

# Ansvarlig og værdiskabende anvendelse af medarbejderdata

- anbefalinger til den digitaliserede arbejdsplads



**ADD** | Algoritmer, Data  
& Demokrat i  
ADD-projektet

**DANSK  
ERHVERV**

**Djøf**

**DI** Digital

**DM**

**IDA**

**FF** FINANSFORBUNDET

**Forsikringsforbundet**

# Indholdsfortegnelse

<b>Resumé</b>	<b>Side 3</b>
<b>Forord</b>	<b>Side 4</b>
<b>Indledning</b>	<b>Side 5</b>
<b>Anbefaling 1:</b> Styrk tillid og transparens gennem klar ansvarsfordeling og dataforståelse på arbejdspladsen.	<b>Side 6</b>
<b>Anbefaling 2:</b> Styrk de digitale kompetencer på arbejdspladsen	<b>Side 8</b>
<b>Anbefaling 3:</b> Brug eksisterende muligheder til at facilitere dialogen om indsamling og brug af medarbejderdata på arbejdspladsen	<b>Side 10</b>
<b>Anbefaling 4:</b> Bliv inspireret af eksisterende dataetiske retningslinjer for brug og indsamling af medarbejderdata	<b>Side 12</b>



# Resumé

I takt med at indsamling og brug af medarbejderdata bliver stadig mere udbredt på arbejdsmarkedet, står mange arbejdspladser overfor tekniske, etiske og juridiske udfordringer. Derfor har en bred partnerkreds bestående af repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter, samarbejdet om at udvikle dette anbefalingskatalog, som ikke er juridisk bindende for parterne, men som inspirerer til ansvarlig og værdiskabende anvendelse af medarbejderdata. Formålet er at understøtte arbejdspladser, der ønsker at styrke deres arbejde med digitalisering og data, og anbefalingerne har til hensigt at klæde ledere, tillidsvalgte og medarbejdere bedre på hertil.

## Anbefaling 1:

**Styrk tillid og transparens gennem klar ansvarsfordeling og dataforståelse på arbejdspladsen. Det anbefales at:**

- Arbejdspladsen understøtter, at ledere og medarbejdere har relevant information om funktioner og begrænsninger i de anvendte systemer til indsamling og brug af medarbejderdata.
- Arbejdspladsen understøtter, at ledere og medarbejdere går i dialog om indsamling og brug af medarbejderdata når relevant. Det kunne f.eks. være ved indkøb og implementering af nye systemer, eller hvis allerede implementerede systemer ændres eller udvides til at registrere flere medarbejdere.
- Arbejdspladsen etablerer og kommunikerer klare retningslinjer for ansvarsfordelingen i forbindelse med dataindsamlingen.

## Anbefaling 2:

**Styrk de digitale kompetencer på arbejdspladsen. Det anbefales at:**

- Arbejdspladsen udvikler eller opsøger målrettede uddannelsesprogrammer for ledere, der fokuserer på best practice dataindsamling, kritisk datadrevet ledelse samt de juridiske og etiske aspekter ved dataindsamling.
- Arbejdspladsen overvejer at udvikle eller tilkøbe relevante kompetenceudviklingsforløb til udvalgte medarbejdere.

## Anbefaling 3:

**Brug eksisterende muligheder til at facilitere dialogen om indsamling og brug af medarbejderdata på arbejdspladsen. Det anbefales at:**

- Arbejdspladsen aktivt bruger eksisterende muligheder og processer som personalemøder, samarbejdsudvalg, "town halls", APV'er osv. til at tage dialogen om indsamling og brug af medarbejderdata. Det gælder også ansættelses- og onboardingforløb samt MU-samtaler, når medarbejderdata spiller en væsentlig rolle f.eks. ift. den enkeltes aflønning.
- Arbejdspladsen internt drøfter, hvordan man bedst muligt kommunikerer om indsamling og brug af medarbejderdata på et ikke-juridisk og ikke-teknisk sprog.

