

Fatbardh Simnica & Håkon Marcos Jøntvedt Mollestad

# GDPR – forordningen: Fallgruver ved implementering i HRM - kontekst

*«En kartlegging av ulike fallgruver ved implementering av GDPR i en HRM – kontekst»*



Universitetet i Sørøst-Norge  
Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, markedsføring og jus  
Bredalsveien 14  
3511 Hønefoss

<https://www.usn.no/>

©2019 Fatbardh Simnica & Håkon Marcos Jøntvedt Mollestad

## **FORORD**

Dette er en masteravhandling som markerer slutten på studieløpet vårt. Vår spesialisering er Strategi og kompetanseledelse (Siviløkonom) ved Universitetet i Sørøst-Norge avdeling Ringerike. Gjennom vår studietid har vi begge vært interessert i HR og IT, derfor falt det naturlig å skrive om General Data Protection Regulation (heretter kalt GDPR) i en Human Resource Management (HRM)-kontekst når forordningen ble lansert.

Det har vært en lærerik og utfordrende prosess som har gitt oss mye tilbake i form av kunnskap, noe vi kan få bruk for resten av livet. Gjennom å studere GDPR har vi blitt mer bevisst på hvordan og hvor mye vi utleverer personopplysninger til bedriftene. Arbeidet vil mest sannsynlig komme til nytte når vi skal entre arbeidslivet.

I denne prosessen har vi hatt en del personer som har vært deltagende i vår studie. Vi vil starte med å si takk til alle informantene som bidro til å realisere denne masteravhandlingen. Uten dere hadde ikke denne masteravhandlingen vært mulig å gjennomføre. Spesielt vil vi gi en stor takk til vår veileder Jan Ivar Fredriksen. Hans gode og konstruktive tilbakemeldinger har vært til stor hjelp for vår utvikling gjennom denne prosessen. Samtidig vil vi takke Magnus Ivar Hornslien, Zonera Rafiq og Saba Arain for gode innspill og tilbakemeldinger.

## **SAMMENDRAG**

I denne studien er temaet General Data Protection Regulation (GDPR) som trådte i kraft 25. mai 2018. Hensikten er å se hvordan bedriftene implementerer GDPR og hva som eventuelt er vanskelig med denne implementeringen. Problemstillingen er «*En kartlegging av fallgruver ved implementering av GDPR i en HRM-kontekst*».

Først presenteres Europaparlaments- og rådsdirektiv 95/46/ef fra 1995 og deretter introduserer vi GDPR-forordningen. Sentrale forskjeller blir diskutert og analysert. Gjennom et litteratursøk har vi utformet en litteraturmatrise for å kartlegge og strukturere tidligere forskning. Litteraturgjennomgangen avsluttes med å drøfte ulike konsekvenser tidligere forskning har pekt på. Formålet er å undersøke hva slags påvirkning GDPR kan ha på HRM.

For å svare på problemstillingen har vi valgt en kvalitativ studie som har multipl case som forskningsstrategi. Vi har valgt ut én informant fra ni bedrifter som representerer hver sin bransje. Disse informantene er eller har vært aktive i implementeringen av GDPR. Som supplement har vi også utført en skriftlig spørreundersøkelse.

Undersøkelsen vår viser at store bedrifter bruker mye ressurser på GDPR, samtidig som de ikke alltid klarer å få kunnskapen ut i bedriften. Små bedrifter sliter i større grad med å implementere GDPR på grunn av mangel på ressurser. Videre avdekker studien viktige fallgruver. Blant fallgruvene er mangel på digitale systemer, dårlige rutiner, rekrutteringsbyråer som ikke etterlever GDPR og mangel på kunnskap i hele bedriften. Tiltak som bedriftene kan iverksette er investering i digitale systemer som gjør det enklere å etterleve GDPR, sette av tilstrekkelig tid til etablering av gode rutiner, ikke ta for gitt at samarbeidspartnere etterlever GDPR, og endelig investere tid og penger for å tilegne seg og dele kunnskap.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>ii</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>iii</b>
<b>Figurliste</b> .....	<b>vi</b>
<b>Modelloversikt</b> .....	<b>vi</b>
<b>Tabelliste</b> .....	<b>vi</b>
<b>1.0. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>2.0 TEORIKAPITTEL</b> .....	<b>2</b>
2.1 Gammelt og nytt lovverk .....	2
2.1.1 95 Direktivet .....	2
2.1.2 General Data Protection Regulation (GDPR) .....	3
2.2 Begreper innenfor behandling av personligopplysninger .....	4
2.2.1 Nøkkelord .....	5
2.2.2 Personverndirektivet og GDPR sine definisjoner .....	6
2.3 Gamle definisjoner og nye definisjoner .....	9
2.3.1 Analyse av endringer .....	9
2.3.2 Konsekvenser av GDPR utover det gjeldende direktiv .....	12
2.4 Hvilke konsekvenser kan GDPR medføre for HRM? .....	15
2.5 Hvilke konsekvenser har GDPR hatt så langt for bedrifter? .....	18
2.6 Hva innebærer GDPR for HRM? .....	19
2.7 Forskningsspørsmål og forskningsmodell .....	21
<b>3.0 METODISK TILNÆRMING</b> .....	<b>23</b>
3.1 Forskningsmetode .....	23
3.2 Forskningsstrategi og design .....	24
3.2.1 Casestudie som forskningsstrategi .....	25
3.3 Innsamlingsteknikker .....	26
3.3.1 Dybdeintervju .....	26
3.3.2 Skriftlig spørreundersøkelse .....	28
3.4 Dataanalyse .....	29
3.4.1 Dybdeintervjue .....	30
3.4.2 Skriftlig spørreundersøkelse .....	31
3.5 Validitet og reliabilitet .....	31

3.5.1 Intern gyldighet.....	31
3.5.2 Ekstern gyldighet (overførbarhet).....	32
3.5.3 Pålitelighet .....	33
3.6 Etikk.....	34
<b>4.0 ANALYSE .....</b>	<b>36</b>
4.1 Informantene.....	36
4.2 Hvordan informantene arbeider med GDPR.....	37
4.2.1 Fallgruver ved rekrutteringsprosessen.....	37
4.2.2 Fallgruver under arbeidsforholdet.....	42
4.2.3 Fallgruver etter arbeidsforholdet .....	46
4.2.4 Fallgruver generelt i bedriften .....	51
4.3. Sammendrag av fasene.....	57
4.4 Skriftlig spørreundersøkelse .....	60
<b>5.0 DISKUSJON .....</b>	<b>63</b>
5.1 Forskningsspørsmål: Hvilke kapabiliteter er nødvendig for å implementere GDPR?63	
5.2 Konseptuell modell og plassering.....	71
<b>6. KONKLUSJON .....</b>	<b>75</b>
6.1 Implikasjoner .....	76
6.2 Videre forskning.....	76
<b>Referanseliste .....</b>	<b>78</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>81</b>
Vedlegg 1 - Utsendt mail til bedrifter .....	81
Vedlegg 2 - Intervjuguide.....	82
Vedlegg 3 - NSD Godkjent.....	84
Vedlegg 4 - Skriftlig spørreundersøkelse.....	87

