



BEHOVSANALYSE INTRANETT OSLO KOMMUNE



*“Det er litt ymse hvordan man opplever veien å få relevant informasjon på intranettet i dag,
det er litt blanding av gammelt og nytt, linker som ikke virker og sånt,
men det er jo gjort forsøk på å gjøre dette ordentlig...”*

Sitat fra undersøkelsen

Versjon 2

3. november 2013

(revidert versjon 1 fra 28.10.2013)

Utarbeidet av

Lene Gulbrandsen (Bouvet)

og

Harald Buset (Fornebu Consulting)

Sammendrag

Behovsanalysen har til hensikt å avdekke kommunens behov for videreutvikling av dagens intranett. Analysen tar utgangspunkt i resultater fra intervjuer og en web undersøkelse som er gjennomført på tvers av virksomheter og roller. Resultatene fra undersøkelsen drøftes i forhold til dagens intranett med anbefaling om tiltak og strategiske valg.

Gjennomføring av analysen

Behovsanalysen er gjennomført i perioden juni – oktober 2013. Stegene i analysearbeidet har vært som følger:

- Samlet inn materiell fra eksisterende materiale fra undersøkelser gjort både i kommunen overordnet og i enkelte virksomheter. Dokumenter og erfaringer har blitt utvekslet med Bergen kommune og Stockholm stad.
- Gjennomført 25 intervjuer og samtaler med informanter fra administrasjonslaget innen ulike virksomheter i Oslo kommune, noen ledere og andre ikke.
- Skissert hypoteser knyttet til følgende behovskategorier:
 - Gjøre jobben
 - Finne folk
 - "Best practice" og deling
 - Være oppdatert
 - Karriere og personal.
- Gjennomført webundersøkelse på intranettene i perioden 05-18.09.2013 som oppnådde 2.439 respondenter.
- Analyse av resultater
- Gjennomgang av resultater med kjernegruppe, sentrale respondenter og respresentanter fra UKE
- Utarbeidelse av rapport

Prosjektets kjernegruppe har bestått av Jon Sundby, Bente Bastiansen og Silje Opheim. Lene Gulbrandsen (Bouvet) og Harald Buset (Fornebu Consulting) har gjennomført prosjektet.

Hovedfunn

Det er generell tilfredshet med intranettet i Oslo kommune, samtidig som undersøkelsen peker på en rekke tiltak og forbedringspunkter som vil kunne gi gevinster både for den ansatte og for kommunen.

Følgende resultater er hentet fra web undersøkelsen:

- 58,6% mener at intranettet understøtter deres arbeidsoppgaver
- 84,1% har tillit til informasjonen som publiseres på intranettet
- 52,7% mener at intranettet har utviklet seg positivt det siste året
- 76,4% opplever å ha mottatt liten eller ingen opplæring om intranettets muligheter

Intranettets rolle i organisasjonen er ikke tydelig kommunisert og mangler en strategi.

Det er usikkerhet knyttet til hva informantene forbinder med intranett og dermed hva de *egentlig* svarer på når undersøkelsen besvares. Dette henger sammen med at det til dels er stor variasjon mellom intranettet den ansatte ser foran seg på skjermen i ulike virksomheter. Med 60 operative intranett i kommunen gir det stort rom for individuelle løsninger når intranettstrategien mangler. Mange oppfatter også andre løsninger, som for eksempel Kvalitetslosen, som intranettet.

Det brukes forskjellige systemer og prosesser for å løse samme type oppgaver.

Det viser seg at Kvalitetslosen har overtatt mange av funksjonene som intranettet tidligere har hatt med tanke på å være referansepunktet for rutiner, malverk og prosedyrer. En rekke initiativer er igangsatt og gjennomført for å dekke behov som ville være naturlig å dekke gjennom intranettet.

Analysen har også avdekket at enkelte arbeidsoppgaver har ulike prosesser og prosedyrer i kommunen. I enkelte tilfeller vil det kunne argumenteres for at ulikheter må opprettholdes, men det fremstår som lite kostnadseffektivt å etablere og vedlikeholde ulike prosesser for å løse samme oppgave.

Søkefunksjonaliteten oppleves mangelfull

Det er ikke uvanlig at søkefunksjonaliteten på intranett oppleves som svakere enn på internett. Likevel fremstår søkefunksjonaliteten som spesielt mangelfull i Oslo kommune.

Person, -og ressurskatalogen (PRK) fungerer i dag som et verktøy som mange bruker og mange er fornøyd med. Mangelen på oppdateringer av informasjon og nøkkelord skaper frustrasjon, også hos de ansatte på 02180.

Mangelfull oppdatering og versjonshåndtering av innhold

Analysen viser misnøye knyttet til oppdatering og versjonshåndtering av innhold. Dokumenter og maler som burde kunne være felles for hele kommunen er lagret på ulike steder i kommunen uten definerte prosesser for versjonskontroll. Ansatte opplever at lenker til dokumenter ofte ikke fungerer. Det er verdt å bemerke at i det pågående arbeidet med ny HR-portal er flere av de ansattes innsigelser ivarettatt og tenkt på.

Kommunen mangler delingskultur

Analysen viser liten fokus på deling av dokumenter og erfaringsutveksling mellom ansatte. Dette henger trolig sammen med at nødvendig samhandlingsplattform ikke er etablert. Det fremstår som Oslo kommune mangler delingskultur, og det er derfor et strategisk spørsmål om kommunen ønsker å utvikle en bedre kultur for deling.

Manglende informasjonsstrategi

De ansatte føler seg i varierende grad oppdatert, og det er ulikhet mellom svarene fra de ulike virksomhetene. Intranettet er i liten grad primær informasjonskilde i kommunen. Det vises til at viktige meldinger gjerne sendes på mail, eller formidles på møter, og at informasjonen som legges på intranettet gjerne er utdatert som følge av at andre informasjonskanaler benyttes først. Samtidig er det svært ulik praksis med tanke på hvor prosesser, prosedyrer og dokumenter er beskrevet. Prosjektet anser dette for å være både en følge av mangel på informasjonsstrategi og mangel på operativ prioritering av intranett.

Manglende kultur for målstyring

Intranett benyttes ofte som en effektiv informasjonskanal for mål og måloppnåelse. Analysen viser at Oslo kommune mangler dette, og at kommunen generelt mangler kultur for målstyring. De ansatte er verken opptatt av målstyring, eller har en opplevelse å ha et tett forhold til egne og avdelingens mål. Det er en ledelsesutfordring å sikre en mer målstyrt

organisasjon med alle gevinster dette vil kunne gi for den enkelte medarbeider og kommunen som helhet. Kommunens datavarehus vil kunne benyttes for å forsyne intranettet med oppdatert styringsinformasjon.

Prosjektets anbefalinger

Prosjektet anbefaler igangsettelsen av et prosjekt i desember for å kartlegge og prioritere realisering av kortsiktige tiltak, som anses å være uavhengig av strategiske føringer. Prosjektet har gjort en initiell evaluering av tiltakenes mulige gevinster, kostnader, tidsbruk og kompleksitet. Sammenstillingen under viser en oversikt over disse kortsiktige tiltakene, som er beskrevet i detalj i kapittel 9:

	Gevinst	Tid	Kompleksitet	Kostnad
Felles intranettmal som startside	Middels gevinstpotensiale	Lite tidkrevende	Lav kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Nytt og samlende navn for intranettet	Lavt gevinstpotensiale	Lite tidkrevende	Middels kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Felles sted for maler	Høyt gevinstpotensiale	Lite tidkrevende	Middels kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Felles prosesser for like oppgaver	Høyt gevinstpotensiale	Middels tidkrevende	Middels kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Endringer i PRK	Middels gevinstpotensiale	Lite tidkrevende	Lav kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Stille krav til ledelsens bruk av intranett som informasjonskanal	Middels gevinstpotensiale	Middels tidkrevende	Middels kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Legge til rette for bedre kontekstuell søk	Høyt gevinstpotensiale	Tidkrevende	Stor kompleksitet	Kostnads-krevende
Innføre enkle funksjoner for en lærende organisasjon	Høyt gevinstpotensiale	Middels tidkrevende	Middels kompleksitet	Middels kostnadskrevende

I tillegg anbefales følgende tiltak av mer overordnet karakter:

- **Mobilitet** – hvor målsettingen bør være å definere kommunens strategi for mobile løsninger utenfor fast arbeidsplass og sikre at strategien realiseres
- **Støtte i styringsdialogen** – hvor målsettingen bør være å finne frem til den beste måten intranettet kan støtte styringsdialogen i kommunen.
- **Samhandling** – hvor målsettingen bør være å etablere en effektiv samhandlingsplattform som sikrer deling og erfaringsutveksling i kommunen
- **Personifisert innhold** – hvor målsetting bør være å legge til rette for at ansatte vil kunne definere sin arbeidsflate og informasjonstilgang basert på rolle, kompetanse og interesser

INNHALDSFORTEGNELSE

1	Innledning og formål	7
2	Gjennomføring og metode	8
2.1	Innhente eksisterende kunnskap	8
2.2	Dybdeintervjuer	8
2.3	Spørreundersøkelse	8
3	Sammenheng mellom organisering og intranettets rolle	10
3.1	Organiseringens betydning for intranettet	10
3.2	Grenseoppganger mellom systemer, konsepter og tjenester	11
4	Hva kan vi lære av andre?	13
4.1	Bergen kommune	13
4.2	Stockholm Stad	15
5	Hovedfunn i undersøkelsen	16
5.1	Om å gjøre jobben	17
5.2	Om å finne folk	20
5.3	Om å finne "best practice" og å dele	21
5.4	Om å være oppdatert	23
5.5	Om karriere og personal	28
6	Behovskategoriens relative betydning	31
7	Relevante trender og utvikling	32
8	Strategiske føringer	33
8.1	Definere intranettets rolle	33
8.2	Informasjons- og innholdsstrategi	34
8.3	Mobilitet	35
8.4	Felles rutiner og felles arbeidsoppgaver	36
8.5	Kultur for deling og kunnskapsforvaltning	36
8.6	Målstyring	36
9	Anbefalte tiltak	37
9.1	Felles intranettmal og gitt startside for alle virksomheter	37
9.2	Nytt og samlende navn for intranettet	37
9.3	Felles sted for maler	38
9.4	Felles prosesser for like oppgaver	39
9.5	Endringer i PRK	40
9.6	Legge til rette for bedre kontekstuell søk	40
9.7	Ledelsens bruk av intranett som informasjonskanal	41
9.8	Innføre enkle funksjoner for en lærende organisasjon	42
9.9	Oversikt over forslag til kortsiktige tiltak	43
10	Prosjektets anbefaling om videre fremdrift	44
10.1	Forslag til mandat	44
10.2	Prosjektets bakgrunn	44
10.3	Prosjektets målsettinger	44
10.4	Forslag til leveranser og effektmål	44
10.5	Forslag til fremdrift	45
10.6	Forslag til organisering	45
10.7	Parallele tiltak	45
11	Vedlegg	46

1 Innledning og formål

Byrådslederens kontor har forvaltningsansvaret for intranett i Oslo kommune. Dagens intranettløsning og webhotell har gjennomgått flere år med utvikling. Det finnes 60 intranett, på denne plattformen i kommunen, hvor hvert intranett administreres av webredaktører i virksomhetene. Det finnes i tillegg virksomheter som har valgt andre løsninger, som Share Point, for sitt intranett.

Behovsanalysen danner basis for prosjekt(er), som vil ha som formål å realisere Oslo kommunes fremtidige intranett. Tiltakene og prosjektene som anbefales er basert på de ansattes behov, kommunens strategiske hensyn og erfaringer fra tilsvarende virksomheter.

Funnene som skisseres i rapporten må vurderes i forhold til kommunens strategiske behov for videreutvikling. Det kan derfor være vesentlige forskjeller på hva de ansatte skisserer av behov og hva som er viktige behov for kommunen som helhet. Noen behov er også mer bevisste enn andre, noe som beskrives i sammenheng med funnene i undersøkelsen.

Det har vist seg å være en rekke større og mindre initiativer i kommunen som er knyttet til intranett. Eksempelvis er det flere virksomheter som har tatt i bruk lukkede Facebookgrupper for faglige oppdateringer og tips. Dokumentdeling skjer gjerne ved hjelp av skytjenester som Google Docs eller Dropbox. Flere av funnene om temaet er tatt i betraktning når det gjelder behovet for funksjonalitet og tjenester i denne rapporten. Det er også et initiativ for å etablere en ny anskaffelsesveileder, som skal sikre at felles prosesser følges ved innkjøp.

Initiativene oppstår som en konsekvens av udekkede behov og manglende koordinering av tiltak som imøtekommer behov hos de ansatte i kommunen. Følgende tre konkrete prosjektinitiativ påvirker konklusjoner og anbefalinger:

1. Et initiativ for å lage en "ny HR-portal" har til hensikt å erstatte dagens "lederportal" og "ansattportal", som finnes som lenker på flere av dagens intranett. Innholdet derfra skal flyttes over i HR-portalen og det skal produseres mer innhold som skal legges inn i en ny struktur. Alle virksomheter vil måtte følge de etablerte felles rutinene.
2. Et initiativ fra UKE om å lage en ny "kundeportal" som skal ivareta bedre de tjenester UKE i dag yter til sine kunder og tilby bedre oppfølging av relasjonen til UKE.
3. Et initiativ fra UKE som kartlegger behov knyttet til nye nettverks- og kommunikasjonsavtaler. Forprosjektet vil danne basis for fremtidens infrastruktur, som vil være basis for intranettet og kommunens samhandlingsplattform

2 Gjennomføring og metode

Behovsanalysen er basert på en metodisk gjennomføring i tre trinn, som alle har hatt til hensikt å hente inn kunnskap og empiri.

2.1 Innhente eksisterende kunnskap

Prosjektet startet med å innhente kunnskap fra eksisterende og allerede gjennomførte webundersøkelser prosjekter. Bergen kommune og Stockholm Stad har begge gjennomført behovsanalyser og startet prosjektet med å innføre revidert intranett-løsning.