## Anbefaling 4:

**Bliv inspireret af eksisterende dataetiske retningslinjer for brug og indsamling af medarbejderdata. Det anbefales at:**

- Arbejdspladsen lader sig inspirere af eksisterende dataetiske retningslinjer rettet mod kunder, klienter og medlemmer samt guides og retningslinjer for dataetik, som kan findes hos f.eks. Dataetisk Råd, Erhvervsstyrelsen og Finansforbundet ved udarbejdelse dataetiske retningslinjer.
- Arbejdspladsen har en åben samtale om proportionalitet, formål og dataminimering med relevante ledere og medarbejdere på baggrund af nye eller eksisterende dataetiske retningslinjer.

# Forord

Indsamling og brug af medarbejderdata rummer tekniske, etiske og juridiske dilemmaer, og bliver samtidig mere og mere udbredt. Derfor har en bred partnerkreds bestående af organisationer blandt arbejdsmarkedets parter udarbejdet dette anbefalingskatalog. Anbefalingerne er ment som en støtte til arbejdspladser, der ønsker at arbejde med digitalisering og data, og har til hensigt at klæde ledere og medarbejdere godt på til at træffe oplyste beslutninger om data, som styrker både lederens og medarbejderens rolle og faglighed. Anbefalingerne er derfor ikke juridisk bindende, men inspirerer til, hvor og hvordan virksomheder, medarbejdere og ledere kan arbejde mere ansvarligt med medarbejderdata.

Udviklingen skal ses i lyset af en digitalisering af vores arbejdspladser, som har åbnet op for nye måder at indsamle og behandle stadig større mængder af data, herunder data som ikke blot omfatter kunder, medlemmer og markeder men også arbejdspladsernes egne medarbejdere. Det er data om alt fra trivsel, sundhed, lokation og meget mere, som indsamles via apps, software, surveys og andre digitale værktøjer. Det er samtidig en udvikling, som har fart på - godt og vel 4 ud af 5 arbejdspladser i Danmark indsamler og bruger i dag medarbejderdata<sup>1</sup>.

Det gør man, fordi medarbejderdata kan understøtte effektivitet, trivsel, kompetenceudvikling og innovation – og dermed er værdifulde i forhold til at forandre nytænkende, agile og bæredygtige arbejdspladser. Konkret kunne det f.eks. være at udarbejde tilpassede medarbejderudviklingsforløb på baggrund af præstations- og motivationsdata, brug af medarbejderdata til at forbedre arbejdsmiljø og opgaveløsninger eller til at fremme et sundere arbejdsmiljø ved at bruge data til at se mønstre og igangsætte forebyggende initiativer forud for stress eller skader.

Men de nye muligheder medfører også etiske og juridiske problemstillinger, som følger af indsamling af personlige eller følsomme oplysninger om den enkelte på arbejdspladsen. Det kan føre til følelser af overvågning og mistillid til arbejdspladsens ledelse. Spørgsmålet er ikke, om man som arbejdsplads kan bruge medarbejderdata, da der kan være mange gode og legitime formål hermed. Det er derimod, hvordan man gør det på en måde, der respekterer og fremmer den enkelte og organisationens velbefindende og bevarer tillid og et godt arbejdsmiljø.

Derfor har vi udarbejdet dette anbefalingskatalog. Et katalog som søger at finde balancen imellem at bruge medarbejderdata til at skabe stærkere arbejdspladser, uden at tillid og arbejdsmiljø sættes over styr i processen. Det er anbefalinger, som både belyser de muligheder, der kan opstå, når data håndteres med ansvarlighed og transparens, men også de udfordringer indsamling og brug af medarbejderdata kan medføre.

Vi håber, at alle, som ønsker at styrke deres arbejde med data, vil læse med.  
God fornøjelse.

**ADD** Algoritmer, Data  
& Demokrat i  
ADD-projektet

**DANSK  
ERHVERV**

**Djøf**

**D I** Digital

**D  
M**

**IDA**

**FINANSFORBUNDET**

**Forsikringsforbundet**

**Note 1:** Tænk tanken Mandag Morgen, 2023, Digital dataindsamling på arbejdspladsen.

# Indledning

Hvis potentialerne ved at anvende medarbejderdata skal indfries, er det nødvendigt at sætte fokus på, hvordan medarbejderdata forvaltes på en ansvarlig måde, som både ledere og medarbejdere på arbejdspladserne kan se sig selv i. Det er på denne baggrund, at partnerkredsen, bestående af Algoritmer, Data og Demokrati-projektet (ADD-projektet), IDA, Dansk Industri, Dansk Erhverv, DM, Djøf, Forsikringsforbundet, Finansforbundet og Tænketanken Mandag Morgen er gået sammen om at udforme en række anbefalinger, der sigter mod at styrke ansvarlig og værdiskabende indsamling og brug af medarbejderdata. Anbefalingskataloget er udarbejdet som led i partnernes generelle arbejde med dagsordenen.