## **Figurliste**

Figur 1: Implementering av GDPR ut fra ressurser og kompetanse

Figur 2: Komponenter i dataanalysen: en interaktiv modell

## **Modelloversikt**

Modell 1: Forskningsmodell

## **Tabelliste**

Tabell 1: Oversikt over begreper i direktivet fra 1995 og GDPR

Tabell 2: Utvalgte nøkkelord fra direktivet fra 1995 og GDPR

Tabell 3: Definisjon av ”personopplysning”

Tabell 4: Definisjon av ”behandling av personopplysning”

Tabell 5: Definisjon av ”personregister”

Tabell 6: Definisjon av ”den behandlingsansvarlige”

Tabell 7: Definisjon av ”den registrertes samtykke”

Tabell 8: Definisjon av ”personopplysning”, analyse

Tabell 9: Definisjon av ”behandling av personopplysning”, analyse

Tabell 10: Definisjon av ”den behandlingsansvarlige”, analyse

Tabell 11: Definisjon av ”den registrertes samtykke”, analyse

Tabell 12: Oversikt over litteratur

Tabell 13: Oversikt over informantene

Tabell 14: Oversikt over funn: ressurser/kompetanse i rekrutteringsprosessen

Tabell 15: Oversikt over sitater som er referert til i rekrutteringsprosessen

Tabell 16: Oversikt over funn: ressurser/kompetanse under arbeidsforholdet

Tabell 17: Oversikt over sitater som er referert til i under arbeidsforholdet

Tabell 18: Oversikt over funn: ressurser/kompetanse etter arbeidsforholdet

Tabell 19: Oversikt over sitater som er referert til i etter arbeidsforholdet

Tabell 20: Oversikt over funn: ressurser/kompetanse generelt i implementering av GDPR

Tabell 21: Oversikt over sitater som er referert til generelt i implementering av GDPR

Tabell 22: Oversikt over svar fra skriftlig spørreundersøkelse

Tabell 23: Fallgruver ved implementering av GDPR

## 1.0. INNLEDNING

Etter internett sin ankomst på 1990-tallet har informasjon blitt lettere å dele og innhente. Personverndirektivet som ble vedtatt i 1995 (Personopplysningsloven, 1995 Artikkel 4 Punkt 1) hadde som hensikt å beskytte fysiske personer mot uønsket deling av personopplysninger. I de senere år har antall digitale innretninger økt, og vi er stadig oftere tilkoblet Internett. Utviklingen innenfor teknologien, samt globaliseringen, har skapt utfordringer i forhold til beskyttelse av personopplysninger. Kartlegging og utveksling av personopplysninger øker stadig.

Den raske teknologiske utviklingen har gjort det mulig for private selskaper og offentlige myndigheter å anvende personopplysninger på stadig nye kombinasjoner. Direktivet fra 1995 har dermed blitt vurdert til å ikke lenger være tilstrekkelig. General Data Protection Regulation (GDPR) har kommet som et resultat av et behov for et sterkere og mer sammenhengende rammeverk for vern av personopplysninger. Forordningen har som hensikt å styrke rettighetene til enkeltindivider gjennom å gi et forenklet, men strengere regelverk for bedrifter som opererer eller har kunder i EU eller EØS (Personopplysningsloven, 2018 Kapittel 1). GDPR har konsekvenser for bedrifter og deres interne prosesser. HRM-avdelinger er avhengige av informasjonsinnhenting for å kunne fungere optimalt. GDPR vil her ha en markant påvirkning på dagens prosesser og rutiner rundt innhenting og behandling av informasjon. Med bakgrunn i dette har vi valgt å belyse problemstillingen:

*«En kartlegging av fallgruver ved implementering av GDPR i en HRM-kontekst»*

Implementeringen av GDPR krever mye ressurser, og en kartlegging av fallgruver vil hjelpe bedriften til å unngå store feiltrinn før, under og etter et arbeidsforhold. Dette kan for eksempel være mangel på digitale systemer eller mangel på kunnskap. En kartlegging kan også hjelpe ledere til å bli mer bevisst på hvilke tiltak som bør utføres. I tillegg vil denne kartleggingen øke bevisstheten rundt konsekvensene av en mislykket implementering av GDPR.



## 2.0 TEORIKAPITTEL

Hoveddelene i dette kapitlet er: fakta om hvilke nye forhold GDPR bringer med seg, anvendelse av litteraturmatrisen og GDPR i en HRM-kontekst. Fakta om nye forhold i GDPR er viktig for å kunne starte å identifisere potensielle konsekvenser.

Teorikapitlet presenterer kort direktivet fra 1995, og introduserer deretter General Data Protection Regulation (GDPR). Videre vil begrepene i begge lovene presenteres, begreper som er relevante for studiens vinkling vil bli plukket ut og deretter sammenlignes. Begrepene sammenlignes for å se hva som kan tas med videre i HRM – avdelingene, samt se hva slags endringer som er gjort. Videre ser studien på potensielle konsekvenser og hvordan dette kan påvirke HRM-avdelinger. Ulike artikler fra litteraturmatrisen vil bidra til å underbygge påstander om mulige konsekvenser og faktiske konsekvenser. Mot slutten av teorikapitlet undersøkes det om funnene peker på elementer som kan tas med fra 95 Direktivet til forordningen.

### 2.1 Gammelt og nytt lovverk

Det vil bli gitt en kort og grunnleggende innføring i personverndirektivet og General Data Protection Regulation (GDPR). En slik innføringen vil gjøre det lettere å forstå hva situasjonen var før GDPR trådte i kraft, og hva slags konsekvenser som kom med forordningen. Fokuset vil være på bakgrunn og hensikt. Beskrivelsene er ikke uttømmende, men er forhold til det vi mener er relevant.

#### 2.1.1 95 Direktivet

Direktivet ble vedtatt av EU kommisjonen i 1995. Målet med direktivet var å få en sammenslutning mellom de europeiske landene og folkene, samt skape trygghet og sikkerhet for den europeiske befolkningen. I direktivet står det følgende ”å skape stadig nærmere sammenslutning mellom de europeiske folk, å fremme nærmere forbindelser mellom de stater Felleskapet forener, å sikre økonomisk og sosial framgang gjennom handling ved å fjerne skrankene som deler opp Europa, å virke for en stadig bedring av sine folks levevilkår, å bevare og styrke fred og frihet samt fremme demokratiet i samsvar med de grunnleggende rettigheter som er anerkjent i medlemsstatenes forfatning og lover og i den europeisk konvensjon om beskyttelse av

*menneskerettighetene og de grunnleggende friheter*” (Personopplysningsloven, 1995, Punkt 1).