- Bergen Kommune
Utteksling av dokumenter og gjennomført heldagsmøte om metodikk og erfaringer
- Stockholm
Utteksling av dokumenter og gjennomført flere telefonsamtaler

Statistikk og undersøkelser vi hentet kunnskap fra var:

- Resultat fra webundersøkelsen på Internett – interne brukere
- Statistikk fra 02180
- Intranettundersøkelse Bymiljøetaten
- Undersøkelse om “kommunenett” for Velferdsetaten

2.2 Dybdeintervjuer

For å skaffe prosjektet innsikt ble det gjennomført 25 samtaler og dybdeintervjuer med informanter fra ulike virksomheter i kommunen. Alle er i sentrale posisjoner og er representanter for det administrative laget i kommunen. De fleste intervjuene er gjennomført som dybdeintervjuer med intervjuguide. Intervjuene ble tatt opp på diktafon og transkribert i ettertid. Enkelte er gjennomført som samtaler for å fylle ut med spesifikk kunnskap om temaer vi har funnet nødvendig underveis. Noen informanter har vi hatt flere samtaler med og resultatene fra undersøkelsen ble gjennomgått med et utvalg informanter.

2.3 Spørreundersøkelse

Basert på hypotesene som ble dannet gjennom analyse av intervjuene ble det gjennomført en webundersøkelse blant kommunens ansatte på alle intranett i perioden 05-18.09.2013.

Undersøkelsen ble gjennomført ved bruk av Questback. Integrert banner på intranettsidene og oppfølgingsmailer gjorde at undersøkelsen fikk 2439 respondenter. Det ble benyttet en metode som har til hensikt å avdekke *hvilken opplevelse respondenten har av en påstand* og deretter *hvilken betydning vedkommende tillegger samme påstand*. For hver påstand ble det derfor stilt to spørsmål om samme påstand.

Vedlegg 5 viser hele resultatet i rapports form fra Quest Back, mens vedlegg 6 presenterer undersøkelsens resultat i Excel inklusiv alle kommentarer. Undersøkelsen genererte et stort antall kommentarer. De som prosjektet anser som mest relevante er fargekodet i Excel arket.

Et utdrag av resultater fra undersøkelsen er gjengitt under:

- 78.7% av respondentene er i alderen 31-60 år, den største gruppen fra 41-60 år
- 65.4% er kvinner, 34,6% er menn
- 49,7% har jobbet i kommunen over 10 år, 27,5% mellom 1 og 5 år
- 75,7% av respondentene benytter intranett daglig
- 65% er brukere av PRK og 50,4% benytter HR-Systemet
- 72,2% har tilgang til PC som kun de benytter, kun 0,3% av utvalget har "normalt ikke tilgang til PC"
- 31,7% har dekket mobilutgifter av kommunen
- 59,2% svarer at det hadde vært hensiktsmessig å ha tilgang til intranettet på mobilen

I en behovsanalyse er det viktig å være bevisst på hvor misvisende gjennomsnittstall kan være. Analysen fokuserer derfor på de som er veldig fornøyd og de som er misfornøyd, og sammenligner funn fra intervjuene med kommentarer gjengitt i undersøkelsen.

Begrepsbruk i rapporten:

Informant	Refererer til personer som er intervjuet eller avholdt møter med
Respondent	Refererer til de som har svart på spørreundersøkelsen på dagens intranett
Ansatt	Refererer til ansatte i Oslo kommune uavhengig av stillingsbeskrivelse eller posisjon

3 Sammenheng mellom organisering og intranettets rolle

Oslo kommune er organisert med bydeler, etater og foretak. Bydelene er ulikt organisert seg imellom.

Ifølge Oslo kommune på internett¹:

Etat, bydel og kommunalt foretak er alle en del av kommunen som juridisk person. Det innebærer at kommunen hefter direkte og ubegrenset for virksomheten. Virksomheten er underlagt kommunelov, forvaltningslov og offentlighetslov, og i tillegg eventuell særlovgivning. Kommunen har arbeidsgiveransvar for de ansatte. Kommunens regelverk gjøres gjeldende for etat, bydel og i de fleste tilfeller også for foretakene. Samtlige er underlagt bystyrets overordnede myndighet og tilsynsansvar.

Virksomheter som er egne rettssubjekter begrenser kommunens styrings- og tilsynsmuligheter betraktelig. Aksjeselskaper, ansvarlige selskaper, stiftelser og interkommunale selskaper (dvs som går lenger enn det interkommunale samarbeidet som er regulert av kommuneloven) blir styrt av henholdsvis aksje-, selskaps- og stiftelseslovgivning samt lov om interkommunale selskaper. Ansatte har status som i privat virksomhet og tilsettingsforholdet reguleres av arbeidsmiljøloven.

Virksomhetenes autonomitet fremstår som et viktig prinsipp i Oslo kommune, noe som reflekteres i organisering av intranettet. Den enkelte virksomhet står fritt til å velge hvordan intranettet skal brukes og hvor ofte det skal oppdateres. Ressurser og kompetanse som legges ned i forvaltningen av digitale flater er også opp til den enkelte virksomhet å avgjøre. Dette fører til at medarbeidere kan ha ulike tilbud og tjenester i ulike virksomheter, selv for utførelse av tilsvarende oppgaver.

3.1 Organiseringens betydning for intranettet

Følgende sitat er hentet fra undersøkelsen:

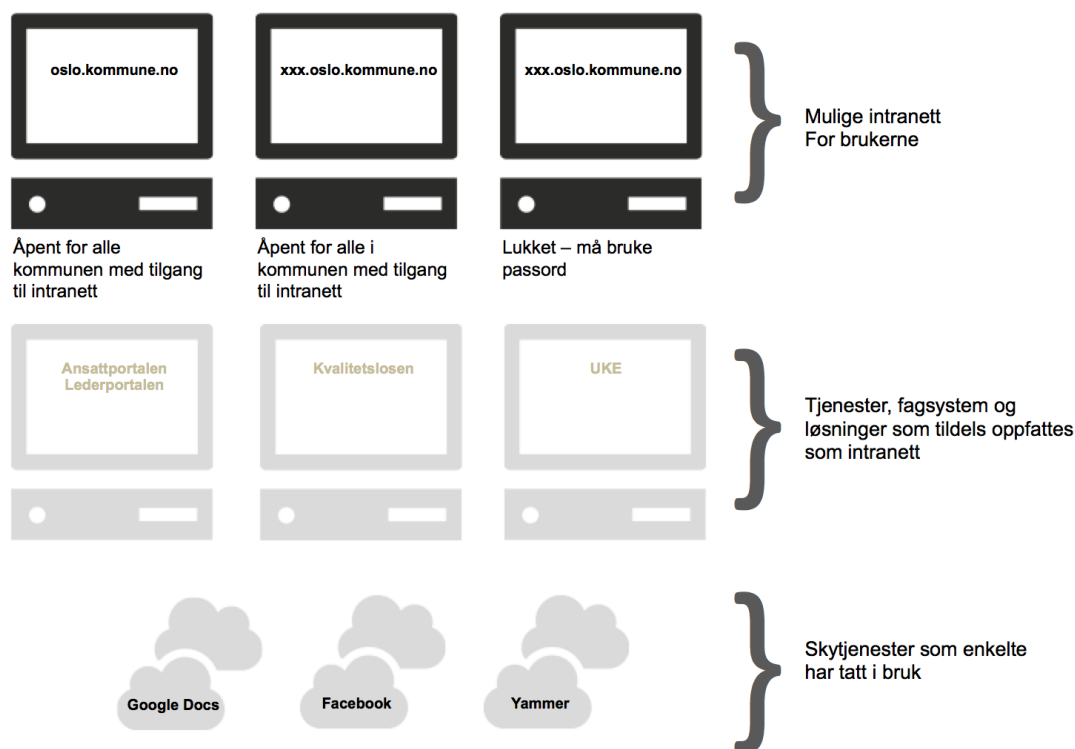
Intranettet er stykket opp fordi man delte det opp i ulike intranett via webhotellet. Antall etater og virksomheter er mindre enn antallet intranett og dermed er det blitt hierarkisk og knyttet til organisasjonskartet. Få som jobber her vet hvordan de skal orientere seg i forhold til organisatorisk knytning².

Intranett(ene) er i dag svært ulike og oppfattes ulikt av ansatte på bakgrunn av hva de tilbys der de jobber. Webhotellet har ca. 60 ulike intranett i drift, og disse opererer med tre forskjellige maler, noe som igjen har betydning for hvilket innhold som presenteres på hvilken måte.

Figuren under skisserer hva brukerne oppfatter som intranett:

¹ http://www.byrådslederens-kontor.oslo.kommune.no/styringssystem_organisasjon/tilknytningsformer/

² Alle sitater fra informanter og respondenter vises ved inntykk og kursiv



Illustrasjon: Intranett kan være ulike løsninger for den enkelte virksomhet

Rollen intranettet har i Oslo kommunes ulike virksomheter kan derfor ha stor variasjon, basert på systemer og funksjonalitet som tilbys og hvordan intranettet brukes i sammenheng med andre systemer.

Det er også funn som viser til at enkelte fagsystemer, som for eksempel MinTid, Kvalitetslosen eller PRK oppfattes som intranettet på bakgrunn av at intranett lenker videre til aktuelt sted, og at disse systemene presenteres i en nettleser. Enkelte ansatte oppfatter dermed alle web baserte interne systemer som 'Intranett'. Noen respondenter nevner likevel at de instrueres om at prosesser og skjema skal flyttes fra intranett til eksempelvis Kvalitetslosen. Dette innebærer at kommunen har en strategisk utfordring forbundet med å definere hvilken rolle intranettet faktisk skal i forhold til andre systemer.

3.2 Grenseoppganger mellom systemer, konsepter og tjenester

Kvalitetslosen er innført mange steder i Oslo kommunen og oppfattes av mange som et godt verktøy som har gitt bedre muligheter for kontroll på avviksmeldinger. Bruken av Kvalitetslosen i virksomhetene er imidlertid så forskjellig at det er vanskelig å konkludere med tanke på behovene for grenseoppganger mellom Kvalitetslosen og intranettet.

Enkelte steder har Kvalitetslosen fått en fullstendig mappestruktur som speiler organisasjon og dermed overtar i stor grad rollen intranettet hadde med å betjene den ansatte med skjemaer, rutiner og retningslinjer. Andre steder er det ikke gjort, og ansatte har problemer med å finne frem i løsningen:

Jeg synes Kvalitetslosen er så tungvint så jeg bruker heller skjemaer her (intranettet)

Flere respondenter kommenterer at det er vedtatt at oppdatert informasjon skal ligge i Kvalitetslosen – ikke på intranettet. Eksempel på slike kommentarer er gjengitt under:

Vi bruker Kvalitetslosen og skal finne rutiner der

Samtidig er det tydelig at i enkelte virksomheter hersker det uvisse om hvilke systemer som skal brukes som referansepunkt for viktige arbeidsprosesser. Et representativt utsagn er gjengitt under:

Mine rutiner finner jeg på andre områder enn på intranett, hovedsakelig ligger de inne på fellesområder/egne hjemmeområder eller inne på Kvalitetslosen

Ulik praksis, og ulike tilbud i virksomhetene, gjenspeiles i måten respondentene og informantene beskriver sine ønsker og behov knyttet til intranett. Det er også delte meninger om at alle intranett er tilgjengelige for alle ansatte i kommunen. Noen trenger tilgang for å hente informasjon om andre (gjelder spesielt bydelene); mens enkelte virksomheter har mye personsensitiv eller politisk betent informasjon som de velger andre kanaler for å distribuere til sine ansatte. Siden intranettet ikke er rollestyrt, gir det ikke muligheten for å skjule informasjon til enkelte og fremheve informasjon til andre. Dette innebærer et dilemma med tanke på å sikre informasjonens relevans for den enkelte. Som løsning uttrykker enkelte at de ønsker et intranett for alle ansatte med "rådhusinformasjon", samt tilgang til dokumentasjon som gjelder alle uansett hvor de er ansatt. Et eksempel på dette er HR-informasjon. I tillegg er det ønskelig med et "eget" intranett som kun inneholder informasjon fra egen organisasjonsenhet.

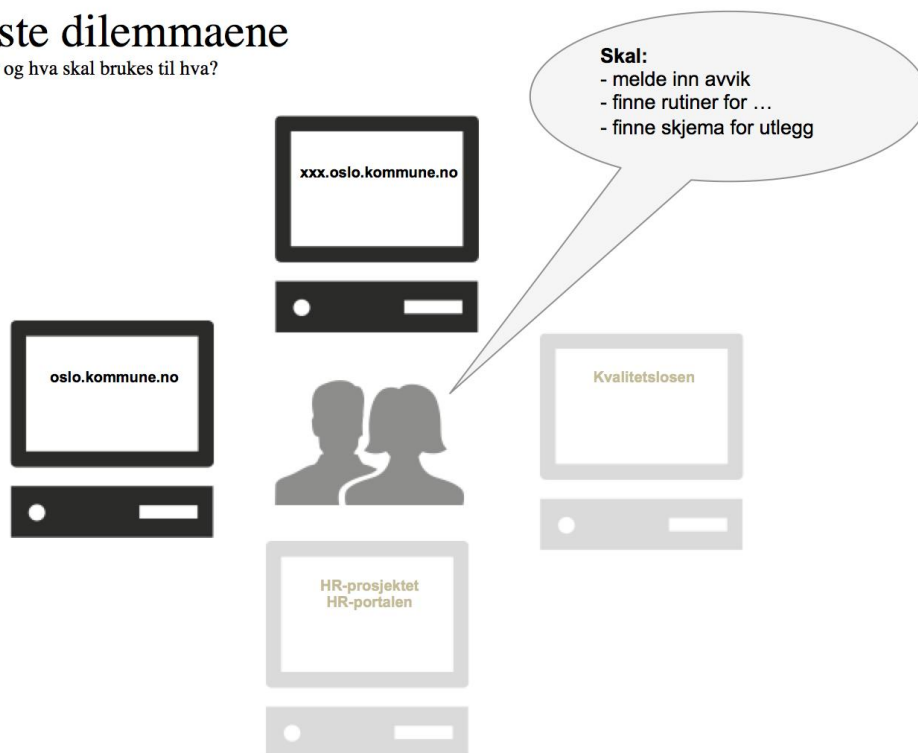
Andre vil ha det omtrent som nå, men med lik struktur mellom for eksempel bydelene, slik at informasjon kan gjenfinnes på tvers av organisasjonen.