Anbefalingerne er rettet mod ledere, tillidsvalgte og medarbejdere, og skal understøtte bedre navigation i en kompleks digital virkelighed, samt at der træffes informerede beslutninger om databrug, der både styrker lederens rolle og faglighed, samt respekterer medarbejdernes rettigheder og integritet. Kataloget indeholder konkrete og handlingsanvisende anbefalinger indenfor fire centrale områder: (1) transparens, (2) kompetencer, (3) kommunikation og (4) dataetik.

## Sådan er anbefalingerne blevet til

Anbefalingerne er blevet til gennem en workshop afholdt med udvalgte aktører på området, herunder repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter, samt drøftelser i projektets partnergruppe, hvor forskellige perspektiver er blevet bragt i spil for at sikre en bred og nuanceret tilgang til emnet. Anbefalingerne tager også udgangspunkt i undersøgelsesresultater fra to undersøgelser om indsamling og brug af medarbejderdata gennemført i 2022 og 2023, hvor både medarbejdernes og ledernes perspektiv på brugen af medarbejderdata er blevet belyst<sup>2</sup>.

## Læsevejledning

Anbefalingskataloget er struktureret i fire afsnit. Hvert afsnit fokuserer på et specifikt tema om indsamling og brug af medarbejderdata, og skitserer udfordringer, løsninger, gevinster og konkrete handlingsanvisninger, samt linker til konkrete værktøjer og viden, som kan bruges i arbejdet med ansvarlig og værdiskabende anvendelse af medarbejderdata.

### Det mener vi med...



#### Medarbejderdata

Information som medarbejderne selv har oplyst, f.eks. data om ens trivsel indhentet i forbindelse med en arbejdsmiljø- og trivselsundersøgelse, eller informationer, som arbejdspladsen indhenter på anden vis, og som f.eks. registrerer medarbejderes sundhedstilstand, adfærd, produktivitet og tidsforbrug.



#### Digitale værktøjer

Eksempelvis software, programmer eller apps på medarbejderens computer eller GPS-tracking i køretøjer eller telefon.

**Note 2:** Læs medarbejderundersøgelsen [her](#) og lederundersøgelsen [her](#).

# Anbefaling 1

## Styrk tillid og transparens gennem klar ansvarsfordeling og dataforståelse på arbejdspladsen.

### Udfordringer: Uden transparens udfordres tilliden

I takt med at danske arbejdspladser i stigende grad anvender avancerede algoritmer og teknologier til indsamling og brug af medarbejderdata, bliver behovet for transparens mere presserende. For manglende transparens er både en barriere for den gode ledelsespraksis, værdiskabende brug af data og medarbejdernes tillid til, og forståelse af, digitale værktøjer til dataindsamling. Uden transparens risikerer vi, at medarbejdere og ledere får vanskeligere ved at navigere i, og forholde sig til, de mange facetter af dataindsamlingen på arbejdspladsen. Det starter nemlig med, at man overhovedet kan overskue hvordan samt hvilke data, der indsamles og behandles.

For at øge transparensen står særligt ledere overfor en udfordring i at navigere i komplekse systemer, som ofte er udviklet af eksterne leverandører, hvis produkter har forskellige underliggende mekanismer, indlejrede antagelser og benchmarks. Kort fortalt er systemerne også skabt af mennesker med andre antagelser, holdninger og biases, som kan afvige fra de normer, der karakteriserer den enkelte arbejdsplads. Uden forståelse for systemerne er det svært at være åben overfor medarbejderne om, hvad der skal ske med deres data. Desuden skal ledere være i stand til at kunne oversætte formålet med dataindsamlingen og processerne bag til medarbejderne på en klar og forståelig måde. For transparens er kun meningsfuldt og tillidsskabende i det omfang, at det kobles med en aktiv indsats for at øge forståelse og kompetence.