Hensikten med direktivet 1995 var at alle medlemsstatene skulle samarbeide om å sikre fysiske personers trygghet og frihet. Den skulle med andre ord bidra til å gi enkeltindivider mulighet til privatliv. I direktivet står det *”medlemsstatene skal i samsvar med dette direktiv sikre vern av fysiske personers grunnleggende rettigheter og friheter, særlig retten til privatlivets fred, ved behandling av personopplysninger*” (Personopplysningsloven, 1995, Artikkel 1, punkt 1). Direktivet fra 1995 ble i 2018 erstattet med personvernforordningen GDPR.

### **2.1.2 General Data Protection Regulation (GDPR)**

General Data Protection Regulation (GDPR) er et sett med regler og lover som til sammen danner en forordning. Forordningen ble vedtatt av EU kommisjonen 27. april 2016 (Personopplysningsloven, 2016), og trådte i kraft 25. mai 2018. Forordningen erstattet da direktivet fra 1995 og vil ha en direkte innvirkning på medlemslandene. Dette er muligjort da den nye forordningen som i motsetning til sin forløper ikke trenger nasjonal lovgivning.

Selve roten til GDPR stammer fra et ønske om å gi enkeltpersoner større muligheter til å kontrollere opplysninger som er registrert om dem. Det ble også fort enighet om at et felles sett med regler for alle medlemslandene ville tjene den økonomiske utviklingen (Personopplysningsloven, 2016, §1)

Forordningen vil ivareta personvernet til enkeltpersoner ved å fastsette regler i forbindelse med håndtering av personopplysninger. Det er også fastsatt regler angående fri utveksling av personopplysninger (Personopplysningsloven, 2016).

Frihet og rett til vern av personopplysninger samt grunnleggende rettigheter, skal vernes om (Personopplysningsloven, 2016).

I loven står det at hensikten med forordningen er å *”skape et område med frihet, sikkerhet og rettferdighet samt en økonomisk union og å bidra til økonomisk og sosiale framgang til å oppnå en styrking og tilnærming av økonomiene i det indre*

*markedet og til fysiske personers velferd.*” (Personopplysningsloven, 2016, artikkel 1). GDPR handler derfor om å skape fri flyt av personopplysninger mellom medlemslandene i unionen, samt bidra til rettferdighet og likhet på tvers av landegrensar.

Med utgangspunkt i dette kan man hevde at denne forordningen forsøker å regulere hvordan personopplysninger skal behandles i det digitale samfunnet. GDPR bidrar til å gi retningslinjer rundt behandling av personopplysninger og om fri flyt av disse, noe som igjen kan bidra til å harmonisere bedrifter og organisasjoner på tvers av landegrensar.

## 2.2 Begreper innenfor behandling av personligopplysninger

For å kunne se og forstå endringer i lovene, var det nødvendig å få en oversikt over begrepene. Dette var også nødvendig før utvelgelsen av relevante begreper. Både det gamle direktivet og den nye forordningen omtaler ulike begreper, og under ser vi en oversikt over hvilke begreper som er tatt med i de to.

95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)	
Personopplysning	Personopplysninger	Biometriske opplysninger
Behandling av personopplysninger	Behandling	Helseopplysninger
	Begrensning av behandling	Hovedvirksomhet
	Profilering	Representant
	Pseudonymisering	Foretak
Personregister	Register	Konsern
Den behandlingsansvarlige	Behandlingsansvarlig	Bindende virksomhetsregler

Databehandler	Databehandler	Tilsynsmyndighet
Tredjemann	Tredjepart	Berørt tilsynsmyndighet
Mottaker	Mottaker	Grenseoverskridende behandling
Den registrertes samtykke	Samtykke	Relevant og begrunnet innsigelse
	Brudd	Informasjonssamfunnstjeneste
	Genetiske opplysninger	Internasjonal organisasjon

Tabell 1 - Oversikt over begreper i direktivet fra 1995 og GDPR

Allerede her kommer det fram hvor mye mer omfattende den nye forordningen er enn det gamle direktivet. Forordningen har i tillegg til direktivets åtte begreper, introdusert atten nye. Blant disse er *Profilering* og *Pseudonymisering*. Disse vil bli omtalt senere i studien.

### 2.2.1 Nøkkelord

Både personverndirektivet og forordningen ble gjennomgått og relevante begreper som nevnes i begge lovverkene ble plukket ut. Begrepene ble deretter sammenlignet. Det er hensiktsmessig å begrense antall nøkkelord til de mest relevante, og etter å ha spisset matrisen, stod følgende begreper igjen. Hensikten var å plukke ut like begreper og deretter se endringer i definisjonene. Dette er nødvendig for å få frem små endringer som kan ha en påvirkning for HRM – avdelinger.

95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)
Personopplysning	Personopplysninger
Behandling av personopplysninger	Behandling

Personregister	Register
Den behandlingsansvarlige	Behandlingsansvarlig
Den registrertes samtykke	Samtykke

Tabell 2 – Utvalgte nøkkelord fra direktivet fra 1995 og GDPR

Gjennom litteratursøket i ulike databaser kom det tydelig frem hvilke begreper som det fokuseres mest på, og hvilke som vil få størst påvirkning. Det ble derfor naturlig å fokusere på disse.

### 2.2.2 Personverndirektivet og GDPR sine definisjoner

I et forsøk på å gjøre det mer oversiktlig har nøkkelordene og definisjonene blitt presentert i tabeller under.

<b>Personopplysning (Personopplysninger)</b>	
95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)
<i>enhver opplysning om en identifisert eller identifiserbar person ("den registrerte"); en identifiserbar person er en som direkte eller indirekte kan identifiseres, særlig ved hjelp av et identifikasjonsnummer eller ett eller flere elementer som er særegne for personens fysiske, fysiologiske, psykiske, økonomiske, kulturelle eller sosiale identitet (Europaparlaments- og rådsdirektiv 95/46/EF).</i>	<i>enhver opplysning om en identifisert eller identifiserbar fysisk person («den registrerte»); en identifiserbar fysisk person er en person som direkte eller indirekte kan identifiseres, særlig ved hjelp av en identifikator, f.eks. et navn, et identifikasjonsnummer, lokaliseringsopplysninger, en nettidentifikator eller ett eller flere elementer som er spesifikke for nevnte fysiske persons fysiske, fysiologiske, genetiske, psykiske, økonomiske, kulturelle eller sosiale identitet (Personopplysningsloven, 2016).</i>

Tabell 3 – Definisjon av "personopplysning"

<b>Behandling av personopplysninger (Behandling)</b>	
95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)
<i>enhver operasjon eller rekke av operasjoner som med eller uten elektroniske hjelpemidler utføres i forbindelse med personopplysninger, for eksempel innsamling, registrering, systematisering, oppbevaring, tilpasning eller endring, gjenfinning, søk, bruk, videreføring ved overføring, spredning eller andre former for tilgjengeliggjøring, sammenstilling eller samkjøring, sperring, sletting eller tilintetgjøring (Europaparlaments- og rådsdirektiv 95/46/EF)</i>	<i>enhver operasjon eller rekke av operasjoner som gjøres med personopplysninger, enten automatisert eller ikke, f.eks. innsamling, registrering, organisering, strukturering, lagring, tilpasning eller endring, gjenfinning, konsultering, bruk, utlevering ved overføring, spredning eller alle andre former for tilgjengeliggjøring, sammenstilling eller samkjøring, begrensning, sletting eller tilintetgjøring (Personopplysningsloven, 2016).</i>

