Men vejen hertil har ikke været uden bump og besvær.

En af de store udfordringer har været, at det nye system udfordrede etablerede faglige roller. En ny, enklere søgefunktion med et standardiseret søgesprog gjorde det nødvendigt at lave om på mange arbejdsgange. Det blev oplevet som en stor omvæltning af især de erfarne bibliotekarer, der gennem mange år havde perfektioneret deres evne til at søge og finde det rette materiale frem til lånerne.

Med det nye system blev alle slået tilbage til start. På en måde var det enklere at gå til for de medarbejdere, der kom til systemet uden forudsætninger, end for de medarbejdere, der havde opbygget dyb viden og erfaring med at søge i det gamle system, som de først skulle aflære. Ifølge bibliotekschefen fratog det bibliotekarerne noget af deres faglige prestige.

## **Alle kan bidrage med noget**

Når implementeringen alligevel er gennemført med succes, skyldes det måske, at inddragelsen af medarbejderne har været særlig grundig.

KOMBIT, der stod for processen med det nationale udbud, foreslog således, at hver kommune fandt to superbrugere, men Hvidovre Kommune valgte at udpege hele ti.

Det skyldtes blandt andet, at superbrugerne ikke blot skulle fokusere på selve systemet, men også på ændringer af arbejdsgangene. De udarbejdede blandt andet "køgebøger" for de basale processer som udlån og aflevering, som gjorde omstillingen mere konkret for medarbejderne. Den brede inddragelse viste også medarbejderne, at det var en proces, alle kunne og skulle være med i:

– Hos os var det vigtigt at signalere, at alle kan bidrage med noget, selv om de ikke har en dyb viden om digitalisering. De mange superbrugere betød også, at snakken om implementeringen spredte sig hurtigere ved frokostbordet – og derfor blev oplevet som helt nede på jorden. Det gav tidligt medarbejderne et realistisk billede af ændringerne, forklarer Rebekka Kinimond Carlson.

Hun understreger, at der var mange ledelsesmæssige overvejelser i udvælgelsen af superbrugere. Blandt andet var det vigtigt, at der også var nogle af de mere kritiske med på holdet.



Hos os var det vigtigt at signalere, at alle kan bidrage med noget, selv om de ikke har en dyb viden om digitalisering.

*Rebekka Kinimond Carlson, bibliotekschef*



## Bibliotekschefens ti råd

1. Start med at være ærlig og realistisk om, hvor godt det bliver.
2. Gør de fastlagte, ydre rammer for digitaliseringen tydelige.
3. Sæt fokus på ændrede arbejdsprocesser snarere end på det nye system.
4. Forklar, hvordan det nye system kan gøre hverdagen nemmere.
5. Tal ind i medarbejdernes konkrete arbejdsvirkelighed.
6. Mind om, at man er lykkedes med lignende projekter før.
7. Gør det legitimt at stille spørgsmål til systemet.
8. Lyt til og anerkend frustrationerne.
9. Sørg for tid og ro til at blive sat ind i det nye system.
10. Husk de små rare ting i processen: ros til superbrugerne, god kage mv.

### Gode rammer om inddragelsen

Også på andre måder blev der skabt gode vilkår for introduktionen af det nye system. Bibliotekerne lukkede to en halv dag, så alle medarbejdere kunne deltage på de workshops, superbrugerne havde tilrettelagt.

- Vi gjorde noget ud af, at det skulle være socialt og hyggeligt. Vi havde fx fælles frokost og fælles eftermiddagskage. Folk var rigtig glade for det. En af medarbejderne sendte fx en mail rundt om, at hun nu var tryk ved at skulle have den første vagt, og hvor var hendes kolleger gode til at forklare tingene, siger bibliotekschefen.

Der blev også lavet opslagstavler, så det var nemt for alle at komme af med budskabet, hvis de syntes, at noget var forvirrende, dumt – eller virkelig smart. Projektgruppen brugte også tavlerne som input i deres tilbagemeldinger til leverandøren.

- Selvfølgelig var der både frustrationer og brok. Projektgruppen var god til at anerkende, at nogle ting i systemet og processen var frustrerende og irriterende. De sørgede for at give meldingerne videre til alle de relevante parter – selv om de ikke kunne love, at det ville føre til ændringer i det fælles system, fortæller Rebekka Kinimond Carlson.

Systemet bliver stadig opdateret og fejlrettet, men ifølge bibliotekschefen er det nu godt kørt ind i hverdagen. Opslagstavlerne blev tomme og nedlagt. Superbrugerrollen er formelt nedlagt, for i det nye system skal alle medarbejdere alligevel kunne næsten alt. Og de store følelser fra omstillingens første tid har lagt sig:

- Vi har da holdt en gang gravøl, da vi slukkede for den gamle server. Men siden har vi også talt en del om, at systemet ikke altid betyder så meget for brugerne, som det betyder for os. Det vigtige er, at vi kan hjælpe dem med at finde det, de har brug for.

# Nyt system skulle tilpasses for at give mening

Efter flere forsøg lykkes det at implementere et nyt digitalt sagsbehandlingssystem i Næstved Kommunes Center for Børn & Unge. Vejen dertil var frivillighed, god tid til at eksperimentere – og en insisteren på at gøre det valgte system meningsfuldt for de selvledende socialrådgivere.