Med transparens menes der altså ikke at gøre alt information tilgængelig. Det handler snarere om, at der er klarhed om, hvem på arbejdspladsen der sidder med den relevante information på et givent område i dataindsamlingsprocessen, og hvad data skal bruges til. For at det ikke skal være uoverskueligt at øge transparensen, er der således behov for en tydelig ansvarsfordeling af dataindsamlings- og brugens forskellige facetter på arbejdspladsen. Derudover ligger der en opgave i at blive bedre til at udnytte de eksisterende regler og rettigheder som en ressource til at gøre dataindsamling på arbejdspladsen gennemskuelig.

### Løsninger: Skab tydelig ansvarsfordeling og find støtte i eksisterende regler

At skabe forøget transparens på arbejdspladsen om indsamling og brug af medarbejderdata indebærer både en afklaring af lederens rolle og oplysning af medarbejderne om regler og rettigheder. Som arbejdsplads kan man etablere en tydelig ansvarsfordeling i forhold til, hvem der er ansvarlig for, og har overblikket over, de forskellige systemer til indsamling af medarbejderdata. Det skal sikre, at hverken ledere eller medarbejdere føler, at den enkelte leder står alene med ansvaret for hele data-fødekæden – fra dataenes indsamling til sortering, bearbejdelse og anvendelse. Det skal også skabe klarhed om, hvor man kan regne med at få svar på de spørgsmål, der måtte opstå.

Transparensen på arbejdspladserne kan øges ved at tage udgangspunkt i eksisterende regler og aftaler herunder GDPR, menneskerettighedernes artikel 8 (retten til privatliv) samt de enkelte aftaler med arbejdsmarkedets parter. Her finder man bl.a. regler om, hvordan medarbejderdata korrekt skal håndteres, herunder at medarbejderne skal informeres om den dataindsamling, som finder sted på arbejdspladsen.

Slutteligt er der et behov for, at ledere klædes på til at forklare formålet med dataindsamlingen til medarbejderne og sikre, at kommunikationen herom er baseret på et oplyst grundlag hos alle parter<sup>3</sup>. For at lederne kan kommunikere tydeligt om dataindsamlingen, kræver det også god forståelse af, hvordan en algoritme bruger medarbejderdata til f.eks. at understøtte ledelsesmæssige beslutninger samt at kunne tage kritisk stilling til, hvilke benchmarks leverandørerne har indlejret i deres systemer. Det sidste kunne arbejdspladsens systemindkøbere f.eks. kræve af leverandørerne og videreformidle til arbejdspladsens relevante ledere.

### Gevinster: Overskuelighed og tryghed

En øget grad af transparens i indsamling og brug af medarbejderdata kan bidrage til et åbent og tillidsfuldt arbejdsmiljø. Derudover vil en tydelig ansvarsfordeling mindske uoverskueligheden i dataindsamlingsprocesserne, når både ledere og medarbejdere bliver komfortable i, hvor de skal gå hen med eventuelle tvivlsspørgsmål.

Et øget fokus på at inkorporere eksisterende regler vil også sikre, at medarbejderne er bevidste om deres rettigheder, hvilket kan skabe øget tryghed om dataindsamlingen, f.eks. ved at være informeret om, at arbejdspladsen kun kan indsamle data om medarbejderne, hvis der er et tydeligt angivet formål.

### **Det anbefales at:**

- Arbejdspladsen understøtter, at ledere og medarbejdere har relevant information om funktioner og begrænsninger i de anvendte systemer til indsamling og brug af medarbejderdata.
- Arbejdspladsen understøtter, at ledere og medarbejdere går i dialog om indsamling og brug af medarbejderdata når relevant. Det kunne f.eks. være ved indkøb og implementering af nye systemer, eller hvis allerede implementerede systemer ændres eller udvides til at registrere flere medarbejdere.
- Arbejdspladsen etablerer og kommunikerer klare retningslinjer for ansvarsfordelingen i forbindelse med dataindsamlingen.