Tabell 4 – Definisjon av "behandling av personopplysning"

<b>Personregister(Register)</b>	
95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)
<i>enhver strukturert samling av personopplysninger som er tilgjengelig etter særlige kriterier, enten samlingen er plassert sentralt, er desentralisert eller</i>	<i>enhver strukturert samling av personopplysninger som er tilgjengelig etter særlige kriterier, enten samlingen er plassert sentralt, er desentralisert eller spredt på et funksjonelt eller geografisk</i>

<i>spredt på et funksjonelt eller geografisk grunnlag (Europaparlaments- og rådsdirektiv 95/46/EF)</i>	<i>grunnlag(Personopplysningsloven, 2016).</i>
--	--

Tabell 5 – Definisjon av "personregister"

<b>Den behandlingsansvarlige</b>	
95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)
<i>den fysiske eller juridiske person, offentlige myndighet, byrå eller ethvert annet organ som alene eller sammen med andre bestemmer formålet med behandlingen av personopplysninger og hvilke hjelpemidler som skal benyttes; når formålet med og hjelpemidlene ved behandlingen er fastlagt ved nasjonale lover og forskrifter eller på fellesskapsplan, kan den behandlingsansvarlige, eller de særlige kriterier for utpeking av vedkommende, fastsettes i nasjonal lovgivning eller i fellesskapsretten (Europaparlaments- og rådsdirektiv 95/46/EF)</i>	<i>en fysisk eller juridisk person, en offentlig myndighet, en institusjon eller ethvert annet organ som alene eller sammen med andre bestemmer formålet med behandlingen av personopplysninger og hvilke midler som skal benyttes; når formålet med og midlene for behandlingen er fastsatt i unionsretten eller i medlemsstatenes nasjonale rett, kan den behandlingsansvarlige, eller de særlige kriteriene for utpeking av vedkommende, fastsettes i unionsretten eller i medlemsstatenes nasjonale rett (Personopplysningsloven, 2016).</i>

Tabell 6 – Definisjon av "den behandlingsansvarlige"

<b>Den registrertes samtykke (Samtykke)</b>	
95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)
<i>som enhver frivillig, spesifikk og informert viljesytring om at den registrerte gir sitt samtykke til at personopplysninger om vedkommende blir behandlet (Europaparlaments- og rådsdirektiv 95/46/EF)</i>	<i>samtykke fra den registrerte enhver frivillig, spesifikk, informert og utvetydig viljesytring fra den registrerte der vedkommende ved en erklæring eller en tydelig bekreftelse gir sitt samtykke til behandling av personopplysninger som gjelder vedkommende (Personopplysningsloven, 2016).</i>

Tabell 7 – Definisjon av ”den registrertes samtykke”

I tillegg til disse var det flere begreper kommer opp under litteraturgjennomgangen, og som vil bli gjennomgått senere. Disse er blant annet *biometriske opplysninger*, *pseudonymisering* og *profilering*. Det kan også nevnes at disse begrepene ikke var med i direktivet 1995, men er begreper som er introdusert av den nye forordningen.

## 2.3 Gamle definisjoner og nye definisjoner

Det vil bli foretatt en analyse av definisjonene for å kartlegge forskjeller mellom lovenes definisjoner. Å analysere hvert nøkkelord og deres definisjon vil gjøre det lettere å se dette i en større sammenheng. Det vil også bidra til å lettere identifisere potensielle konsekvenser. Analysen tar for seg likheter, endringer og elementer den nye forordningen har lagt til. Det vil kreve en grundig gjennomgang for å identifisere endringer.

### 2.3.1 Analyse av endringer

Definisjonene ser ved første øyekast helt like ut, men etter å ha delt definisjonene opp ser vi tydelige forskjeller.



95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)
<p>enhver opplysning om en identifisert eller <b>identifiserbar person</b> (“den registrerte”); <b>en identifiserbar person</b> er <b>en som</b> direkte eller indirekte kan identifiseres, særlig ved hjelp av et identifikasjonsnummer eller ett eller flere elementer som <b>er særegne for personens fysiske</b>, fysiologiske, psykiske, økonomiske, kulturelle eller sosiale identitet</p>	<p>enhver opplysning om en identifisert eller <b>identifiserbar fysisk person</b> («den registrerte»); en <b>identifiserbar fysisk person</b> er <b>en person som</b> direkte eller indirekte kan identifiseres, særlig ved hjelp av <b>en identifikator, f.eks. et navn, et identifikasjonsnummer, lokaliseringsopplysninger, en nettidentifikator</b> eller ett eller flere elementer som <b>er spesifikke for nevnte fysiske persons fysiske</b>, fysiologiske, <b>genetiske</b>, psykiske, økonomiske, kulturelle eller sosiale identitet</p>

Tabell 8 – Definisjon av ”personopplysning”, analyse

GDPR konkretiserer sin definisjon til å gjelde ”fysiske” personer, og gjentar dette i definisjonen. Hvis AI (artificial intelligence) med tiden kan regnes som en person, vil denne endring gjøre at AI’er er mindre beskyttet enn ”fysiske personer”. GDPR introdusere også ”identifikator” som et paraplybegrep, og deretter legger til noen ekstra eksempler på dette som ”f.eks et navn, lokaliseringsopplysninger, en nettidentifikator”. Endringene bidrar til å omfatte begreper som har kommet i nyere tid, og dermed moderniserer definisjonen.

95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)
<p>enhver operasjon eller rekke av operasjoner som med eller uten elektroniske hjelpemidler utføres i forbindelse med personopplysninger, for eksempel innsamling, registrering, systematisering, oppbevaring, tilpasning eller endring, gjenfinning, søking, bruk, videreformidling ved overføring, spredning eller andre former for tilgjengeliggjøring, sammenstilling eller samkjøring, sperring, sletting eller tilintetgjøring</p>	<p>enhver operasjon eller rekke av operasjoner som gjøres med personopplysninger, enten automatisert eller ikke, f.eks. innsamling, registrering, organisering, strukturering, lagring, tilpasning eller endring, gjenfinning, konsultering, bruk, utlevering ved overføring, spredning eller alle andre former for tilgjengeliggjøring, sammenstilling eller samkjøring, begrensning, sletting eller tilintetgjøring</p>

Tabell 9 – Definisjon av "behandling av personopplysning", analyse

I definisjonene av behandling av personopplysninger (behandling) er det ingen begreper som er lagt til, kun utskiftninger av begreper er foretatt. Endringene medfører ikke store konsekvenser, men heller en modernisering av ordlyden.