Utfordringene i dagens løsning, som den presenteres for de ansatte, er at det ikke er noen lik eller opplagt måte å finne informasjon eller utføre oppgaver som illustrert under.

Det underliggende behovet er knyttet til relevans for den enkelte – både med tanke på informasjonstilgang og arbeidsoppgaver.

De største dilemmaene

– hva ligger hvor og hva skal brukes til hva?



4 Hva kan vi lære av andre?

4.1 Bergen kommune

Prosjektet har høstet erfaring fra Bergen kommune sitt prosjekt for utvikling av nytt intranett. Bergen kommune er kommet langt i gjennomføringen og har utført en grundig behovsanalyse som avdekket svakheter ved dagens løsning basert på de ansattes behov knyttet til nytt intranett.

For Oslo kommune var det formålstjenlig å gjenbruke flere konklusjoner og deler av empirien som utgangspunkt for behovsanalysen. Prosjektet har hatt nyttig erfaringsutveksling med prosjektrepresentanter i Bergen kommune.

Bergen kommune igangsatte sin behovsanalyse i 2011 og utarbeidet anbefaling og krav til ny løsning i juni 2012. Pr oktober 2013 er prosjekt i gang med realisering av nytt intranett basert på behovsanalysen.

4.1.1 Fremgangsmåte og metode i Bergen kommune

Bergen kommune har valgt en brukersentrert utviklingsmetodikk³ for å avdekke hvilke behov de ulike typene brukere i kommunen har. Behovene knytter seg til både informasjon og arbeidsstøtte.

Det er viktig å vite hvor mange som har tilgang til intranett, hvem som bruker intranett

³ http://no.wikipedia.org/wiki/Brukersentrert_utvikling

og hvilket innhold og tjenester som er i bruk. Sist men ikke minst er det viktig å se på årsaker til at intranett ikke blir brukt. Dette kan gi viktige føringer i det videre arbeidet. Skal intranett være for alle ansatte i Bergen kommune? Hvilke tjenester skal være tilgjengelig? Hvem skal informasjonene være rettet mot?
(BK1 2012:4)

Det er i tillegg gjort et grundig arbeid med å kartlegge dekning av PC blant de ansatte (BK1 2012:7), hvor mange som deler PC og hvor mange som har en bruker-ID uten at den har vært i bruk. Vi antar at tallene også, prosentvist, kan benyttes for Oslo kommune som en overordnet antagelse om dekning av PCer.

Bergen kommune har benyttet metode med fokusgrupper for å avdekke behovene til ulike kategorier brukere, knyttet til stillingstype. Med dette som bakgrunn er det konstruert ulike *personas* (personifiserte brukere) som har til hensikt å konkretisere behov ved å gjennomføre en detaljert analyse av brukernes behov og arbeidssituasjon. På bakgrunn av Bergen sitt arbeid, og vårt videre arbeid, har vi gjort en jobb med å finne relevante tilleggs-personas for Oslo, som kan benyttes i et eventuelt prosjekt. Disse presenteres i vedlegg 2.

4.1.2 Personas fra Bergen kommune

I sitt arbeid med personas har Bergen kommune slått sammen mange stillingskategorier med typisk "samme innhold" og/eller "samme type hverdag". I vedlagte kilder kan disse leses mer nøye, men et eksempel kan være Anne Ansatt, som representerer stillingene advokat, arkitekt, bioingeniør, brannmester, byantikvar, byarkivar, byombud, fagkonsulent, førstekonsulent ..osv. (BK1 2011:28).

Vi har benyttet følgende personas fra Bergen kommune om underlag for behovsanalysen: Anne Ansatt, Morten Mangfold, Stine Sjef, Hanna Hjemmehjelp og Lotte Lærer .

4.1.3 Hva skiller kommunene Bergen og Oslo?

Vi antok i første del av prosjektet at personas som representerer ansatte som jobber i førstelinje, og som ikke har en kontorhverdag, er utfyllende beskrevet fra Bergen sin side gjennom personas Morten Mangfold og Hana Hjemmehjelp. Felles for disse er arbeidshverdager preget av dårlig tid, fokus på menneskene de jobber med og enten ingen PC eller felles tilgang til PC på arbeidsplassen.

Personas Lotte Lærer antar prosjektet at også har tilsvarende behov og bruksmønster i Oslo som i Bergen. Skolesektoren benytter seg av en LMS (Learning Management System . Fronter og /eller It's Learning) og bruken av denne er mer sentral enn bruken av intranettet. Knytningen mellom den enkelte skoles lærere og kommunen er til dels svak.

Basert på dette valgte prosjektet å fokusere på *administrasjonslaget*, representert ved personas Anne Ansatt og Stine Sjef fra Bergen kommune. Prosjektet antok at disse ville kunne være forskjellige mellom kommunene som følge av at den ulik politiske strukturen, størrelsen og organiseringen med flere bydeler lager et skille også for de ansatte.

Når det gjelder skolesektoren valgte vi å intervju brukere på rektornivå fra tre ulike skoler, samt en leder i UDE, for å utfylle bildet fra Bergen kommune. Vi så dermed på en liten endring i personas, og disse er også oppsummert i vedlegg 2: Personas

4.2 Stockholm Stad

Stockholm Stad har lansert sitt nye intranett: I likhet med Bergen, baserte Stockholm sitt forstudie på brukerbehov og tilsvarende metoder.

Hensikten med intranettet oppsummerer Stockholm Stad på denne måten:

Staden har som mål att stockholmarna ska kunna få service och tjänster av hög kvalitet. Det ställer krav på stadens chefer, medarbetare och de utförare som staden anlitar. Stockholms stads intranät ska vara ett effektivt verktyg för stadens ledning, ett stöd i arbetet för stadens medarbetare och bidra till känslan av samhörighet inom staden. Detta för att stärka kvalitetsutvecklingen och arbetet mot en stad i världsklass.

Det nya intranätet ska vara anpassat för medarbetaren, enkelt att använda och att hitta i, gemensamt och tillgängligt för alla. Det ska förmedla kunskap och inspiration inom staden och främja samarbeten och erfarenhetsutbyte. Det ska fungera som en huvudkanal för internkommunikation och styrning och förmedla känslan att vi alla arbetar mot gemensamma mål.

Forstudien beskriver at personer i administrasjonslaget er viktigste målgruppen, basert på at disse har størst behov for støtte og er de mest avanserte brukerne.

Behovene til intranett er knyttet til:

- *hitta dokument (avtal, policys, blanketter, riktlinjer o.s.v.),*
- *nå verktyg (lokalbokning, avtalsdatabasen. LISA, Agresso m.m.),*
- *läsa nyheter,*
- *hitta kontaktuppgifter,*
- *få information om sitt verksamhetsområde och från förvaltningsledningen,*
- *samt för att ta del av anställningsinformation.*

Stockholm Stads intranett er søkefokusert og tar utgangspunkt i brukerens profil og interesseområder for å presentere mest mulig relevant informasjon.

Prosjektet har laget en informasjonsvideo som gir et godt innblikk i hvordan intranettet fungerer og hvilken hovedfunksjonalitet som tilbys, denne kan sees på:

<http://video.stockholm.se/video/8416693/nya-intranatet-sa-fungerar-det>

4.2.1 Relevans for Oslo kommune

Stockholm Stad har gjennomført prosjektet og har lansert det nye intranettet. Stockholm Stad har tilsvarende størrelse som Oslo Kommune, hvilket innebærer at det bør være aktuelt å sammenligne demografi, målsettinger, virkemidler og effekt i forhold til hverandre.

Rollestyrt informasjonstilgang og oppdatering basert på interesseområder er funksjonalitet som flere ansatte har uttrykt behov for i Oslo kommune. Det fremstår som Stockholm Stad har lansert en god løsning for dette, og Oslo kommune kan utvilsom høste erfaring fra hvilken effekt dette har på bruken av intranett og gevinstene det gir. Dette vil være viktige innspill med tanke på å investere i tilsvarende funksjonalitet for Oslo kommune.

5 Hovedfunn i undersøkelsen

I analysen har vi valgt å gruppere behovene i forhold til fem analyseaksler som representerer hovedretningene i de funnene som er gjort. Analyseaksene er i stor grad sammenfallende med hva et intranett tradisjonelt blir brukt til, og hvilke muligheter og funksjonalitet som ligger i dagens teknologiske plattformer. Følgende analyseaksler er benyttet:

- Gjøre jobben
- Finne folk
- Best practice/Deling
- Oppdatert
- Karriere/Personal

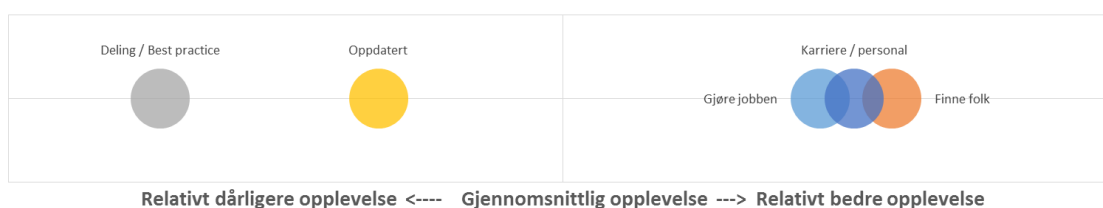
Analyseaksene har en viss overlapp og det kan oppleves som *kunstige skiller* mellom aksene, siden noen av funnene vil kunne plasseres i flere kategorier. Dette gjelder for eksempel mellom det "å være oppdatert" og det "å finne folk" eller "å gjøre jobben". Erfaringsvis kan skillene likevel være viktige, for å tydeliggjøre ansvar for publisering og tydeliggjøre hensikten med å tilby funksjonalitet som dekker behov. Det ligger dermed i sakens natur at et behov kan være sammensatt av flere behov og at flere målsettinger kan oppnås ved å dekke ett behov.

Vi har erfart at svarene til tider er sprikende. Det oppstår forskjeller mellom hva som blir uttalt i intervjuene og hva som besvares i webundersøkelsen. I intervjuene er det anledning til å presisere og vise eksempler på hva man mener og få diskutert eventuelle uklarheter. Et eksempel på dette kan være spørsmål om "best practice" eller kunnskapsdeling; temaer som mange ansatte har liten kunnskap om. I webundersøkelsen kan dette gi utslag ved at de ansatte tillegger liten betydning til temaer som de har liten kjennskap til.

En annen forklaring på divergerende svar kan være at respondentene og informantene ikke ser det samme bildet foran seg på skjermen. Intranettene har ulik utforming avhengig av hvilken mal som benyttes og hvilken virksomhet det er snakk om. Forskjeller mellom lenker til andre flater, og andre støttesystemer oppleves av enkelte også som intranett. Tjenester, malverk og informasjon har ofte ulik grad av oppdatering og vedlikehold. Alle disse faktorene gjør at vi i analysen er varsomme med å benytte gjennomsnittstall som basis for funnene som presenteres.

For hver av de fem aksene beskriver vi først hvilke tema som faller innenfor aksene og deretter hva som kom frem i undersøkelsene som ble gjennomført. Webundersøkelsen ber respondenten bes ta stilling til utsagn som beskriver intranettets oppfyllelse av behov. Ved at respondenten tar stilling både til sin *opplevelse av om behovet dekkes*, og deretter *hvor viktig det er at behovet dekkes*. Som bakgrunn for spørsmålene lå materialet fra intervjuene, og i konklusjonen trekker vi veksler på besvarelser fra begge undersøkelsene. Sitater som benyttes er også fra begge undersøkelsene.

Resultatene fra undersøkelsen viser at respondentene har følgende opplevelse av hvordan intranettet støtter hver av de fem kategoriene:



Under beskrives funnene vi har gjort innenfor de fem analyseaksene.

5.1 Om å gjøre jobben

Å "gjøre jobben" er en stor kategori som omhandler arbeidsstøtte i hverdagen. Analysen søker å avdekke hvor vidt intranettet støtter arbeidsoppgaver den enkelte har. I intervjuene har informantene blitt bedt beskrive sine viktigste arbeidsoppgaver på en gjennomsnittsdag, og hvordan de bruker intranettet i sammenheng med dette.

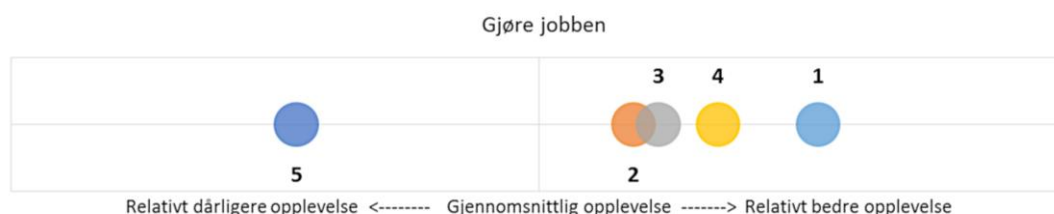
Svarene inkluderer en del fagsystemer og løsninger som strengt tatt ikke er intranettet. Mange opplever likevel "alt" som lenkes fra intranettet, som *intranettet*, spesielt når tjenesten eller løsningen presenteres i en nettleser. Dette gjelder eksempelvis Kvalitetslosen, Kvikk Fravær og PRK.

Flere nevner Outlook, og refererer til at e-post og kalender brukes, samt at dokumentdeling gjøres via e-post. Dette gir et bilde av hvordan de ansatte forholder seg til ulike løsninger for å utføre daglige oppgaver.