### **Find guides om regler og dataetik hér:**

- Datatilsynets guide til GDPR
- Dataetisk Råds '*Dataetik – Sådan gør du*'
- DI Digitalis og Finansforbundets '*Dataetik der virker*'
- Finanstilsynets '*God praksis – Dataetik ved brug af AI i den finansielle sektor*'

**Note 3:** Se også Tænketaenken Mandag Morgen, 2023, '*Digital dataindsamling på arbejdspladsen*'.

# Anbefaling 2

## Styrk de digitale kompetencer på arbejdspladsen

### Udfordringer: Digital ledelse er komplekst

At lede en arbejdsplads, der i stigende grad bliver mere digitaliseret, kræver kendskab til mange komplekse systemer, regler og dilemmaer, hvis de digitale potentialer skal indfries på en god måde. Det gælder også indsamling og brug af medarbejderdata. Det kan stille krav til, at lederen både skal være en kompetent og kritisk bruger af digitale værktøjer til indsamling af medarbejderdata samt være en garant for, at medarbejderne føler sig trygge i processen. Det kan kalde på et ledelsesmæssigt kompetenceløft, der dels handler om at øge forståelsen for systemerne, reglerne og dilemmaerne men i lige så høj grad om at klæde lederne på til at føre en åben, informeret og gensidig dialog med medarbejderne.

For uden den gode dialog risikerer vi, at tilliden på arbejdspladsen undermineres. En dialog som mange steder mangler. For mens 68% af ledere på danske arbejdspladser angiver, at de har talt med deres medarbejdere om indsamling af medarbejderdata, er det 25% af medarbejderne som siger, at deres leder har talt med dem om, hvorfor der indsamles medarbejderdata om dem<sup>4</sup>.

På medarbejdersiden er der ligeledes brug for, at udvalgte tillidsvalgte får et relevant kompetenceløft, der gør dem i stand til at repræsentere medarbejderne i datarelaterede problemstillinger. Det er vigtigt at understrege, at ingen arbejdsplads er ens, så kompetenceløftet kan tilpasses de forskellige niveauer og behov på arbejdspladserne i forskellige brancher.

### Løsninger: Priorité et målrettet kompetenceløft

Det anbefales, at arbejdspladserne selv udvikler og implementerer målrettede uddannelses- og oplysningsprogrammer, eller søger kompetenceløftet hos eksterne udbydere. Hos eksterne udbydere kan man f.eks. kigge mod kurser, som relevante fagforeninger og branche- og arbejdsgiverforeninger udbyder og udvikler til både ledere, medarbejdere og tillidsvalgte (mere info om kurser og uddannelser kan findes på partnergruppens respektive hjemmesider).

Kompetenceløftet kan fokusere på tre overordnede temaer 1) Best practice for værdiskabende og meningsfuld dataindsamling, 2) Hvordan lederen og tillidsvalgte kan navigere og kommunikere effektivt på arbejdspladser med datadrevet ledelse, og 3) Indføring i de væsentligste juridiske og etiske principper. Fokusområderne vil bidrage til at styrke lederens kompetence i, og forståelse af, de mere datadrevne arbejdsgange, som skal sikre et tillidsfuldt og effektivt samspil med både medarbejderne og dataindsamlingssystemerne. Opkvalificeringen af tillidsvalgte skal sikre, at medarbejderne kan søge hjælp hos en kompetent kilde, der også er i stand til at føre dialog med ledelsen på et oplyst grundlag. Samlet set skal kompetenceløftet fremme en arbejdskultur, hvor indsamling og brug af medarbejderdata er præget af tillid gennem de relevante aktørers kompetencer til at forstå og navigere i relevante problemstillinger.

### Gevinster: Stærkere faglighed og relationer

Et kompetenceløft til ledere, relevante medarbejdere og tillidsvalgte rummer en række gevinster for arbejdspladsen. For det første vil det bidrage til, at lederne kan træffe mere velinformerede og ansvarlige beslutninger om dataindsamling- og anvendelse. Det sikrer både, at lederne står stærkere i deres faglighed, imens medarbejderne kan have en grundlæggende vished om, at deres ledere har sat sig ind i de relevante aspekter af dataindsamling- og anvendelse.

I tilfælde af at medarbejderne oplever uklarheder eller eventuelle problemstillinger relateret til dataindsamlingen, vil de møde en opkvalificeret tillidsvalgt med den relevante viden til at kunne tage samtalen med ledelsen.