95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)
<p>den fysiske eller juridiske person, offentlige myndighet, byrå eller ethvert annet organ som alene eller sammen med andre bestemmer formålet med behandlingen av personopplysninger og hvilke hjelpemidler som skal benyttes; når formålet med og hjelpemidlene ved behandlingen er fastlagt ved nasjonale lover og forskrifter eller på</p>	<p>en fysisk eller juridisk person, en offentlig myndighet, en institusjon eller ethvert annet organ som alene eller sammen med andre bestemmer formålet med behandlingen av personopplysninger og hvilke midler som skal benyttes; når formålet med og midlene for behandlingen er fastsatt i unionsretten eller i medlemsstatenes nasjonale rett, kan</p>

<p>fellesskapsplan, kan den behandlingsansvarlige, eller de særlige kriterier for utpeking av vedkommende, fastsettes i nasjonal lovgivning eller i fellesskapsretten</p>	<p>den behandlingsansvarlige, eller de særlige kriteriene for utpeking av vedkommende, fastsettes i unionsretten eller i medlemsstatenes nasjonale rett</p>
---	---

Tabell 10 – Definisjon av "den behandlingsansvarlige", analyse

Det er heller ingen begreper som er lagt til i den nye definisjonen av behandlingsansvarlige. Kun utskiftninger og mer konkrete begreper. Dette er for eksempel at de har gått fra "nasjonale lover og forskrifter eller på felleskapsplan" til "Unionsretten eller i medlemsstatenes nasjonale rett"

95 Direktivet	General Data Protection Regulation (GDPR)
<p>som enhver frivillig, spesifikk og informert viljesytring om at den registrerte gir sitt samtykke til at personopplysninger om vedkommende blir behandlet</p>	<p>Samtykke fra den registrerte enhver frivillig, spesifikk, informert og utvetydig viljesytring fra den registrerte der vedkommende ved en erklæring eller en tydelig bekreftelse gir sitt samtykke til behandling av personopplysninger som gjelder vedkommende</p>

Tabell 11 – Definisjon av "den registrertes samtykke", analyse

Forordningen utvider definisjonen ved å legge til "utvetydelig", men den største endringen er at de har lagt til "ved en erklæring eller en tydelig bekreftelse". Forordningen sin definisjon beskriver hvordan samtykket skal gis.

### 2.3.2 Konsekvenser av GDPR utover det gjeldende direktiv

Det finnes både likheter og ulikheter mellom direktivet 1995 og GDPR. En av likhetene er blant annet knyttet til hensikten med forordningen og direktivet, som er å regulere behandling av personopplysninger. Både forordningen og direktivet har som mål å bidra til trygghet og sikre personvern blant befolkningen i EU og EØS-land. Noen likheter som kan knyttes mellom forordningen og direktivet er begreper som

personopplysninger, personregister og databehandling. Disse begrepene er operasjonalisert på samme måte, noe som skaper felles grunnlag i forordningen og direktivet.

Når det gjelder ulikhetene kan man se at den nyeste personvernforordningen omfatter flere elementer som bidrar til å sikre enkeltindividets anonymitet. Dette kan sees i sammenheng med den drastiske teknologiutviklingen, og samfunnet vårt som stadig blir mer og mer digitalisert.

GDPR sikrer individets rett til å bli glemt på internett, noe som skiller den fra direktivet 1995. Denne retten skal sørge for at privatpersoner får muligheten til å bli slettet/fjernet fra internett, endre opplysninger om seg selv, samt ha innsyn i lagrede opplysninger. Tidligere har ikke denne retten vært snakket om i forbindelse med personopplysningsloven. (Personopplysningsloven, 2016, punkt 66)

Et annet nytt element i GDPR er *profilering*. ” <Profilering> automatisert behandling av personopplysninger som innebærer å bruke personopplysninger for å vurdere visse personlige aspekter knyttet til en fysisk person, særlig for å analysere eller forutsi aspekter som gjelder nevnte fysiske persons arbeidsprestasjoner, økonomiske situasjon, helse, personlig preferanser, interesser, pålitelighet, atferd, plassering eller bevegelse.” (Personopplysningsloven, 2016, artikkel 4). Forordningen sier noe om automatisert behandling av sensitive opplysninger. For å sikre en rettferdig og åpen behandling av personopplysninger oppfordres behandlingsansvarlige til å bruke egnede matematiske og statistiske fremgangsmåter.

Pseudonymisering er et annet viktig begrep i GDPR. ”<Pseudonymisering> behandling av personopplysninger på en slik måte at personopplysningene ikke lenger kan knyttes til en bestemt registrert uten bruk av tilleggsopplysninger, forutsatt at nevnte tilleggsopplysninger lagres atskilt og omfattes av tekniske og organisatoriske tiltak som sikrer at personopplysningene ikke kan knyttes til en identifisert eller identifiserbar fysisk person”(Personopplysningsloven, 2016, artikkel 4, punkt 5). Dette begrepet sier noe om viktigheten av anonymisering, noe som vil si at lagrede personopplysninger ikke skal kunne benyttes til å identifisere enkeltindivider uten tilleggsinformasjon.

GDPR omfatter flere begreper knyttet til personvern, og et av disse begrepene er *biometrisk opplysninger*. I forordningen defineres slike opplysninger som *”personopplysninger som stammer fra en særskilt teknisk behandling knyttet til en fysisk person fysiske, fysiologiske eller atferdsmessige egenskaper, og som muliggjør eller bekrefter en entydig identifikasjon av nevnte fysiske personer, f. eks. ansiktsbilder eller fingeravtrykkopplysninger.”* (Personopplysningloven, 2016, Artikkel 4, punkt 14). Det vil si at personvernforordningen sier noe om opplysninger som utgår fra kroppen, og som dermed bidrar til å identifisere et individ. Slike opplysninger kan være meget nyttige i mange tilfeller, som for eksempel i politiarbeid. Det betyr imidlertid at biometriske opplysninger må oppfattes som sensitive og bevares på en sikker måte.

Et tidligere nevnt sentralt tema i GDPR, er retten til å bli glemt på internett. Personvernforordningen hevder følgende *”behandlingsansvarlig som har offentliggjort personopplysningene har en plikt til å underrette de behandlingsansvarlige som behandler nevnte personopplysninger, om at alle lenker til eller kopier eller reproduksjoner av nevnte personopplysninger skal slettes”* (Personopplysningsloven, 2016, Kapittel 1, punkt 66). Med utgangspunkt i dette kan man se at GDPR gir enkeltpersoner retten til å bli slettet fra internett. Dette betyr at alle lenker til eller kopier av spesifikke personopplysninger skal slettes. På denne måten gir denne personvernforordningen større ansvar og rettigheter til enkeltindividet selv.

*”... fysiske personer bør ha kontroll over egne personopplysninger. Rettssikkerheten og den praktiske sikkerheten for fysiske personer, markedsdeltakere og offentlige myndigheter bør styrkes.”* (Personopplysningsloven, 2016, Kapittel 1, punkt 7). Som nevnt ovenfor gir denne forordningen større ansvar og rettigheter til det enkelte mennesket. Dette betyr at personer selv må være med på å kontrollere og sikre opplysninger om seg selv, noe som kan gjøres ved å ha et tettere samarbeid mellom virksomheter og enkeltpersoner. Forordningen krever dermed at enkeltindivider skal ha en mer aktiv rolle innen personvern i det digitale samfunnet.