I webundersøkelsen ble følgende påstander fremsatt under kategorien "Å få jobben gjort":

1. Intranettet er en nyttig støtte til mine arbeidsoppgaver
2. På intranettet finner jeg maler som gjør jobben min enklere
3. På intranettet finner jeg rutiner som er relevante for jobben min
4. På intranettet finner jeg skjemaer som er relevante for jobben min
5. Intranettet er tilgjengelig for meg utenfor min faste arbeidsplass

5.1.1 Funn



Figur: *Respondentenes relative opplevelse av "å få jobben gjort"*

5.1.1.1 Støtte til arbeidsoppgaver

Sitatet under er betegnende for hvordan mange opplever en fragmentering av brukerflater som understøtter arbeidet deres:

Jeg bruker intranettet ganske lite etter at vi fikk Kvalitetslosen, som vi også er pålagt å bruke. Før brukte jeg det daglig for da lå alle rutiner og instruksjoner på intranettet. Men nå er det flyttet, så da er jeg ikke så ofte inne...

De fleste som ble intervjuet brukte daglig både intranett, Kvalitetslosen, PRK, HR-systemet, Kvikk Fravær og/eller Outlook og gjerne et system for saks- og arkivarbeid. 75,7% av respondentene i web undersøkelsen bruker intranett daglig.

Innenfor denne kategorien snakker informantene om mye forvirring og hindringer for å finne akkurat det de trenger når de trenger det. Det er også usikkerhet knyttet til om det de finner er siste versjon når det gjelder skjemaer, rundskriv og lignende.

Intervjuene avslører et stort behov for bedre arbeidsstøtte og enklere tilgang til det som er relevant for den enkelte medarbeider. Behovet gir seg utslag i at ansatte benytter skyggesystemer som gjør det enklere, og at det er en stor vilje til å benytte dagens systemer tross manglende funksjonalitet. Resultatet blir mange individuelle løsninger for å sikre en effektiv arbeidssituasjon. Følgende utsagn er representativt:

Man venner seg jo til de systemene man får.

5.1.1.2 Maler og skjema

Analysen viser at det kan være vanskelig å finne riktig versjon av maler og skjema. Malverk legges gjerne i andre systemer, på virksomhetsspesifikke servere eller sågar lokalt. Kvalitetslosen brukes også som kilde for malverk. Følgende sitater illustrerer problemstillingen:

Intranettet har blitt endret etter innføring av kvalitetslosen. Tidligere lå de fleste maler og skjemaer på intranettsiden, nå er noe flyttet til kvalitetslosen og jeg bruker mer tid

Jeg vet nesten sikkert at malene finnes, men de kan være så vanskelige å finne at jeg ender opp med spørre kolleger om å få ta kopi av tidligere saker og/eller lage noe selv...

Samkjøring med dokumentarkivsystemet kan være et tema, som også vil ha effekt på søkefunksjonaliteten som kan tilbys via intranettet. Følgende kommentar indikerer også at det kan være behov for en generell revisjon av malverket:

Dokumentmalene og DocuLive er dårlig samkjørte. Mange maler er dessuten ufunksjonelle.

5.1.1.3 Rutiner

Analysen viser at rutiner i stor grad flyttes fra intranett til Kvalitetslosen og at de vedlikeholdes der. Gjennom intervjuene har det vist seg at det finnes ulike rutiner for like oppgaver og at disse er beskrevet og vedlikeholdes i de ulike virksomhetene. Noen er opptatt av at ikke alle rutiner er oppdatert iht regelverk. Følgende sitater er illustrative:

Vi bruker Kvalitetslosen og skal finne rutiner der

Rutiner oppdateres ikke i tråd med avtaleverk etc. Man vet aldri om en rutine er fullgod i hht gjeldende reglement.

5.1.1.4 Tilgjengelighet utenfor fast arbeidsplass

Undersøkelsen viser at de ansatte har en relativt dårlig opplevelse av intranettets tilgjengelighet utenfor fast arbeidsplass. På spørsmål om hvor betydningsfullt dette er viser undersøkelsen at respondentene ikke er opptatt av dette. Det er verdt å merke seg at hele 72,2% av de spurte har PC som bare de disponerer. Dette innebærer at ansattgruppen som har begrenset adgang til PC i jobben er underrepresentert. Flere respondenter uttrykker imidlertid et behov for muligheten til å kunne utføre oppgaver utenfor fast arbeidsplass. Et illustrativt sitat er gjengitt under:

Jeg har en arbeidstid å forholde meg til, uten mulighet for flex. Men tidvis hadde det vært svært nyttig med tilgang på intranettet andre steder enn fysisk på arbeidsplassen, da dette ville skapt mulighet for å fullføre nødvendige oppgaver utenfor en hektisk arbeidsplass der det hele tiden er spørsmål eller andre oppgaver i veien for ro til strukturert arbeid.

5.1.2 Konklusjon og anbefalinger

Ansatte opplever at intranettet støtter deres arbeidsoppgaver. Det er likevel usikkerhet knyttet til hva informantene *egentlig* svarer på. Er det intranettet, slik Rådhuset definerer det, eller er det Kvalitetslosen eller andre løsninger som de bruker som støtteverktøy? Intervjuene viser mye frustrasjon og forvirring i forhold til dette, mens resultatene fra webundersøkelsen viser en større grad av fornøydhet. Imidlertid er kommentarene tilknyttet kategorien "å gjøre jobben" i webundersøkelsen egnet til å gi samme inntrykk som intervjuene.

For å gi de ansatte en bedre opplevelse av at intranett støtter arbeidshverdagen bør det avgjøres på strategisk nivå om intranettet skal være hovedarbeidsflaten til medarbeiderne eller kun en informasjonskanal. Det må med andre ord besluttet hvilken rolle intranett skal ha i forhold til andre løsninger og hvordan det skal brukes for å realisere kommunens informasjonsstrategi og operative strategi.

Lavest relative opplevelse har de ansatte av at intranett er tilgjengelig utenfor egen arbeidsplass, og de sier samtidig at de ikke ser at det har stor betydning for å få jobben gjort. I starten av undersøkelsen svarer imidlertid 59,2% av respondentene at det hadde vært hensiktsmessig å ha tilgang til intranett på mobilen.

Den relativt svake betydningen i webundersøkelsen kan ha flere årsaker:

- Man ser ikke nytten av tilgjengelighet utenfor egen arbeidsplass, som følge av at oppgavene gjennomføres i all hovedsak ved kontorplassen
- Intranett tilbyr ikke relevant nok innhold eller funksjoner
- Man tenker ikke på "utenfor arbeidsplass" som mobil løsning
- Man ønsker å opprettholde et skille mellom privat- og jobbsfære.

Det er derfor et strategisk spørsmål om det skal legges til rette for en mer mobil arbeidsform og hvilke gevinster det kunne gi for den enkelte medarbeider og for kommunen.

Mulige forbedringer som kan gi bedre opplevelse:

- Et større fokus på oppgaver enn på avsenderstyrt informasjon
- Personifisering av innhold og funksjonalitet
- Bedre oppdatert innhold, inkludert versjonshåndtering
- Forbedret infrastruktur og tilgjengelighet på mobile plattformer

5.2 Om å finne folk

Å finne folk anses ofte som det mest essensielle for intranett (Making Waves, 2011). I tilknytning til det å "finne folk" er muligheter for oppdatering av egen profil og søk sentralt. I denne kategorien er det også en grenseoppgang til "best practice" i forbindelse med å finne folk som kan noe tilsvarende, har referanser eller erfaringer den ansatte trenger for å løse en oppgave. De har også til tider behov for å se hvem som har ansvar for hva i organisasjonen og hvem de rapporterer til.

PRK er vel til frustrasjon for mange, det er vel administrasjonen her som legger det inn i PRK og det er fryktelig viktig at den blir riktig. Jeg bruker den mye fordi jeg har kontakt med folk i alle femten bydelene siden vi har boliger overalt, så for meg er det frustrerende..., jeg er avhengig av at den fungerer.

Intranettet til Oslo kommune har ikke eget personsøk på siden, men de fleste har tilgang til Person- og ressurskatalogen (PRK) via en lenke på intranettets forside. Noen benytter PRK via en snarvei på desktop og ikke via intranett.

I webundersøkelsen ble følgende påstander benyttet for å avdekke behov knyttet til kategorien "finne folk":

6. På intranettet er det enkelt for meg å finne oversikt over hvem som har ansvaret for hva i Oslo kommune

7. Det er enkelt for meg å finne kontaktdetaljer på personer i kommunen

5.2.1 Funn



Figur: Respondentenes relative opplevelse av å "finne folk"

Mange benytter PRK i stor grad og gjerne daglig. De beskriver et behov for å stole på at PRK er oppdatert og at de finner de personene de søker.

Dersom jeg lurer på noe og om "hvem som kan noe om dette" kan jeg ikke bruke PRK, men må vite navnet, eventuelt gå på etat eller sted i organisasjonen.

Om de ikke finner frem, benytter de isteden 02 180 i håp om å bruke kortere tid. 02 180 mottok hele 79.977 slike samtaler i 2012. Dette innebærer et gjennomsnittlig antall anrop på ca. 43 per time. 02 180 har de samme utfordringene når PRK ikke er oppdatert, siden det fører til unødvendige ekstraanrop som følge av at innringere må ringe inn flere ganger om samme sak.

5.2.1.1 Oversikt over kompetanse og ansvar

Det er vanskelig å finne oversikt over personer med spesiell kompetanse eller fagfelt ved bruk av PRK, siden "hjelpeordene" ikke oppdateres tilstrekkelig. En enhetsleder, med ansvar for at vedkommende ansatte er "oppdatert" sier:

Jeg skjønner også at man svikter i forhold til de hjelpeordene 02180 skal ha fordi det er vanskelig og de setter over i hytt og pine. Jeg har ringt 02180 selv jeg, for å finne folk og blir sendt fra den ene til den andre og er helt oppgitt!

PRK mangler også detaljer knyttet til ansvarsområde og organisasjonstilhørighet. Dette illustreres ved følgende kommentarer:

Stillingsbetegnelser samsvarer ikke med faktiske ansvar og arbeidsområde.

Avhengig av hvordan man ser det, øverste ansvarlig eller delegert nedover. Men ansvarspersoner er vel lite spesifisert, ofte uklare ansvarsroller og manglende info.

5.2.1.2 Finne kontaktdetaljer

Hovedinnvendingene knyttet til kontaktdetaljer er at disse ofte er utdaterte. Søkefunksjonaliteten i PRK krever dessuten at navn skrives riktig, noe som oppleves som uvanlig for dagens internetbrukere som er vant til å få opp forslag mens man skriver i søkefeltet.

5.2.2 Konklusjon og anbefalinger

PRK fungerer i dag som et verktøy som mange bruker og mange er fornøyd med, selv om mange viser til "irriterende" ting som at de må stave navn helt korrekt for å finne rett person. Mangelen på oppdateringer av nøkkelord skaper frustrasjon, også hos de ansatte på 02180. Det samme gjelder manglende fraværsoppdateringer som fører til unødvendig mange henvendelser.

PRK sitt navn indikerer at det skal være mulig å finne ressurser i tillegg til personer. Det bør tas et valg på om denne skal rendyrkes som en personkatalog, og om tjenesten bør integreres med intranettet for å være mer tilgjengelig.

Mulige forbedringer som kan gi bedre opplevelse:

- Bedre oppdatering av nøkkelord
- Enhetlige stillingskategorier
- Synliggjøre organisasjonstilhørighet og ansvar
- Gjøre PRK tilgjengelig på intranettet som direkte søkeboks
- Bilder tilknyttet ansattprofil

5.3 Om å finne "best practice" og å dele

Prosjektet har vært på jakt etter å finne rutiner for og erfaringer med kunnskapsdeling. Dette inkluderer både hvordan ansatte deler kunnskap og dokumenter, og hvordan de samhandler

i for eksempel prosjekter eller om høringer. Med "best practice" menes hvordan ansatte henter inn referanser på hvordan andre har løst tilsvarende oppgaver tidligere.

I webundersøkelsen ble utsagn benyttet under kategorien "best practice og å dele":

8. Det er enkelt å dele dokumenter med kolleger på intranettet

9. På intranettet er det enkelt for meg å finne informasjon om hvordan andre har utført lignende oppgaver

10. Det er enkelt for meg å dele erfaringer med kolleger gjennom intranettet

5.3.1 Funn



Figur: Respondentenes relative opplevelse av "best practice og å dele"

Både intervjuene og webundersøkelsen avdekker at de ansatte mener at dagens intranett ikke tilbyr mulighet for deling og erfaringsutveksling. Det er bemerkelsesverdig at respondentene i webundersøkelsen ikke legger deling og erfaringsutveksling stor vekt, mens informantene i intervjuene er opptatt av dette. Mange av kommentarene til respondentene i webundersøkelsen understøtter imidlertid inntrykket fra intervjuene om at deling er viktig

5.3.1.1 Dele dokumenter

Intranettet til Oslo kommune gir ikke muligheten for å dele dokumenter. Enkelte foretak har innført SharePoint som erstatning for manglende mulighet for dokumentdeling i kommunens regulære intranettløsning. Dropbox og Google Docs er andre applikasjoner som brukes i mangel på annet.

Jeg prøver innimellom å bruke intranettene til de andre bydelene, for eksempel skal jeg finne ut om Bydel Grorud, hvordan har de organisert dette og hvordan løser de dette, for eksempel i forhold til budsjettprosess og finne sammenlignbare tall med andre bydeler. Og da finner jeg ingenting. Da kan jeg gå på andre bydeler her fra vårt intranett, og da er ikke menyene like på alle og jeg vet ikke hvor jeg finner. Hvor har de Psykisk helsearbeid her, da?

5.3.1.2 Finne hvordan andre har utført oppgaven og utveksle erfaring

Enkelte fremhever behovene for å dele erfaringer med gode argumenter slik kommentaren under viser:

Et virkelig savn siden jeg det siste året har fått tildelt flere ukjente oppgaver og er helt avhengig av at noen i bydelen kjenner oppgavene fra før. Alternativt at jeg kjenner til personer i andre bydeler som besitter kunnskapen jeg søker. Har den personen som gir deg

evt opplæring i bydelen ikke tilstrekkelig erfaring eller kunnskap kan det du lærer bli feil og uten mulighet til å endre praksis kanskje?