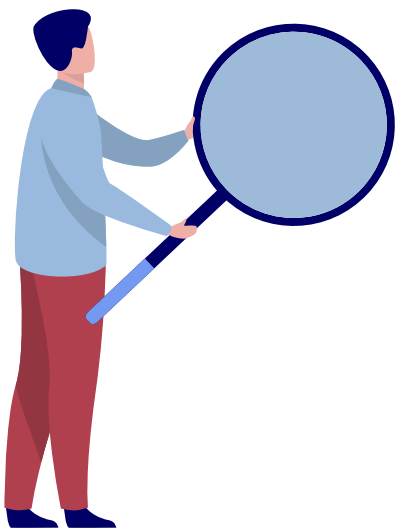
Det kan også bidrage til, at medarbejderne kan være mere aktive medspillere i indsamlingen og brugen af medarbejderdata og dermed skabe værdi for arbejdspladsen, da medarbejderne måske har øje for værdifulde måder, som data kan bruges på, som ledelsen ikke har set.

**Note 4:** Se også Tænk tanken Mandag Morgen, 2023, 'Digital dataindsamling på arbejdspladsen'.



### **Det anbefales at:**

- Arbejdspladsen udvikler eller opsøger målrettede uddannelsesprogrammer for ledere, der fokuserer på best practice dataindsamling, kritisk datadrevet ledelse samt de juridiske og etiske aspekter ved dataindsamling.
- Arbejdspladsen overvejer at udvikle eller tilkøbe relevante kompetenceudviklingsforløb til udvalgte medarbejdere.



# Anbefaling 3

## Brug eksisterende muligheder til at facilitere dialogen om indsamling og brug af medarbejderdata på arbejdspladsen

### Udfordringer: Dialog mellem ledelse og medarbejdere er essentiel men udfordret

Der er et behov for, at arbejdspladserne faciliterer en åben, konstruktiv og fyldestgørende dialog om indsamling og brug af medarbejderdata. For som det blandt andet kom til udtryk i undersøgelserne om digital dataindsamling på arbejdspladsen, er der et mismatch mellem lederne og medarbejdernes opfattelse af, hvad god og tilstrækkelig kommunikation indebærer på området<sup>5</sup>. Det kan føre til misforståelser og manglende tillid mellem ledere og medarbejdere. Det kan skyldes et teknisk sprog, som rummer mange forskellige erfaringer og forventninger, der kan divergere, alt efter hvem der bruger dem. I udviklingen af et fælles sprog blandt relevante medarbejdere og ledere er der ressourcemæssige barrierer som tid, prioritering og bemanding. Derfor er der et behov for at tænke i løsninger, der ikke nødvendigvis kræver store ressourcemæssige omkostninger.

### Løsninger: Integrer dialogen i eksisterende fora som MU-samtaler og APV

For at styrke dialogen mellem ledelse og medarbejdere om indsamling og brug af medarbejderdata, kan arbejdspladser blive bedre til at udnytte de eksisterende muligheder for dialog. Det kunne f.eks. være ved arbejdspladsvurderinger (APV'er), afdelingsmøder, i samarbejdsudvalg, "town halls" osv. Det kan også gælde MU-samtaler samt ansættelses- og onboardingforløb for stillinger, hvor medarbejderdata har en væsentlig betydning for rollen (heriblandt i performancevurderinger).

Det er oplagte anledninger for ledere til at informere kommende og nuværende medarbejdere om, hvordan de indsamler og anvender deres data i fora, hvor der er mulighed for en åben og gensidig diskussion. På den måde kan man proaktivt gribe eventuelle problemstillinger an, så medarbejderne føler sig set og hørt, og ledere har endnu bedre forudsætninger for at udøve datadrevet ledelse på en ansvarlig måde. Derudover giver selvsamme fora muligheder for, at medarbejdere kan evaluere og rejse eventuelle problemstillinger om dataindsamlingen til deres nærmeste ledere.

For at dialogen om dataindsamling skal lykkes, kræver det, at lederne er klædt på til at tage den, samt at de er bevidste om, at dialogens parter kan have forskellige oplevelser af, hvad en fyldestgørende og tilfredsstillende dialog indbefatter jf. også anbefaling 2 om kompetenceløft af ledere, medarbejdere og tillidsvalgte.