Et annet sentralt begrep er ”innebygd personvern” som betyr at ved offentlig tjenester eller produkter så må høyeste personverninnstilling være satt som standard for opplysningene kan brukes. ”Det bør også tas hensyn til prinsippene om innebygd personvern og personvern som standardinnstilling i forbindelse med offentlige anbud.” (Personopplysningsloven, 2016, Punkt 78) Innebygd personvern er kjerneprinsipper i GDPR.

Sist, men ikke minst, er konsekvenser meget tydelige i den nye personvernforordningen. ”Ved overtredelse av følgende bestemmelser skal det samsvare med nr.2 ilegges overtredelsesgebyr på opptil 20 000 000 euro eller, dersom det dreier seg om et foretak, på opptil 4 % av den samlede globale årsomsetningen i forutgående regnskapsår, der det høyeste beløpet anvendes” (Personopplysningsloven, 2016, artikkel 83, punkt 5). Om organisasjoner overtrer denne forordningen vil det føre til krav om store erstatninger. Å overtre kan for eksempel være å ikke slette informasjon som ikke skal være der, eller lagre informasjon uten å få samtykke fra personer. Sammenlignet med direktivet 1995 kan GDPR oppfattes som strengere.

## 2.4 Hvilke konsekvenser kan GDPR medføre for HRM?

Litteratursøket gir et overblikk på tidligere forskning. Artikkene som ble plukket ut kaster lys over ulike områder innenfor GDPR.

Forfatter og Tittel	Tema	Begreper	Konklusjoner
Engan, M. (2017). <i>Big Data and GDPR A study of how the new EU data protection regulation impact the value of data (Masteravhandling)</i> . Universitet I Stavanger. Hentet fra <a href="https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2467489/Engan_Marius.pdf?sequence=4">https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2467489/Engan_Marius.pdf?sequence=4</a>	Big data	Data mining GDPR	GDPR, når juridisk trådt i kraft, vil ha en umiddelbar påvirkning på verdien gjennom verdikjeden
Linden, T., Harkous, H., & Kassem, F. (2018, September 22). The Privacy Policy Landscape After the GDPR. Retrieved from <a href="https://arxiv.org/abs/1809.08396">https://arxiv.org/abs/1809.08396</a>	Impact and Privacy policy	Data subjects Data controllers	Personvernreglene ser ut til å bevege seg i riktig retning.

		Data processors Third parties	
Sirur, S., Nurse, J. R. C., & Webb, H. (2018, August 22). Are we there yet? Understanding the challenges faced in complying with the General Data Protection Regulation (GDPR). Retrieved from <a href="https://arxiv.org/abs/1808.07338v1">https://arxiv.org/abs/1808.07338v1</a>	Challenges	Data protection Regulations Privacy Compliance Cyber security Business SMEs/SMBs	Mindre bedrifter sliter med å implementere GDPR, med mindre de fra før hadde fokus på sikkerhet. En frykt som var tilstede før GDPR trådte i kraft.
Degeling, M., Utz, C., Lentzsch, C., Hosseini, H., Schaub, F & Holz, T. (2018, August 16). We Value Your Privacy ... Now Take Some Cookies: Measuring the GDPR's Impact on Web Privacy. Retrieved from <a href="https://arxiv.org/abs/1808.05096">https://arxiv.org/abs/1808.05096</a>	Impact and Web privacy	Consent Transparency Data protection by design and by default Data collection	Fortsatt mangel på funksjonelle og brukbare mekanismer for brukere å samtykke til eller nekte behandling av personopplysninger på internett.
Banakar, V., Shah, A., Shastri, S., & Chidambaram, V. (2018). Analyzing the Impact of GDPR Compliance on Storage Systems. University of Texas at Austin. Hentet fra: <a href="https://people.umass.edu/shastri/papers/fast2019.pdf?fbclid=IwAR1w5nBmVv-vuiijLnc06Jar0Ej71-HWJeQ4uXfVomTqHHnO36-_N280rBQ">https://people.umass.edu/shastri/papers/fast2019.pdf?fbclid=IwAR1w5nBmVv-vuiijLnc06Jar0Ej71-HWJeQ4uXfVomTqHHnO36-_N280rBQ</a>	Datalagring og overholdelse	Personal data GDPR Compliance Efficient deletion	Å overholde GDPR sine momentene på en effektiv måte er vanskelig. Et naivt forsøk på dette vil resultere i nedetid. Hvis bedrifter tar sikte på å til slutt oppnå overholdelse av GDPR, kan dette oppnås uten signifikant ytelsesreduering

Tabell 12 – Oversiktsmatrise over litteratur

Matrisen deler inn artiklene inn i forfatter og tittel, hvilke tema de forsker på, begreper som blir omtalt og konklusjoner. Å utvikle en litteraturmatrise vil gjøre det lettere å se sammenhenger mellom funnene i de ulike artiklene. Hensikten med denne matrisen er å vise hvilke kilder vi har vært innom.

Hvordan kan disse endringene påvirke HRM? Konsekvensene av implementeringen av GDPR kan for eksempel vises i en rekrutteringsprosess. I rekrutteringsprosesser skal behandling av søknader være rettferdig og fremgangsmåten må være åpen både matematisk og statistisk. Dette kan føre til mer arbeid for HRM ved at de må gjennomføre tiltak for å sikre at faktorer som fører til uriktige personopplysninger rettes opp og at risikoen skal minimeres. Dette peker også Marius Engan på: *”Rettferdighet, åpenhet og den utvidede definisjonen av personopplysning, utfordrer bedriftenes evne til å utnytte potensialet til algoritmisk beslutningstaking”* (Engan, 2017).

Andre konsekvenser for HRM kan være retten til å bli glemt. Om ønskelig må virksomheter slette all opplysninger om en ansatt som slutter, og kan dermed ikke innhente denne informasjonen igjen. Om individer kommer tilbake på jobb så vil all informasjon om arbeidsforholdet mellom personen og virksomheten ha blitt slettet. Dette vil si at begge partene mister all kontakt med hverandre. HRM vil ikke kunne ha full kontroll over opplysningene som blir lagret, og de er derfor avhengig av å lage filer som kan lagre personopplysningene på en sikker sone.

Som nevnt ovenfor så er bøter en mulig konsekvens ved brudd på reglene i GDPR. Dette kan føre til at HRM må behandle informasjon om ansatte på en profesjonell og sikker måte. HRM - avdelinger må dermed bruke mer tid på hva som blir lagret. Personopplysninger som er lagret hos HRM må være personopplysninger som ikke kan gjenkjennes med mindre det blir lagt frem tilleggsopplysninger. Dette kan være en ulempe for HRM – avdelinger der det vil være vanskelig å gjenkjenne personer ut ifra opplysninger som er lagret.