En informant kunne opplyse om at de med tilsvarende rolle i alle bydelene hadde etablert en lukket Facebook gruppe hvor de delte erfaringer. Vedkommende har skrevet følgende kommentar som begrunnelse for sin misnøye:

Ingen støtte for mange-til-mange samhandling gjennom f.eks. community-funksjon. Heller ikke noe opplegg for diskusjonsforum. Ingen støtte for kompetansesøk - altså finne personer/ressurser som er naturlig å dele kunnskap med. Deling av kunnskap skjer eventuelt gjennom lokal publisering av erfaringsartikler og beste praksis, men det virker ikke som man har hatt fokus på det - er ikke lagt opp til kategorisering av artikler langs kunnskaps-dimensjonen. Ingen støtte til kunnskapsdeling på tvers av virksomhetene.

5.3.2 Konklusjon og anbefalinger

Erfaringene med, og derfor også opplevelsen av, å dele både praktiske erfaringer og dokumenter er lav i funnene. Vi ser derfor store forbedringspotensialer og muligheter for utvikling av intranettet innen dette området.

Det fremstår som at det mangler delingskultur i Oslo kommune, og det er et strategisk spørsmål om kommunen ønsker å utvikle dette.

Det å etablere en delingskultur er forbundet med å etablere en samhandlingsstrategi hvor målsettingen er å hindre dobbeltarbeid og sikre at organisasjonen er i kontinuerlig utvikling. Dette innebærer store potensielle effektiviseringsgevinster ved å sikre at organisasjonen benytter eksisterende dokumenter og erfaringer som grunnlag for ny dokumenter, høringer, arbeidsform eller referanser. Et bevisst forhold til kunnskapsforvaltning er en del av den samme utfordringen, og en tydelig strategi vil kunne bidra til å innføre teknologi som legger til rette for deling og utveksling i nettverk, i avdelinger og mellom virksomheter.

Mulige forbedringer som kan gi bedre opplevelse:

- Mulighet for deling på eksisterende plattform
- Mulighet for fasilitere dannelsen og vedlikehold av nettverk og grupper

5.4 Om å være oppdatert

Å være "oppdatert" på jobb omhandler både et mottaker og et avsenderperspektiv. Å være oppdatert har både en faglig, en ansettelsesdimensjon og en sosial dimensjon. Vi har fokusert på å avdekke om de ansatte opplever at intranettet *bidrar* til at de opplever seg som oppdatert. I intervjuene har de selv definert på *hvilken dimensjon* de opplever seg oppdatert eller ikke oppdatert.

Da tenker jeg at det kommer klart fram hva slags sted jeg, som arbeidstaker, er tilknyttet. og da hvilke overordnede mål og visjoner som gjelder for dette stedet!? Klart dette er viktig, men så langt fra virkeligheten.

Gjennom intervjuene har vi også undersøkt hvor vidt intranettet er en kanal som benyttes for å holde *andre* oppdatert.

I webundersøkelsen ble følgende spørsmål stilt under kategorier "Å være oppdatert":

- 11. Intranettet holder meg oppdatert på hva som skjer i min virksomhet
- 12. Det er enkelt for meg å få lagt ut informasjon på intranettet
- 13. Intranettet viser målene til min virksomhet
- 14. Intranettet viser hvordan jeg bidrar til å oppnå virksomhetens/avdelingens mål
- 15. Intranettet gir meg informasjon om endringer som har betydning for meg

5.4.1 Funn



Figur: Respondentenes *relative opplevelse* av å "være oppdatert"

Informantene skisserte alt fra å oppleve seg svært oppdatert til å ikke vite om de er oppdatert *nok*. Mange mener de er mer faglig og organisatorisk oppdatert enn sosialt oppdatert. Enkelte mener også at det kan være krevende å få til å være oppdatert nok faglig sett gjennom intranett, fordi de jobber med mye personsensitiv informasjon og dermed trenger et samspill mellom fagsystem/saksbehandlingssystem og intranettet. De samme informantene mener ikke er riktig at alle i Oslo kommune har tilgang til hverandres intranett dersom intranett skulle være primært kilde til å oppleve seg faglig og organisatorisk oppdatert.

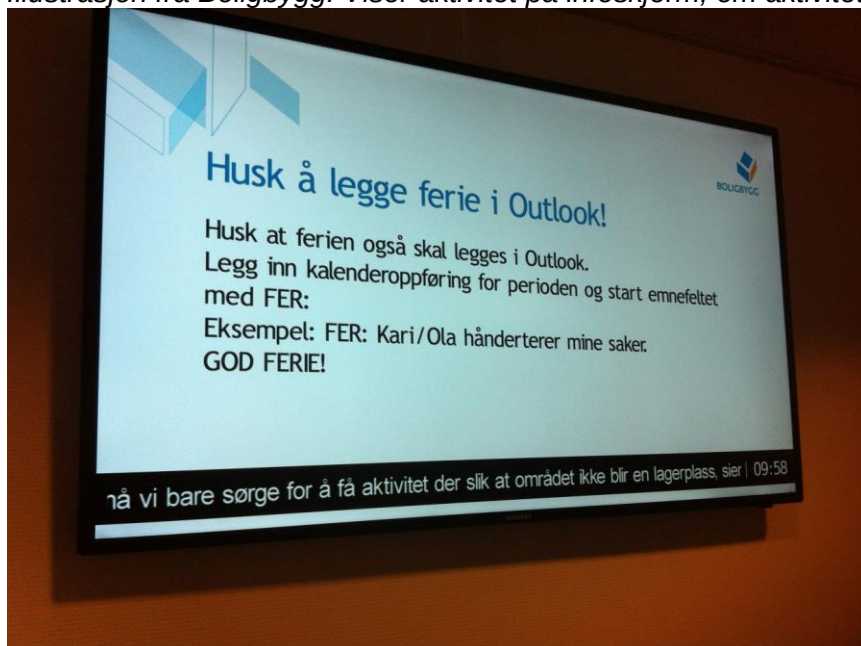
5.4.1.1 Oppdatert om hva som skjer i virksomhet

Intranettet er i mange tilfeller ikke den primære informasjonskanalen. Enkelte steder benytter infoskjermene i lokalene med den hensikt å informere medarbeiderne om viktige ting som skjer. Dette blir blant annet gjort i Boligbygg med to begrunnelser:

1. De ansatte sitter langt fra brukerne av omsorgsbygg sine boliger og tjenester og det er viktig at de ser "hvem de jobber for" og
2. Nyheter på intranett forsvinner fort fra forsiden av intranett og infoskjermene ivaretar informasjonsbehovet bedre enn intranettet:

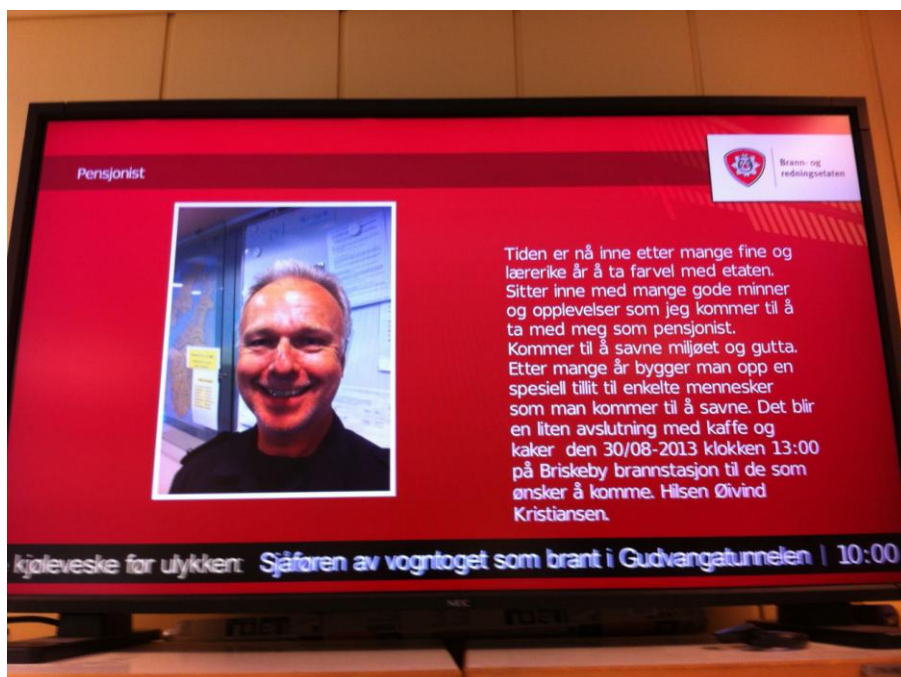


Illustrasjon fra Boligbygg: Viser aktivitet på infoskjerm, om aktivitet i en kommunal bolig



Illustrasjon fra Boligbygg: Viser aktivitet på infoskjerm, påminnelse om feriemarkering i Outlook

Tilsvarende bruk av infoskjermer har vi også sett hos Brann, og redningsetaten:



Illustrasjon fra Brann, og Redningsetaten: Viser aktivitet på infoskjerm, personlig innlegg til alle ansatte

5.4.1.2 Enkelt å legge ut informasjon på intranett

Webredaktørene legger ut informasjon på intranettet. Dette oppleves som tungvint og tidkrevende av respondentene. Kommentarer tilsier at det bør legges til rette for enklere publiseringsmuligheter og at ledelsen bør informere mer aktivt via intranett.

5.4.1.3 Viser målene i min virksomhet og hvordan den enkelte bidrar

Det er relativt stor forskjell mellom funnene i webundersøkelsen og intervjuene som ble gjennomført. Noen informanter var meget opptatt av målstyring og nødvendigheten av å synliggjøre målsettinger og resultatoppnåelse til de ansatte. Dette resulterte i at vi gjennomførte tre intervjuer med personer som var spesielt opptatt av målstyring for å avdekke behov knyttet til dette. Kommunens datavarehus har potensialet til å utvikles til å synliggjøre resultater i henhold til målsettinger både på avdeling og individuelt nivå. Likevel er dette blitt vanskeligere som følge av at lønningsdata fra Agresso ikke lenger er tilgjengelig i datavarehuset.

Resultatene fra webundersøkelsen viser at den gjennomsnittlige ansatte ikke er opptatt av å få synliggjort verken avdelingens eller egne mål. De er med andre ord tilfreds med at mål ikke er synlige. Kommentarene under viser to representative holdninger:

Dersom min leder hadde sendt informasjon om målresultater for mitt/avdelingens arbeidsfelt, ville det bli lagt på nettet, men det skjer sjelden. Noen tjenester gjør det, og det er veldig bra.

Spennende ide - slik at alle kunne se hvordan vi "beveger" oss gjennom året. I dag er alle dataene tilgjengelige, men de er fragmentert. Hadde vært bra med tilgang til felles analyse av data, helst på tvers av bydelene, ikke bare statistikken.

5.4.1.4 Informasjon om relevante endringer

Respondentene og informantene etterlyser relevans i informasjonen på intranettet. Følgende kommentar oppsummerer:

Sjelden at intranett er oppdatert om ting som har betydning for arbeidet mitt.

Det trekkes også frem at informasjon som er relevant for den enkeltes arbeid gjerne kommer via andre kommunikasjonskanaler, slik kommentaren under viser:

Noen ganger kan det synes som at intranettet er siste kanalen det informeres på. Og informasjonen kommer dårlig fram. F.eks. kom opprettelsen av en helt ny avdeling i UKE, som et punkt i et møtereferat.... Riktignok var det en sak som sa at vi måtte følge med på møtene/møtereferatene. Men hårreisende at en slik viktig informasjon ikke var en egen nyhetssak.

Respondenter etterlyser ledelsens engasjement for å bidra med relevant informasjon.

De primære årsaken for de som ikke opplever seg oppdatert er:

- Det er mangel på informasjon og aktivitet på intranettet
- De opplever at mye informasjon på intranett er utdatert
- Det er tidkrevende å oppdatere seg via intranettet
- De etterlyser relevans i informasjonen og mener ledelsen bør oppfordres til å bruke informasjonskanalen
- Mye informasjon sendes via e-post, eller gis i møter fremfor å publiseres på intranett. Eller det gjøres på alle tre måter, samtidig.
- De mangler opplevelse av å vite om målene for sin virksomhet og at det vises på intranettet

5.4.2 Konklusjon og anbefalinger

De ansatte føler seg i noen grad oppdatert og det er stor ulikhet mellom de svarene fra de ulike virksomhetene. Det er noen konkrete utfordringer knyttet til oppdatering av innholdet på intranettet som gjør at man bruker lang tid på å oppdatere seg. Dette svekker brukeropplevelsen. Intranettet har i liten grad en rolle som primær kilde til at medarbeiderne skal oppleve seg oppdatert.

Prosjektet anser dette for både å være en følge av mangel på strategier og mangel på operativ prioritering av intranett. En manglende informasjonsstrategi gjør at det er ujevn oppdatering og en ulik struktur på intranettene. Webredaktørens rolle er ulik for virksomhetene, noe som også påvirker informasjonsflyten.

Det fremstår også som at Oslo kommune mangler kultur for målstyring. Fokus på dette området vil kunne gi ansatte en bedre oversikt over status for virksomheten de jobber i, og hvordan de selv bidrar til virksomhetens mål. Intranettet kunne hatt en rolle som et effektivt styringsverktøy hvor målsettinger kommuniseres tydelig og oppdateres regelmessig. Vårt inntrykk er at Oslo kommune har muligheten til å benytte datavarehuset til dette formålet og bruke intranettet som presentasjonsmedium for målstyring.

Mulige forbedringer som kan gi bedre opplevelse:

- Bedre oppdatert innhold på intranettet
- Ledelsen må bruke intranettet som informasjonskanal
- Personifisert innhold gir høyere relevans
- Bruke intranett som styringsverktøy hvor mål og status presenteres fra underliggende systemer.

5.5 Om karriere og personal

Kategorien relaterer til behov knyttet til å finne frem i personalhåndboken, oppdatere egne data om egen person, fylle inn og sende skjemaer for egenmelding. Analysen avdekker også behov knyttet til å være oppdatert om aktuelle ledige stillinger og muligheter for videreutvikling/karrierevei i kommunen.