### Gevinster: Bedre kommunikation og organisatorisk forankring med få ressourcer

Ved at udnytte de eksisterende muligheder til at facilitere en åben diskussion i et fælles sprog om dataindsamling på arbejdspladsen opnår arbejdspladserne en række fordele. For det første vil en klar og åben dialog bidrage til at reducere misforståelser og usikkerheder mellem medarbejdere og ledere, hvilket giver et mere trygt forhold til dataindsamlingen. Det kan øge medarbejdernes engagement og tilfredshed, hvis de føler sig informerede og inkluderede. For lederne kan dialogen om dataindsamlingen styrke deres relation til medarbejderne, samt støtte dem i at deres egen praksis er underbygget af ansvarlig ledelse med data.

For arbejdspladsen er bedre udnyttelse af de eksisterende fora til at tage dialogen en gevinst fra et ressourcemæssigt perspektiv. Ved at koble dialogen om medarbejderdata op på eksisterende processer bliver det desuden lettere for både ledere og medarbejdere at facilitere den som en naturlig del af det at skabe bedre trivsel. Det kan bidrage til en mere smidig anvendelse af de datadrevne muligheder, hvor tillid er en afgørende faktor. For hvis medarbejderne forstår formålet og rammerne, vil de være mere tilbøjelige til at acceptere og tilpasse sig eventuelle ændringer eller sågar nye systemer til gavn for arbejdspladsen som helhed.

### Det anbefales at:

- Arbejdspladsen aktivt bruger eksisterende muligheder og processer som personalemøder, samarbejdsudvalg, "town halls", APV'er osv. til at tage dialogen om indsamling og brug af medarbejderdata. Det gælder også ansættelses- og onboardingforløb, samt MU-samtaler når medarbejderdata spiller en væsentlig rolle f.eks. ift. den enkeltes aflønning.
- Arbejdspladsen internt drøfter, hvordan man bedst muligt kommunikerer om indsamling- og brug af medarbejderdata på et ikke-juridisk og ikke-teknisk sprog.

Som tillidsvalgt kan du finde guides om dataindsamling på arbejdspladsen hér:

- Finansforbundets *'Introduktion til GDPR i ansættelsesforhold'*
- IDA's *'Guide til tillidsvalgte om dataindsamling på arbejdspladsen'*

Som leder og medarbejder kan du finde reglerne for dataindsamling på arbejdspladsen hér:

- HK's samling af regler for dataindsamling på arbejdspladsen.

**Note 5:** Se reference 1.

# Anbefaling 4

## Bliv inspireret af eksisterende dataetiske retningslinjer for brug og indsamling af medarbejderdata

### Udfordringer:

#### Manglende dataetiske retningslinjer for medarbejderdata kan udfordre tilliden på arbejdspladsen

Dataetiske retningslinjer kan være en vigtig faktor i at adressere de udfordringer, der kan opstå, når arbejdspladsen anvender medarbejderdata og bidrage til en styrket dialog og dermed tillid<sup>6</sup>. Modsat kan et fravær af dataetiske retningslinjer skabe uklarhed hos medarbejderen omkring deres rettigheder i forhold til deres egne data. Det kan også placere lederen i en sværere position, når der skal kommunikeres om, og navigeres i, de dataetiske dilemmaer, der kan opstå med brugen af medarbejderdata. Det kan medføre, at man afholder sig fra at udnytte de fulde potentialer i data.

Mange arbejdspladser er godt med, når det gælder retningslinjer, der bidrager til, at deres kunders, klienters eller medlemmers data behandles ansvarligt. Selvom de samme retningslinjer ikke nødvendigvis kan bruges en til en overfor arbejdspladsens egne medarbejdere, rummer de eksterne retningslinjer gode tiltag, som arbejdspladserne kan lade sig inspirere af i udarbejdelsen af dataetiske retningslinjer rettet mod medarbejdere. Ofte lægger de eksterne retningslinjer f.eks. vægt på transparens om hvilke data der indsamles og hvorfor – et princip der også er vigtigt i forhold til medarbejderne (jf. også anbefaling 1), og der indgår procedurer for håndtering af forespørgsler mm.