Et annet eksempel som kan komme som en konsekvens av GDPR, kan være ved utlysninger av nye stillinger. Der kan søkere velge å samtykke til at informasjon blir innhentet om dem. Hvis søker ikke samtykker kan dette føre til at det blir



vanskeligere for HRM å innhente opplysninger om søkere. Rekrutteringsprosessen vil da bli mer krevende, og opplysninger må skaffes på intervjuer. En annen konsekvens kan være at enkeltpersoner velger å ikke søke på stillinger da de blir gjort oppmerksomme på at de blir analysert.

## **2.5 Hvilke konsekvenser har GDPR hatt så langt for bedrifter?**

Det har blitt forsket lite på GDPR etter at forordningene trådte i kraft, men dette kommer som nevnt tidligere ikke som noen overraskelse. Vi har til tross for dette lyktes i å finne noe litteratur som er publisert etter at GDPR trådte i kraft, dette vil kunne bidra til å bekrefte tidligere antatte konsekvenser som implementeringen av forordningen vil medføre. En av studiene går ut på å knytte GDPR inn mot ulike bedrifter, særlig mot små mellomstore bedrifter (SMB). I denne studien prøver forskerne å se på utfordringer som organisasjoner støter på under implementeringsperioden. Studien avdekker at SMB sliter med å implementere GDPR. De av SMB'ene som har klart å implementere dette er bedrifter som har gode ressurser og som i tidlig stadiet hadde forberedt seg på GDPR. En av funnene som ble oppdaget var at bedrifter med lite ressurser i mye større grad hadde vanskeligheter med å tilpasse seg den nye forordningen. Dette gjaldt i tillegg bedrifter som var uforberedt. (Sirur, Nurse og Webb, 2018)

I en annen studie forsøkte forskerne å finne ut hva slags påvirkning GDPR ville ha på behandling av personopplysninger. Det ble gjort en longitudinell studie der de samlet og analyserte et utvalg på over 3000 personopplysninger, der de sammenlignet dette med før og etter GDPR trådte i kraft. I denne studien konkluderte forskerne med at personvernet har blitt mye større, det krever mer av forbrukernes tid og energi. (Linden, Harkous & Fawaz, 2018)

Mange nettsider bruker ”Cookies” (informasjonskapsler for å kunne analysere hva personer klikker på og hva som blir søkt på). Dette kan bli brukt mot personer ved at reklamer og annonser skreddersys for deres interesser og behov. I en studie som har blitt gjort innenfor GDPR og cookies, ble det forsket på hva slags påvirkning GDPR vil ha på nettsider som benytter seg av cookie - tjenester. Sidene som ble analysert var de mest besøkte nettsidene ut ifra Alexa country ranking. Disse nettsidene ble

analysert gjennom 28 medlemsland i Europa i over seks måneder. Denne studien konkluderte blant annet med at GDPR hadde en positiv påvirkning på disse nettsidene. Flere nettsider bruker personopplysningsloven til å informere forbrukere om at de bruker cookies, og forbrukere blir i tillegg informert om deres rettigheter og deres personopplysnings prosess. I studien fant de også ut at mange av nettsidene som bruker cookies ikke forholder seg til GDPR forordningen sine krav. Det ble kartlagt feil ved at forbrukere ikke fikk valget til å ikke akseptere vilkårene som ble lagt ut. Dermed konkluderer studien også med at flere nettsider ikke møter kravene til GDPR. (Degeling, Utz, Lentzsch, Hosseini, Schaub & Holz, 2018)

En studie gjort av Vinay Banakar, Aashaka Shah, Supreeth Shastri, og Vijay Chidanbaram om GDPR, handler om å finne ut hva slags påvirkning GDPR vil ha på selskaper som lagrer data og hvordan selskaper bearbeider lagrede data. Funnene viser at å slette data på en effektiv måte er vanskelig. Konklusjonen sier *”Å overholde alle GDPR sine momentene på en effektiv måte er vanskelig. Et naivt forsøk på dette vil resultere i nede-tid for bedriften. Hvis bedrifter tar sikte på å til slutt oppnå overholdelse av GDPR, kan dette oppnås uten signifikant ytelsesredusering”* (Banakar, Shah, Shastri & Chidanbaram, 2018). Det vil si at et moderat forsøk er mest hensiktsmessig og vil ikke gå unødvendig mye på bekostning av ytelse. Et moderat forsøk kombinert med ytelsesovervåking er løsningen ifølge studien.

## **2.6 Hva innebærer GDPR for HRM?**

I denne studien har vi sett på noen studier som viser hvordan GDPR har en påvirkningskraft på HRM – avdelinger i forskjellige virksomheter. En av utfordringene som mange bedrifter opplever er at det kreves mye tid å tilpasse seg GDPR. Det krever en større innsats å lage nye datalagringsprosesser og rutiner på å håndtere sletting og endring i personopplysninger. Retten til å bli glemt, som vi har vært inne på tidligere, innebærer at ansatte kan kreve at bedriften sletter opplysninger som er blitt lagret. Som nevnt ovenfor peker Vinay Banakar, Aashaka Shah, Supreeth Shastri, og Vijay Chidanbaram på at det er vanskelig å slette/fjerne på en effektiv måte. De nevner også at det kan være tidkrevende å lage nye lagringsprosesser. (Banakar, Shah, Shastri & Chidanbaram, 2018)

Mange bedrifter var ikke forberedt på GDPR og ifølge forskningen som ble gjort om SMB, viste det seg at bedriftene som var forberedt på forhånd hadde bedre oversikt over personopplysninger og bedre lagringssystemer (Sirur, Nurse og Webb, 2018). Disse bedriftene har en strategisk langsiktig plan. Å ha en god strategi kan føre til at HRM – avdelinger har bedre lagringsprosesser og datahåndtering. Dette kan hjelpe med rekruttering av nye ansatte, håndtering av ansattes personopplysninger og sletting av personopplysninger etter at en ansatt har sluttet.

Bedrifter med dårligere forberedelser hadde i større grad vanskeligheter med å tilpasse seg GDPR (Sirur, Nurse & Webb, 2018). Det kan skyldes at mange bedrifter ikke har HRM – avdelinger eller at de ikke har hatt muligheten på grunn av dårligere ressurser.

Hva kunne vært gjort for å unngå eller bøte på dette? Bedriftene burde ha gjort tiltak tidligere og i planleggingsfasen hvor kostnadene er mindre. Dårlige forberedelser kan føre til dårlig håndtering av personopplysninger og vanskeliggjør håndtering av GDPR, som igjen fører til dårlige lagringssystemer. Håndtering av opplysninger vil bli vanskeligere for HRM, og et av elementene som bidrar til dette er for eksempel retten til å bli glemt.