I webundersøkelsen ble følgende spørsmål stilt under kategorien "personal og karriere":

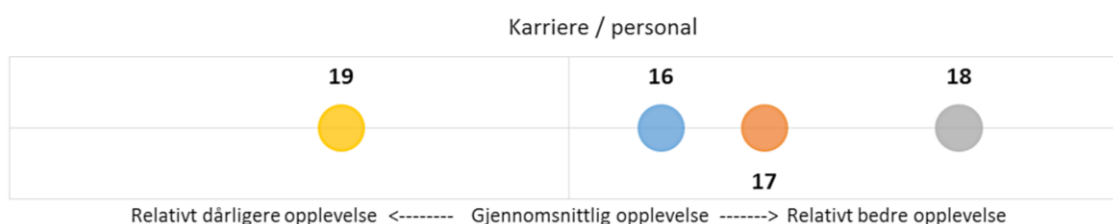
16. Intranettet gjør det enkelt for meg å finne informasjon fra personalhåndboken

17. På intranettet er det enkelt å finne personalskjemaer (f.eks. egenmelding)

18. På intranettet er det enkelt å finne ledige stillinger i kommunen

19. På intranettet er det enkelt for meg å finne informasjon om faglige utviklingsmuligheter i kommunen

5.5.1 Funn



Figur: Respondentenes *relative opplevelse* av "personal og karriere"

5.5.1.1 Finne relevant personalinformasjon og skjema

Bruken av personalhåndboken lider under den tidligere nevnte forvirringen rundt grenseoppgangene mellom HR-systemet, intranett og enkelte steder Kvalitetslosen. *Behovet* for å finne og benytte tjenester, skjemaer og informasjon om disse temaene er stort. Følgende sitat viser hvordan personalinformasjon håndteres enkelte steder i kommunen:

Personalhåndboka er litt bakpå, men det skyldes noe sykefravær.

Det som er direkte knyttet til informantenes arbeidsforhold er viktig og relevant. Her finner prosjektet også et uttrykt behov for å ha *ett sted for felles ting* som det ofte blir kalt i intervjuene. En informant uttrykte følgende om hva vedkommende mener med "felles ting":

"Felles ting" er personalting, timelister, ferieting og alle sånne ting. Det er typiske enkle ting som fyller de kriteriene jeg jobber etter for at det skal gjelde alle eller flertallet. For ellers blir det bare støy, det er jo så mye, ikke sant?

Det viser seg at enkelte virksomheter har lagret personalskjema, og informasjon fra personalhåndboken, i ulike versjoner og at siste versjon ikke nødvendigvis er den gjeldende. Dette er gjenstand for frustrasjon for mange.

5.5.1.2 Karriere og personlig utvikling

Ansatte finner lett frem til ledige stillinger, mens de ikke finner oppdatert innhold om faglige utviklingsmuligheter. Dette gir rom for forbedring.

5.5.2 Konklusjon og anbefalinger

I arbeidet som pågår med ny HR-portal er flere av de ansattes innsigelser ivaretatt og tenkt på. Prosjektet har fått tilgang til å se foreslått innholdsoversikt for portalen:



Illustrasjon: Forslag til struktur (under arbeid) for ny HR-portal

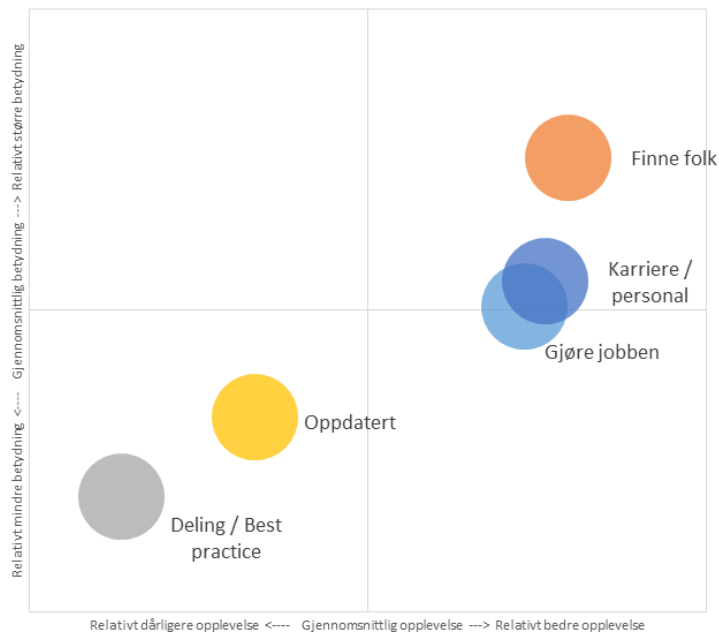
Strategiske hensyn i denne forbindelsen er som tidligere nevnt å definere rollen til intranettet og dermed også samspillet med intranettet og denne nye HR-portalen. Videre er strategier om kompetanseutvikling og rekruttering aktuelt.

Mulige forbedringer som kan gi bedre opplevelse:

- Forutsigbar plassering av innholdet i personalhåndboka
- Oppdatert innhold og versjonshåndtering

6 Behovskategoriernes relative betydning

Figuren under viser hvordan behovskategoriene fordeler seg hos respondentene i webundersøkelsen i forhold til opplevelse og hvilken betydning påstandene har for dem.



Analysen viser at respondentene har en relativt god opplevelse av at dagens intranett understøtter behovene knyttet til kategoriene 'Finne folk', 'Karriere/personal' og 'Gjøre jobben'. Dette er positivt, siden det synliggjør at mange av de ansattes *bevisste og uttalte behov* dekkes. Som drøftet tidligere kan dette være relatert til annen funksjonalitet enn det Oslo kommune definerer som intranett fra sentralt hold, men det er likevel et faktum at gjennomsnittet er fornøyd.

I forrige kapittel refereres det til funn som kan forbedre medarbeidernes opplevelse ved å dekke deres behov på en bedre måte. At respondentene i utgangspunktet er fornøyde – og at de uttaler at områdene har stor betydning – representerer et godt fundament for endring. De foreslåtte endringene vil kunne forbedre opplevelsene ytterligere og bidra til økt tilfredshet og økonomisk gevinst for kommunen.

Resultatene fra kategoriene 'Oppdatert' og 'Best practice og deling' viser derimot at respondentene opplever at intranettet ikke dekker behovsområdene, samtidig som gjennomsnittet gir uttrykk for at dette ikke har stor betydning for dem. Dette er interessante funn, siden to viktige spørsmål kan stilles i etterkant av dette:

1. Er de ansatte bevisste hvilket utbytte de kan ha av slik støtte?
2. Hvilken utbytte vil Oslo kommune kunne ha av å øke fokus på, og tilby funksjonalitet som underbygger behovene?

Det lave utslaget på betydning henger i hovedsak sammen med *delingskultur og målstyring*. At medarbeiderne ikke er opptatt av dette, og at de ikke opplever støtte for behovene, må sees på som et *godt fundament for endring*. Kommunen vil kunne realisere *betydelige effektiviseringsgevinster* ved å utvikle kultur for deling og målstyring, samtidig som det innføres plattformer for å støtte dette.

7 Relevante trender og utvikling

Det er mange trender rundt intranett som peker i samme retning, men det er også flere som er sprikende, som vi viser i eksemplene på konsepter i kapittel 5. Et annet eksempel på dette er bruken av begrepet *Enterprise 2.0*⁴ som skal legge til rette for felles arbeidsflate, som for eksempel SharePoint fra Microsoft. I andre enden er det tendenser til å ville splitte opp intranettet i flere funksjoner og heller lage dedikerte app'er og funksjonalitet for å ivareta en arbeidsprosess eller oppgave. Oslo City er et eksempel på hvordan informasjonsflyten fra intranett ble flyttet til bruk av sosiale medier, som følge av at intranettet ble oppfattet som utdatert⁵.

Den store veiviseren for tiden er Gov.uk⁶ med deres løsning på hvordan intranett⁷ kan baseres på samme tankesett som Gov.uk. Dette innebærer å fjerne mest mulig innhold, slette gamle arkiver og fokusere på *oppgaver* og ikke på *strukturer og innhold*. Tanken er at brukerne ikke leser så mye på skjerm, de bruker nettet i større grad til å løse en oppgave.

Stockholm stad sin løsning er i tråd med dette i stor grad. Ved valg av en slik strategi er det viktig å ta med i betraktning at "jo enklere funksjonalitet er", dess større krav stilles til "baksiden" av løsningen. Dette henger sammen med at mengden dokumenter, regler, lover og prosedyrer som presenteres brukeren er like mye som før (sett bort fra artikler omkring samme tema brukeren søker på).

Intranettet til Oslo kommune ligger et stykke bak trendene innen intranett med dagens løsning.

Arbeidslivstrendene er like relevante som de teknologiske trendene når man skal tenke på fremtidige løsninger. Norge ligger langt fremme i bruken av ny personlig teknologi, det er sterkt økende bruk av mobile plattformer som tablets og smarttelefoner, og dette medfører et mindre skille mellom privat- og arbeidslivssfærene for svært mange yrkesaktive. Bruken av Facebook og andre sosiale medier (SoMe) er begynnelsen på en erfaring med å publisere tekst, bilder og video. På samme måte gir bruken av skytjenester som Dropbox, Google Docs og Google kalender erfaring med deling av dokumenter, kalendere og informasjon.

Denne erfaringen skaper en forventning om lignende tjenester og "enkelhet" også for interne systemer for deling, kommunikasjon og erfaringsutveksling⁸, og vil skape en endring hos mange ledere om hva og hvordan skytjenester og SoMe kan benyttes strategisk for virksomheten.

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_2.0

⁵ <http://www.aftenposten.no/jobb/Premiert-for-a-bruke-Facebook-pa-jobb-7276946.html#.Ugh4-1NXJ58>

⁶ <https://www.gov.uk/>

⁷ <http://digital.cabinetoffice.gov.uk/2013/03/18/intranets-dcms/>

⁸ Se mer i vedlegg 10: Forrester: Benchmarking Technology's Effect On Employee Engagement

8 Strategiske føringer

Behovsanalysen har avdekket behov for strategiske føringer som vil ha betydning for valg av tiltak og prioritering av disse. En overordnet drøfting av aktuelle føringer følger.

8.1 Definere intranettets rolle

Dagens intranett fungerer ikke som hovedarbeidsflate for de ansatte i kommunen, og mange benytter seg av alternative systemer og støttefunksjoner. De ansatte har derfor ulik oppfatning av hva intranettet er eller kan gjøre for dem. Intranettet i Oslo kommune er heller ikke de ansattes hovedinformasjonsflate, siden de ansatte bruker andre kilder for informasjon og orientere seg. *Intranettets rolle må derfor defineres.*

Situasjonen innebærer at kommunens ledelse har en unik mulighet til å etablere en felles arbeidsflate hvor de ansatte finner det de trenger for å gjøre jobben – samtidig som de har nyttige funksjoner og lenker lett tilgjengelig.

Utfordringen ligger i å definere hva intranettet skal være for hvem og avgrensninger, og deretter etablere en plattform som vil være i samsvar. Dette betyr en strategisk plassering i forhold til fagsystemer og andre portaler, og en tilgjengeliggjøring på arbeidsplasser som ikke har PC som hovedverktøy.

Både Bergen kommune og Stockholm Stad har valgt en modell med felles intranett, og med personifisert innhold for den enkelte ansatte og virksomhet. Det finnes allikevel flere modeller som kan ivareta de behovene som er skissert, dagens situasjon er mer preget av *mangel* på strategi enn på *feil* strategi.

Under beskrives tre konsepter, som gir ulikt resultat for intranettets rolle og plassering i Oslo kommune basert på ulik strategi.

8.1.1 Felles intranett

En hovedside intranett som deles opp i Oslo Kommune og "virksomhet xxx" på samme side/URL. Ulike tilbud fra de forskjellige – kanskje en felles toppmeny med personal/HR og relevante nyheter for alle, og en egen del av skjermen for bydel/virksomhet.

Alternativet medfører én felles mal for alle uansett virksomhet, hvor rammer for teknologi og innhold etableres sentralt og benyttes i de ulike virksomhetene.

8.1.2 Felles intranetthotell – ulike intranett

Dette er dagens løsning, som kan foredles og videreutvikles for å dekke de ulike behovene som fremkommer i denne rapporten. Med så vidt ulike behov spesielt når det kommer til konsepter rundt dokumentdeling, kunnskapsforvaltning og dialog, kan det være aktuelt å tilby et utvalg skytjenester som den enkelte virksomhet kan velge fra. Yammer og Google Docs vil være eksempler på slike tjenester, dersom det ikke er aktuelt for Oslo Kommune å skifte intranettet til en ny plattform som har flere konsepter i seg.

8.1.3 Skille intranett fra Oslo Kommune og virksomhetene

Alternativet deler opp funksjonene på en annen måte ved at Oslo Kommune lager en form for "oppslagstavle". En slik oppslagstavle vil fremstå mer som en tjeneste for den ansatte enn

som et "typisk intranett". Den kan gjerne bestå av HR-relatert innhold, samt ha "monitorering" av Oslo kommunes virksomhet som viser status for ulike tjenester, antall telefoner til 02 180 som er interne og lignende. Hver virksomhet i Oslo kommune står deretter fritt til å selv velge om de vil ha intranett, på hvilken måte de vil ha intranett og med hvilken teknologi.

8.2 Informasjons- og innholdsstrategi

I tilknytning til punktet over – om intranettets rolle – vil det være nyttig med en felles, gjennomarbeidet informasjonsstrategi, som beskriver hvordan intranettet skal benyttes. Denne må sette føringer for forvaltningen av informasjon og innhold som skal være tilgjengelig og publiseres på intranett.

Analysen avdekker at en slik strategi mangler i dag. Følgene av en fragmentert innholds- og informasjonsstrategi er store, og effektiviseringsgevinsten av å etablere en slik strategi kan være betydelig.

8.2.1 Organisering av redaksjonelt arbeid

Dagens arbeid med intranettene reflekterer organisasjonsmodellen til Oslo kommune, ved at den består av webredaktører som har ansvar for innholdspublisering og forvaltning tilknyttet sin virksomhet. Alle webredaktørene kan delta i *webforum*, et nettverk og møteplass for faglig utveksling, som tilbys fra Byrådslederens kontor. Nettverket har til hensikt å øke webredaktørenes kompetanse og skape felles plattform for de medarbeiderne som har denne rollen.