Nye digitale systemer åbner nye muligheder, men indeholder også en del faldgruber. Det måtte Center for Børn & Unge i Næstved Kommune sande, da de forsøgte at implementere et nyt digitalt sagsbehandlingssystem for socialrådgiverne.

– Vi begik en række fejl ved implementeringen. Først havde vi afsat for få ressourcer til at tage det nye system til os; det blev simpelthen ikke taget i brug. Derpå forsøgte vi en reimplemtering, hvor vi gjorde os umage med at forklare alle de fordele, systemet gav os – i ledelsen! Det måtte vi hurtigt erkende, at der ikke kom så meget ud af, fortæller centerchef, Thomas Clausen.

Da centerets socialrådgivere samtidig kæmpede med stor arbejdsmængde og tidspres, var der i den grad brug for nogle greb til at få overblik over opgaverne. AMR og TR for socialrådgiverne, Jens Sørensen, fortæller, at før kunne hver socialrådgiver sidde med sine håndskrevne papirer og excelark for at holde styr på egne sager.



Det handler om at få medarbejderne med fra starten. Først til at få de gode ideer, så til at kortlægge mulige gevinster. Derefter kan lederne byde ind og rette til.

*Brian Rasmussen, digital konsulent*

## Da systemet blev vendt på hovedet

Skiftet kom, da daværende socialrådgiver og nu digital konsulent Brian Rasmussen fik den idé, at nogle af de mange data, den enkelte socialrådgiver producerede håndholdt, måtte kunne trækkes ud af systemet:

– Jeg stillede spørgsmålet: Kan vi vende det om? Kan data og digitalisering understøtte vores daglige arbejde? Og da jeg præsenterede idéen på et personalemøde, var der interesse nok til, at vi kunne nedsætte en lille arbejdsgruppe, der arbejdede videre med idéen, forklarer han.

Arbejdsgruppen skabte overblik over, hvilke informationer medarbejderne havde brug for fra systemet. Og da gruppen tre måneder efter kunne præsentere den type rapport, socialrådgiverne nu kunne trække, var mange flere interesserede i at gøre brug af systemet. Nu gav det mening – fordi det talte til deres faglige forståelse.

Centerchefen betoner, at frivillighedens vej og tid til udviklingen var afgørende for, at processen lykkedes denne gang:

– Vi sørgede for at give ret god tid til den frivillige del. For hvis vi tror på, at ejerskabet er en forudsætning for, om implementeringen lykkes, er vi nødt til at give tid til inddragelse og afprøvning.

Det er et syn på inddragelse ved digitalisering, som Brian Rasmussen deler:



- Det handler om at få medarbejderne med fra starten. Først til at få de gode idéer, så til at kortlægge mulige gevinster. Derefter kan lederne byde ind og rette til. Det er vigtigt, at ledelsen lige som hos os momentvis tør slippe processen fri. Det giver det største ejerskab, siger han.

### Skal bruges til overblik og støtte

Resultatet blev blandt andet, at kommunens ledelsesinformationssystem nu genererer nogle månedlige statusrapporter med røde, gule og grønne smileys, der giver den enkelte sagsbehandler overblik over sin samlede sagsportefølje med status, frister og økonomi.

Rapporterne har bl.a. gjort det muligt at tage ansvar for den samlede økonomi. Og så gør det fælles overblik det muligt at kigge samlet på fremdriften i sagerne. Det er en indsigt i hinandens arbejde, som skal bruges rigtigt af både ledelse og teamkolleger.

Systemets rapporter skal således ikke anvendes til at intensivere ledelsens kontrol. De kan derimod være med til at sikre en rimelig fordeling af opgaverne og fx aflaste og støtte en kollega, der i en periode har vanskeligt ved at nå sine frister. Det er centerchef og TR enige om:

- Der ligger en særlig opgave - ikke mindst hos ledelsen - i at fremme en tryk og god brug af data kollegialt. Og i at sige pænt nej tak til den næste nye kontrolmulighed, som opstår, bare fordi systemet giver mulighed for det, siger Jens Sørensen.

## Principper for inddragelse

Ved digitalisering vægter Center for Børn & Unge især følgende principper for inddragelse:

- Det handler ikke om at få det helt perfekte system, men om at skabe mening i den teknologi, man har.
- Systemerne skal være tilpas fleksible systemer, så de ikke låser brugerne.
- Det er vigtigt lokalt at have kompetencer, der kan tilpasse systemerne.
- Medarbejderinddragelsen foregår både i det formelle spor (MED-systemet) og i det uformelle, hvor ildsjæle får lov til selv at gå videre med en idé.



# Digitalisering og det gode arbejde

Når en offentlig arbejdsplads indfører nye digitale løsninger og arbejdsgange, er det som regel for at kunne løse sin kerneopgave bedre og/eller mere effektivt. Men digitalisering vil samtidig ofte præge vilkårene for "det gode arbejde" og dermed arbejdsmiljøet.

Dette hæfte giver inspiration til, hvordan medarbejderne kan involveres i at udvikle og/eller implementere nye digitale løsninger.

Hæftet giver et samlet overblik over mulighederne for inddragelse i hele processen. Det henvender sig både til ledere og medarbejderrepræsentanter – og til de fælles samarbejdsorganer: MED-udvalg/SU, arbejdsmiljøgrupper og trioer.

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger, som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu, og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Digitalisering og det gode arbejde' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [arbejdsmiljoweb.dk](http://arbejdsmiljoweb.dk).