### Løsninger: Lav dataetiske retningslinjer inspireret af eksisterende retningslinjer og guides

Den oplagte løsning er, at man som arbejdsplads udarbejder dataetiske retningslinjer. Det kan dog være en større ressourcemæssig opgave for særligt små- og mellemstore virksomheder. Det er der dog to løsninger, der kan imødekomme. For det første kan de virksomheder og organisationer, der allerede har dataetiske retningslinjer til deres arbejde med kunde-, klient- og medlemsdata, lade sig inspirere i udarbejdelsen af dataetiske retningslinjer til indsamling og brug af medarbejderdata. For det andet kan man overveje at udarbejde retningslinjer, som tager udgangspunkt i, eller blot henviser til, de dataetiske principper, som man kan finde i eksterne guides hos blandt andet Dataetisk Råd, Erhvervsstyrelsen og IDA. I de guides finder både ledere og medarbejdere gode værktøjer til at diskutere proportionalitet om data og formål samt metoder til at udøve dataminimeringsprincipper i praksis.

### Gevinster: Klarhed og tryghed

Med inspiration fra, eller henvisning til, eksterne guides der passer bedst til en given arbejdsplads, vil udarbejdelse og implementering af dataetiske retningslinjer bidrage til at skabe et arbejdsmiljø, hvor ledere er bedre klædt på til at navigere i dataetiske dilemmaer, og medarbejderne ikke føler sig overvågede, og har tillid til ledelsen. Da der allerede eksisterer et godt udgangspunkt for de dataetiske retningslinjer i form af retningslinjer vendt mod kunder, klienter og medlemmer, kan det potentielt være en lav ressourcemæssig omkostning for arbejdspladserne i arbejdet.

Samlet set bidrager dataetiske retningslinjer med tillidsskabende mekanismer. Tillid mellem virksomhed og kunde, myndighed og borger samt leder og medarbejder.

**Note 6:** Se reference 1.

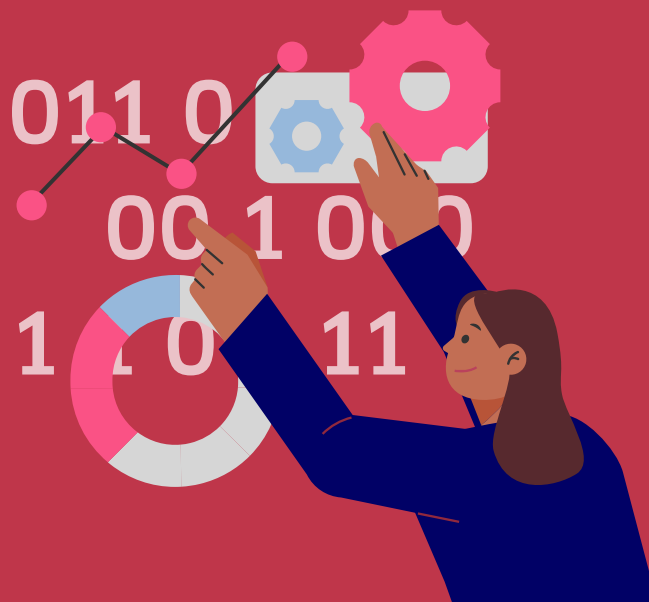
### **Det anbefales at:**

- Arbejdspladsen lader sig inspirere af eksisterende dataetiske retningslinjer rettet mod kunder, klienter og medlemmer samt guides og retningslinjer for dataetik, som kan findes hos f.eks. Dataetisk Råd, Erhvervsstyrelsen og Finansforbundet ved udarbejdelse dataetiske retningslinjer.
- Arbejdspladsen har en åben samtale om proportionalitet, formål og dataminimering med relevante ledere og medarbejdere på baggrund af nye eller eksisterende dataetiske retningslinjer.

Værktøjer og guides til dataetik kan findes hér:

- Dataetisk Råds '*Dataetik – Sådan gør du*'
- DI Digitalis og Finansforbundets '*Dataetik der virker*'
- Erhvervsstyrelsens guide om dataetik i virksomheder
- IDAs '*Guide til tillidsvalgte om overvågning og monitorering på arbejdspladser*'
- IDAs '*Guide til ledere om overvågning og medarbejdermonitorering*'.

# Ansvarlig og værdiskabende anvendelse af medarbejderdata



**ADD** | Algoritmer, Data  
& Demokrat i  
ADD-projektet

**DANSK  
ERHVERV**

**Djøf**

**DI** Digital

**DM**

**IDA**

**FF** FINANSFORBUNDET

**Forsikringsforbundet**