8.2.2 Svakheter i modellen

Det er ulik kompetanse blant webredaktørene. Virksomhetene har større mulighet til å ansette fulltids webredaktører enn bydelene har med sin økonomi. Hos foretak/etater er webredaktørene gjerne informasjonsmedarbeidere med spesifikk digital kompetanse, mens de kompetansen er noe svakere i bydelene. Dette er et resultat av at oppmerksomheten til digitale kanaler varierer hos bydelenes ledelse, og at webredaktørene kan ha andre linjeoppgaver – noe som fører til at webredaktør oppgaven blir en "bijobb".

Dagens intranettløsning tilbyr ikke publisering til brukerne av intranettet i den enkelte organisasjonsenhet. Dette gjør at webredaktørene i enkelte tilfeller fremstår som "portvoktere", eller som ufrivillige "propper i systemet" for publisering og vedlikehold. Analysen tyder på at dette er en konsekvens av organisering og arbeidssituasjon og ikke manglende vilje hos den enkelte medarbeider.

I fast stilling er jeg IT-sjef for bydelen og informasjonsansvarlig og webredaktør for Inter, -og intranett. Jeg legger ut det meste selv, og er eneste ressurs med dette i stillingsbeskrivelsen. I web-instruksen for kommunen skal det være en redaktør i hver bydel. Mange har web som bijobb i bydelene, noen med bakgrunn fra nett og andre ikke.

En annen informant forteller om hvordan dagene oppleves med delte arbeidsoppgaver på denne måten:

*Jeg vil jobbe mest med web, men det skjer plutselig andre ting med kampanjer osv. Intranett kan funke bra på mange områder, men dette gjør man om man føler man er ferdig med alt det andre. Det blir raskt en message-board med notater – "husk å søke OL-fondet...", "har du husket.....?" osv. Oppgaven blir å dytte ut nyhetssaker og det som **må** ut, det jeg får beskjed om fra tjenesteapparatet.*

Dagens løsning og organisering kan fremstå som en "gammeldags" modell som ikke ivaretar intranett som delingsarena, og som har et avsenderfokus – fremfor fokus på aktiv dialog og deltakelse. Enkelte av informantene forteller også om en slags "tvang" til publisering, hvor webredaktøren må gå på seksjonsmøter for å finne aktuelle saker til å legge på intranettet, fordi det skal være en viss frekvens og relevans av nyheter på intranettet.

8.2.3 Teknologi, innhold og tjenester

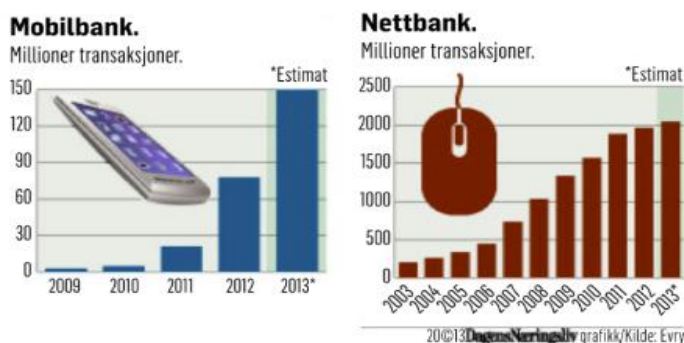
Det redaksjonelle arbeidet er organisert innunder kommunikasjonsavdelingen i Byrådslederens kontor, og det er vanskelig å se tydelige samarbeidsformer eller felles strategier som bygger over skillene mellom *teknologi* og *innhold*. Dette kommer mest til syne som konsekvens når den ansatte forsøker å løse *oppgaver* hvor de trenger informasjon, eller støtte, og forsøker å finne dette utenfor ens daglige avdeling/virksomhet.

Nettløsninger går generelt i retning av å slette mye innhold og fokusere på oppgaveløsning, som vist i for eksempel det nye intranettet til Stockholm Stad. Dette stiller krav til en organisering som overbygger eksisterende organisering.

Et innspill til Oslo kommune er å opprette en "digital avdeling" som jobber med tjenester og oppgaver for både interne brukere og innbyggere, og som ivaretar teknologiske muligheter og kommunikasjon/innholdsproduksjon samlet sett.

8.3 Mobilitet

Dagens intranett gir begrenset adgang til intranett utenfor kontor plass eller arbeidssted. I tillegg mangler mange ansatte tilgang til PC i deres daglige virke, noe som innebærer at disse ikke har tilgang til intranett. Privat kan vi anta, på bakgrunn av salgstall for smarttelefoner og nettbrett, at de samme medarbeiderne benytter mobile plattformer i sine hverdager. Figuren under viser hvordan mobil benyttes i stadig større grad for å utføre banktjenester. Trendene indikerer at mobile plattformer vil bli viktigere i årene fremover.



Oslo kommune anbefales derfor å ha en strategi for å tilrettelegge for en mer mobil arbeidsform enn i dag. Dette betyr også en mer fleksible adgang til "fjernarbeid" enn i dag.

Analysen har avdekket at det er svært ulik praksis knyttet til innkjøp og dekning av mobilutgifter. Det vil være naturlig å harmonisere dette som et ledd i å realisere en mobilitetstrategi.

8.4 Felles rutiner og felles arbeidsoppgaver

Enkelte virksomheter har ulike prosesser og prosedyrer for samme type oppgaver, og flere av de felles arbeidsoppgavene mangler maler for felles benyttelse. Prosesser og prosedyrer er dokumentert i virksomhetenes systemer, som igjen kan være ulike. Vedlikehold og utvikling av prosessene er derfor ressurskrevende, og ulike prosesser er et åpenbart hinder for erfaringsutveksling og felles systemstøtte.

Prosjektet anbefaler å kartlegge hvilke arbeidsprosesser, praksiser, rutiner og arbeidsoppgaver som er felles. Dette bør danne beslutningsgrunnlag for om det skal legges strategiske føringer for å etablere felles prosedyrer og dokumentasjon av disse på et felles sted.

8.5 Kultur for deling og kunnskapsforvaltning

Det fremstår tydelig i behovsanalysen at kommunen mangler en delingskultur, noe som kan ha sin årsak i en manglende kunnskapsforvaltningsstrategi.

Med "delingskultur" menes at alle medarbeiderne i Oslo kommune deler dokumenter og kunnskap. En delingskultur vil på sitt beste fremme læring og utvikling for den enkelte medarbeider og vil bidra til økonomisk gevinst for Oslo kommune.

Deling vil ha en organisasjonskulturell og en teknologisk side. Mulighetene som ligger i teknologien kan benyttes til å tilføre organisasjonen positive impulser for å utvikle en lærende organisasjonskultur. For å oppnå dette vil det være nødvendig å innføre funksjonalitet som muliggjør samhandling og deling av dokumenter.

Strategisk sett er ledelsens rolle sentral. Ledelsen må ta et aktivt ansvar for deling ved å etablere delingsrutiner og insentiver i deres virksomheter og avdelinger.

8.6 Målstyring

På samme måte som for deling, fremstår det som Oslo kommune mangler kultur for – og en strategi for – målstyring. Gjennom intervjuene har det kommet frem at datavarehusets betydning for Oslo kommune trekkes i tvil av enkelte i kommunen. Ved å begrense videreutvikling av datavarehuset vil Oslo kommune kunne miste et av sine potensielt fremste verktøy for målstyring.

Prosjektet anbefaler at kommunens strategi for målstyring etableres og at det gjøres en evaluering av hvilke verktøy som finnes, som kan levere relevant informasjon til ledelse og ansatte. Intranettet vil kunne være en informasjonskanal hvor måltall presenteres og status oppdateres jevnlig. Informasjonsstrategien vil legge føringer for dette.

9 Anbefalte tiltak

I det følgende redegjøres for tiltak som prosjektet anbefaler at gjennomføres basert på behovsanalysen. Hvert tiltak har underkapitler hvor det redegjøres for sannsynlige gevinster, kompleksitet, tid og kostnader forbundet med tiltaket. Hensikten er å gi Oslo kommune et overordnet beslutningsgrunnlag for videre tiltak for å utvikle kommunens intranett til beste for kommunen, de ansatte og for innbyggerne.

Prosjektet erkjenner at noen tiltak vil kreve en grundig analyse og behandling før realisering kan finne sted. Vi har derfor laget en oversikt over tiltak som trolig vil kunne igangsettes og realiseres uten omfattende beslutningsprosesser.

9.1 Felles intranettmal og gitt startside for alle virksomheter

Dagens praksis, hvor virksomhetene har ulike intranettmaler, er ressurskrevende. Praksisen fører til unødvendige forskjeller i struktur, meny punkter, layout og innhold. Dette er kostbart å vedlikeholde.

Prosjektets anbefaler at alle virksomheter skal bruke felles intranettmal og at dette gjennomføres innen en gitt dato. Videre bør forsiden til intranett defineres som hjemmeside på alle kommunens PCer. De som av ulike årsaker vet at dette vil by på en utfordring bør ha anledning til å søke om bistand fra Rådhuset.

Gevinster	• En felles intranettmal vil forenkle sentrale oppdateringer og vedlikehold og legge til rette for sentralisert administrasjon • Enklere å dele erfaringer, informasjon og praksis • Web redaktørene og andre bidragsytere vil kunne fokusere på innhold fremfor layout og funksjonalitet	Middels gevinst
Tid	• Ved å tilby konsulentkapasitet for å sette opp sidene vil virksomhetene kunne få etablert det nye intranettet uten betydelig ressursbruk	Lite tidkrevende
Kompleksitet	• Malen eksisterer og det dreier seg om å gjennomføre oppdateringen av alle nettsider (m.a.o. en 'gjørefjobb')	Liten kompleksitet
Kostnader	• Begrensede kostnader for kommunen.	Lave kostnader

9.2 Nytt og samlende navn for intranettet

Undersøkelsen har avdekket at 'intranett' er et lite presist begrep for mange ansatte i kommunen. Dette innebærer at ansatte har ulike oppfatninger av hva 'intranettet' er. Et enkelt tiltak vil være å gi intranettet et egnenavn og definere tydelig hva intranettet innbefatter i dag. Eksempelvis kaller Bergen sitt intranett for 'Allmenningen' og UDE kaller sitt for 'Tavla'.

Gevinster	- Felles begrepsapparat og referansepunkt vil danne basis for endring - Økt engasjement om intranettet - Grunnlag for økt samhandlingskultur	Lav gevinst
Tid	Arbeidsmøter og mulig navnekonkurranse kan gjennomføres i løpet av én måned	Lite tidkrevende
Kompleksitet	- Dagens intranett er kjent for Rådhusets administrasjon og det vil være lett å tegne opp grensene for hva som er inkludert og ikke - Kompleksitet knyttet til å velge navn og kunne begrunne det med tanke på nåsituasjon og fremtid	Middels kompleksitet
Kostnader	- Lave kostnader knyttet til å fasilitere arbeidsmøter for å definere navn - Lave kostnader knyttet til å gjennomføre navnekonkurranse og informasjon i organisasjonen	Lave kostnader

9.3 Felles sted for maler

Behovsanalysen har avdekket at det benyttes ulike maler for like oppgaver i kommunen, samtidig som maler ligger lagret i ulike versjoner på kommunens servere og lokale PCer. Dette er en stor kilde til ineffektivitet som følge av mangelfull informasjon, misforståelser og usikkerhet i forhold til gjeldende maler. Effekten av dette kan være betydelig.

Prosjektet anbefaler at Oslo kommune kartlegger de mest brukte prosessene og definerer et felles malsett for disse. Felles maler bør deretter lagres ett sted, som alle aktuelle virksomheter har tilgang til. Fremtidige oppdateringer og endringer av malverket forvaltes sentralt.

Gevinster	- Effektivitetstapet knyttet til ulike maler og manglende versjonshåndtering kan være betydelig. Hvis saker går frem og tilbake grunnet mangelfull informasjon, eller hvis vesentlige misforståelser oppstår, resulterer dette i betydelige interne kostnader og redusert tilfredshet både hos ansatte og publikum. - Effektiviseringspotensialet vil være i overkant av kr.90.000 daglig hvis vi antar at 5% av kommunens ansatte bruker 30 minutter ekstra per uke på å lete frem til riktig mal, eller som følge av at utdatert mal benyttes	Høyt potensiale
Tid	- Det bør være en enkel jobb å identifisere prosessene som brukes mest og hvilket malverk som gjelder. - Det er heller ikke tidkrevende å fysisk plassere	Lite tidkrevende

	maler og innhold på ett sted	
Kompleksitet	- Tiltaket representerer en ledelsesutfordring, ved at ledelsen må foreta et valg. - Kompleksitet kan være knyttet til at noen prosesser og noe innhold ikke bør være sentralisert	Middels kompleksitet
Kostnader	Prosjekttressurser og mulig versjonshånderings-system	Lave kostnader

9.4 Felles prosesser for like oppgaver

Virksomheter opererer delvis med ulike prosesser for like oppgaver. Dette representerer trolig en betydelig kostnad for kommunen, siden det begrenser muligheten for å realisere stordriftsfordeler og optimalisere systemstøtte. Ulike prosesser hindrer også kunnskapsdeling mellom virksomheter. Prosjektet anbefaler at det igangsettes tiltak for å etablere felles prosesser for like oppgaver, og at de mest brukte prosessene prioriteres. Dette vil føre til redusert ressursbruk og etablere grunnlaget for mer automatiserte og sentralisert prosess-støtte.

Gevinster	- Ved å identifisere de mest effektive prosessene for de mest utførte oppgavene vil felles prosesser kunne innføres som standard prosess for oppgavene. Dette vil gi effektiviserings-gevinster og øke kommunens kapasitet. - Redusere tid som brukes på å dokumentere og vedlikeholde prosessrutiner - Enklere og rimeligere å optimalisere systemstøtte for prosesser - Effektiviseringsgevinsten vil kunne være i overkant av kr.150.000 per dag dersom vi forutsetter at 5% av de ansatte sparer 10 minutter per dag ved å følge optimale prosesser og at det ikke brukes tid på å oppdatere maler og følge opp varianter av samme prosess	Høyt potensiale
Tid	Det vil kunne være tidkrevende å enes om felles prosesser for like oppgaver, og det vil kunne være tidkrevende å etablere felles prosesser	Middels tidkrevende
Kompleksitet	Mange faktorer kan påvirke effektiviteten til en prosess. Det er ikke gitt at en prosess som er effektiv i en virksomhet automatisk vil være den mest effektive i en annen. Det anbefales derfor å fokusere på prosesser som i liten grad påvirkes av ytre faktorer.	Middels kompleksitet

Kostnader	Tiltaket vil ikke være kostnadskrevende hvis det begrenses til få prosesser	Lave kostnader
------------------	---	----------------

9.5 Endringer i PRK

PRK er et personregister slik det fremstår i dag. Systemet inneholder lite tilleggsinformasjon utover kontaktdetaljer, og det vises til at oppdateringene tidvis er mangelfulle. Prosjektet anbefaler følgende kortsiktige tiltak:

- Innføre påminnelsesfunksjon for å sikre at alle ansatte minnes på å oppdatere profilen
- Inkludere mer informasjon om kompetanseområder, ansvarsområder og interesser i beskrivelsesfeltet
- Gi muligheten til å inkludere bilde

Gevinster	- Lettere å finne riktig ansatt med riktig kompetanse og ansvar - Redusert intern bruk av 02180 - Økt samhandling som følge av at det er lettere å finne frem til relevante personer som kan tilføre verdi - Potensiell effektiviseringsgevinsten vil være i rundt kr.38.000 per dag dersom vi forutsetter at antall interne henvendelser til 02180 reduseres med 50% og at 5% av de ansatte bruker 2 minutter mindre tid på å lete etter riktig person per dag	Middels potensiale
Tid	Tiltaket vil ikke være tidkrevende	Lite tidkrevende
Kompleksitet	Lav kompleksitet med mindre PRK skal utvides med bedre søkefunksjonalitet	Liten kompleksitet
Kostnader	Lave kostnader forbundet med tiltaket	Lite kostnadskrevende

9.6 Legge til rette for bedre kontekstuell søk

Intranettets søkefunksjon er kritikkverdig og er årsaken til frustrasjon hos mange ansatte. Prosjektet anbefaler en forbedring av den kontekstuelle søkefunksjonen ved å utføre en betydelig opprydding av dagens tallrike dokumenter og publiseringer. Gamle versjoner må slettes og gjeldende versjoner gjøres tilgjengelig, samtidig som lenker må verifiseres for å sikre at disse fungerer.

Gevinster	• Redusert tid på å finne rett informasjon i rett kontekst • Redusert tid på å finne riktig informasjon • Økt relevans fører til økt bruk av intranett som informasjons- og delingskilde • Hvis vi antar at 5% av kommunens ansatte bruker 5 minutter daglig på å finne relevant informasjon er den potensielle daglige effektiviseringsgevinsten være på kr.78.000	Høyt potensiale
Tid	• Tidkrevende prosess	Meget tidkrevende
Kompleksitet	• Kan være komplisert å rydde opp i eksisterende innhold, siden det ikke har vært jobbet strategisk med dette tidligere	Høy kompleksitet
Kostnader	• Det vil være ressurskrevende å revidere alt relevant materiell	Meget kostnadskrevende

9.7 Ledelsens bruk av intranett som informasjonskanal

Behovsanalysen har avdekket at kommunens ledelse i liten grad benytter intranettet som informasjonskanal. Erfaring viser at virksomhetens bruk av intranett påvirkes i stor grad av ledelsens bruk, siden dette påvirker relevans av innholdet. Ved å definere et sett med informasjon som skal oppdateres jevnlig av ledelsen vil besøksfrekvensen øke og de ansattes bruk øke tilsvarende.

Gevinster	• Bredere engasjement for intranett blant kommunens ledelse • Mer relevant innhold gir økt engasjement og effektivitet • bruk av intranett som informasjonskanal og arbeidsflate • Styrket målkultur og samhandlingsstruktur	Middels gevinst
Tid	• Det vil ikke være tidkrevende å etablere rutiner og praksis. Det kan derimot være en tidkrevende prosess å sikre etterlevelse og gjennomføring. • Det vil være tidkrevende å utvikle målkultur og samhandlingskultur	Middels tidkrevende
Kompleksitet	• Ukomplisert tiltak, kompleksiteten ligger i kulturendring	Middels kompleksitet
Kostnader	• Tiltaket er ikke kostnadskrevende, siden det dreier seg om å endre ledelsens informasjonsvaner	Lite kostnadskrevende

9.8 Innføre enkle funksjoner for en lærende organisasjon

Behovsanalysen har avdekket mangelfull delingskultur i kommunen, og kommunen fremstår ikke som en *Lærende organisasjon*⁹. Dette innebærer at det trolig ligger latente effektiviseringsgevinster knyttet til å unngå dobbeltarbeid og bygge videre på andres arbeid. Prosjektet anbefaler at det innføres funksjoner for dokumentdeling og samhandling som ledd i å starte denne viktige endringsprosessen.

Prosjektet anbefaler at første grunnstenene for en effektiv samhandlingsplattform legges ved å innføre muligheten for deling og effektiv samhandling.

Gevinster	• Redusere bruk av tid på å gjøre ting som allerede er gjort • Versjonskontroll reduserer kostnad forbundet ved å søke • Redusere dobbeltarbeid • Økt bruk av intranettet som en arbeidsstøtte i de ansattes hverdag • Organisatorisk modernisering gjennom innføring av delingskultur • Tiltakene vil forsterke effektiviseringsgevinstene antydnet under felles prosesser og maler og vil i tillegg bidra til innovasjon i tjenester som vil kunne bidra til betydelige gevinster	Høy gevinst
Tid	• Tidkrevende å innføre arbeidsendring, kan reduseres ved bruk av piloter i virksomheter som allerede benytter noe samhandling • Tidkrevende å velge plattform for samhandling, har sammenheng med strategi	Middels tidkrevende
Kompleksitet	• Avhenger av valg av plattform og strategi	Middels kompleksitet
Kostnader	• Avhenger av valg av plattform og strategi	Middels kostnader

⁹ <http://home.hio.no/hio-lo/present/teori/lo.htm>

9.9 Oversikt over forslag til kortsiktige tiltak

	Gevinst	Tid	Kompleksitet	Kostnad
Felles intranettmal som startside	Middels gevinstpotensiale	Lite tidkrevende	Lav kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Nytt og samlende navn for intranettet	Lavt gevinstpotensiale	Lite tidkrevende	Middels kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Felles sted for maler	Høyt gevinstpotensiale	Lite tidkrevende	Middels kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Felles prosesser for like oppgaver	Høyt gevinstpotensiale	Middels tidkrevende	Middels kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Endringer i PRK	Middels gevinstpotensiale	Lite tidkrevende	Lav kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Stille krav til ledelsens bruk av intranett som informasjonskanal	Middels gevinstpotensiale	Middels tidkrevende	Middels kompleksitet	Lite kostnadskrevende
Legge til rette for bedre kontekstuell søk	Høyt gevinstpotensiale	Tidkrevende	Stor kompleksitet	Kostnads-krevende
Innføre enkle funksjoner for en lærende organisasjon	Høyt gevinstpotensiale	Middels tidkrevende	Middels kompleksitet	Middels kostnadskrevende

10 Prosjektets anbefaling om videre fremdrift

Prosjektet anbefaler at tiltakene nevnt i kapittel 9 prioriteres i henhold til en mer detaljert kost/nytte-analyse og tilknyttes kommunens strategiske føringer. En slik detaljert analyse bør gjennomføres i Q1 2014. Gjennomføring av prosjektet bør starte i Q2 2014 og inneholde milepæler som byr på gevinstrealisering i 2014. Selv om mange tiltak kan betraktes isolert, vil vi anbefale at tiltak samles og at delprosjekter gjennomføres parallelt for å sikre optimal gevinst for kommunen.

Prosjektet anbefaler at det i første omgang fokuseres på tiltak som kan gjennomføres uten omfattende strategidiskusjoner i kommunen. Listen over tiltak som vi anser for å være av en slik karakter er gjengitt i kapittel 9.10.

10.1 Forslag til mandat

Prosjektet skal innføre ny og revidert mal for alle virksomme intranett. Malen skal lanseres under ett nytt navn for intranettet.

10.2 Prosjektets bakgrunn

Bakgrunnen for prosjektet er gitt i denne behovsanalysen og de aktuelle tiltakene som trekkes frem.

10.3 Prosjektets målsettinger

Prosjektet skal gjennomføre tiltak på Oslo kommunes intranett for å redusere kostnader og bidra til økt effektivitet og trivsel hos kommunens ansatte. Dette skal føre til økt tilfredshet hos kommunens innbyggere gjennom opplevelsen av forbedrede tjenester. Intranettet skal bidra til at ansatte opplever det som:

- Enklere å utføre sine arbeidsoppgaver
- Enklere å finne folk og det man har behov for i hverdagen
- Enklere å dele og utveksle erfaring
- At de er bedre oppdatert
- At deres jobb og utvikling ivaretas

10.4 Forslag til leveranser og effektmål

Prosjektet anbefaler en første fase hvor det defineres leveranser og effektmål på de mest aktuelle tiltakene gjengitt i kapittel 9.10. En gapanalyse som gir dypere innsikt i de foreslåtte prioriteringskriteriene (tid, kost, kompleksitet og gevinst) vil danne grunnlaget for endelig prioritering av tiltak og når gjennomføringen skal sluttføres.

Hvert tiltak vil få en tilhørende realiseringsplan med oversikt over nødvendig ressurstilgang. Dette vil danne grunnlaget for en detaljert gjennomføringsplan med tilhørende budsjett og effektmål for de enkelte tiltakene og for prosjektene samlet.

10.5 Forslag til fremdrift

Prosjektet anbefaler at prosjektleveransene planlegges slik at nye leveranser kommer hver 3 måned for å synliggjøre fremdrift, sikre engasjement for prosjektet og gi mulighet til gevinstrealisering underveis.

Under er utkast til fremdriftsplan:

Milepæl	Dato	Beskrivelse
M01	05.12.13	Oppstart
M02	20.12.13	Gjennomført arbeidsmøter med representanter fra områder som berøres av tiltakene og definert informasjon som skal innhentes som objektivt grunnlag for prioritering av tiltak
M03	21.01.14	Presentasjon av innhentet informasjon og gapanalyse
M04	13.02.14	Presentasjon av forslag til tiltaksprioritering basert på gapanalyse og innhentet informasjon.
M05	06.03.14	Presentasjon av realiseringsplan med tilhørende budsjetter, prosjektplaner og ressursbehov og prosjektdokumenter
M05	25.03.14	Ferdigstilt dokumentasjon og klargjort til prosjektrealisering
M06	31.03.14	Operativt realiseringsprosjekt med delprosjekter
M07	20.06.14	Frist leveransefase 1
M08	30.09.14	Frist leveransefase 2
M09	18.12.14	Frist leveransefase 3

10.6 Forslag til organisering

Prosjektet anbefaler et begrenset antall kjerneressurser frem til realisering starter. Vi ser behov for å ha tilgang til ressurser fra kommunen som kan bistå med samle inn data og verifisere disse. Følgende ressurser vil være aktuelle å engasjere i prosjektet frem til realiseringsfasen:

- Controller som kan bistå med innhenting av nøkkeltall
- Informasjonsmedarbeider, som kan bistå med gapanalyse knyttet til informasjonsprosesser
- Teknisk fagperson som kan bistå med evaluering av teknisk gap

10.7 Parallelle tiltak

Prosjektet anbefaler at det igangsettes prosjekter av mer overgripende og strategisk karakter parallelt med prosjektet som beskrives over. Dette henger sammen med behovsanalysens funn som viser behov for strategiske valg og styring som vil være viktige for å optimalisere gevinsten av intranettet. Ved å organisere prosjektene som et program vil Oslo kommune kunne øke mulighetene for at tiltakene samlet leverer betydelige gevinster. Vi anbefaler at følgende prosjekter etableres i tillegg til det ovennevnte:

- **Mobilitet** – hvor målsettingen bør være å definere kommunens strategi for mobile løsninger utenfor fast arbeidsplass og sikre at strategien realiseres
- **Støtte i styringsdialogen** – hvor målsettingen bør være å finne frem til den beste måten intranettet kan støtte styringsdialogen i kommunen.
- **Samhandling** – hvor målsettingen bør være å etablere en effektiv samhandlingsplattform som sikrer deling og erfaringsutveksling i kommunen

- **Personifisert innhold** – hvor målsetting bør være å legge til rette for at ansatte vil kunne definere sin arbeidsflate og informasjonstilgang basert på rolle, kompetanse og interesser

Som støtte til prosjektene vil vi anbefale en endringsfunksjon som har ansvar for å innføre og realisere gevinstene fra leveransene som produseres av prosjektene. Denne funksjonen bør ha hovedansvaret for å etablere og realisere informasjonsstrategien og innholdsstrategien, samt sikre optimal organisering for å oppnå dette.

11 Vedlegg

- Vedlegg 1: BK1 (2012): *Analyse av brukergrupper og deres nåværende og ønsket framtidig bruk av intranett i Bergen kommune*, Bergen Kommune, Mars 2012
- Vedlegg 2: Personas
- Vedlegg 3: Making Waves (2011): *Trender intranett 2011/2012*, Making Waves, Oslo
- Vedlegg 4: Sitater fra undersøkelsen (intervjuer og webundersøkelse)
- Vedlegg 5: Resultat webundersøkelse
- Vedlegg 6: Resultat webundersøkelsen (excel)
- Vedlegg 7: Intranet förstudie Stockholm
- Vedlegg 8: Intervjuguide
- Vedlegg 9: Samtykkeerklæring
- Vedlegg 10: Forrester Research (2013): *Benchmarking Technology's Effect On Employee Engagement*, Forrester Research Inc.
- Vedlegg 11: Gevinster