HRM kan oppleve mange forskjellige utfordringer nå som GDPR har trådt i kraft. Informasjonsbegrensing i forhold til jobbsøkere kan være en utfordring. Som nevnt tidligere bruker mange nettsteder ”Cookies” som vil si at de får lov til å innhente informasjon om enkeltpersoner som godkjenner dette. Mange nettsteder bruker dette til å innhente informasjon, og kan videre bruke dette mot sine ansatte eller kundene sine. I rekrutteringsperioder kan HRM avdelinger ha Cookies på stillingsannonser for å gjøre rekrutteringsprosessen lettere. Mange nettsteder bruker dette slik at søkere må kunne samtykke til vilkårene før de kan søke på selve jobben. Mange bedrifter samler også informasjon ved hjelp av slike programmer. Det er derfor lett å tenke seg at GDPR gjør det vanskeligere for nettsteder å samle informasjon fra søkere. Nå må selve søkeren få muligheten til å takke nei for at bedriften kan innhente informasjon.

Forordningen må stå i annonse. det må også muligheten til å ikke samtykke når søkeren får dette opp. Denne forordningen kan gjøre det vanskelig for HRM-

avdelinger å samle inn informasjon og da må de bruke egne vurderinger for å vurdere hvem som skal bli innkalt til intervju eller ikke.

Det er fortsatt mange bedrifter og organisasjoner som ikke forholder seg til GDPR og dette kan skape problemer om de ikke forholder seg til reglene. Dermed er det viktig for HRM-avdelinger å forberede seg til å samle informasjon på en annen måte, ved at de må intervju søkere for å skaffe informasjonen de trenger. I studien til Degeling, Utz, Lentzsch, Hosseini, Schaub & Holz (2018), var det mange nettsteder som fortsatt har Cookies uten å gi forbrukeren mulighet til å takke nei. Det var også andre nettsteder som ikke gir informasjon til søkeren om at opplysningene deres blir brukt (Degeling, Utz, Lentzsch, Hosseini, Schaub & Holz, 2018). Dette kan være et godt eksempel på at mange HRM – avdelinger ikke har tatt hensyn til GDPR. Dette kan føre til store konsekvenser for bedriftene og konsekvensene kan være at de får stor erstatningskrav, om de ikke tilfredsstillt kravene til GDPR.

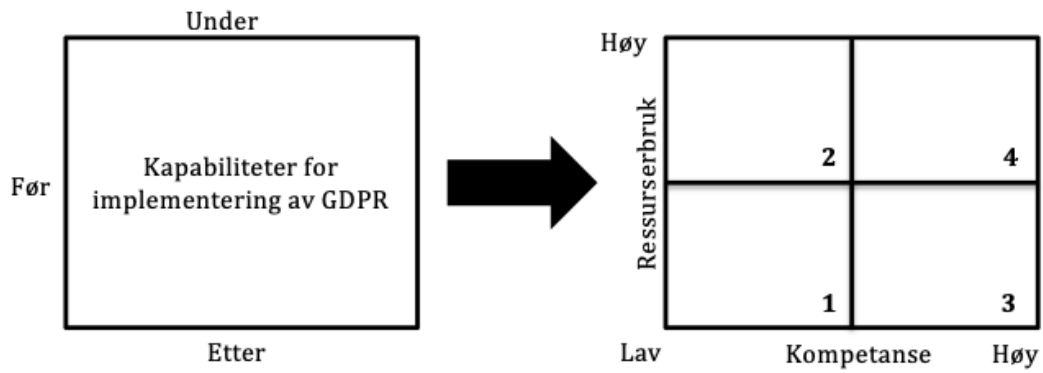
## **2.7 Forskningsspørsmål og forskningsmodell**

Det var fra dag en enighet om hva formålet for studien skulle være. Temaet General Data Protection Regulation var nytt og spennende, men vinklingen var fremdeles noe uvisst. Gjennom god oppfølging av veileder ble en disposisjon utformet og veien mot en potensiell problemstilling ble til. Gjennom litteratursøk og utallige timer med artikkellese, ble oppfatningen om hvordan studien skulle formes og videreutvikles til.

Det var godt med litteratur på temaet men siden GDPR er relativt nytt, var det utfordrende å finne forskning om GDPR etter det trådte i kraft. Det ble likevel funnet gode artikler som vi anvendte i vår litteraturgjennomgang. Etter å ha gått gjennom litteraturen og sett på konsekvenser GDPR har for HRM, førte dette til følgende forskningsspørsmål:

*Hvilke kapabiliteter er nødvendig for å implementere GDPR?*

Med dette forskningsspørsmålet og problemstilling, er følgende forskningsmodell utformet:



### *Modell 1: Forskningsmodell*

Forskningsmodellen bygger på forskningsspørsmålet før, under og etter et arbeidsforhold. Denne modellen skal hjelpe til med å vise ressursbruken og kompetansen i hele bedriften. Videre i neste kapittel vil metodiske valg bli presentert og begrunnet. Dette vil hjelpe til med å vise hvordan arbeidet rundt studien har foregått.

### 3.0 METODISK TILNÆRMING

I følge Grønmo (2004, s.41) viser metode til de klare fremgangsmåtene for plan og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier. Metoden skal fungere som strategi for å oppnå gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s.21). Metodekapittelet redegjør for valget av metodisk tilnærming, og valg av forskningsdesign og utforming av dataanalysen blir grundig beskrevet. Stegene som er tatt ved evalueringen av innsamlet informasjon gjennomgås og studiens gyldighet og pålitelighet blir evaluert før kapittelet avsluttes med forskningsetikk. Ved å gi en detaljert og grundig presentasjon av valgene gjennom hele prosessen, styrkes forskningen.

#### 3.1 Forskningsmetode

Et klart valg av metode er viktig i en forskningsprosess. *Kvantitativ* og *kvalitativ* metode er de to hovedinndelingene i vitenskapelig metode. Forskjellen mellom disse to tilnærmingene er at de belyser problemstillinger ulikt (Jacobsen, 2015, s.140-141). Kvalitativ forskning er forskningsmetoder som vektlegger forståelse og analyse av sammenhenger, mens kvantitativ forskning er forskningsmetoder som benyttes for å analysere stort antall enheter. (Kleven, Tveit & Hjordemaal, 2011). Videre i kapittelet beskrives disse to tilnærmingene, og i følge av dette vil en analyse bli gjennomført for å se på hvilken metodisk tilnærming som svarer best på problemstillingen:

*«En kartlegging av fallgruver ved implementering av GDPR i en HRM kontekst»*

I følge Grønmo (2004, s.22) opererer kvantitativ forskning ofte med tall og størrelser. Dette stemmer godt overens med Jacobsen (2015, s.251) som sier den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder som gir informasjon i form av tall. Dette gjør det lettere å innhente data fra et større utvalg for så å strukturere og sammenligne data (Ringdal, 2013, s.105). Maksimalt med data er ønskelig for å kunne kartlegge hyppighet og utbredelse av fenomenet som blir forsket på (Jacobsen, 2015). Denne type tilnærming vil gi et grundig bilde av fenomenets omfang og dens sammenheng med andre variabler. Som nevnt tidligere omhandler kvantitativ forskning mye data og dette bidrar til å gjøre det lettere å generalisere funn.

Kvalitativ tilnærming tar utgangspunkt i at verden er for kompleks til å kunne reduseres til tall, og man er derfor avhengig av informasjon i form av ord som åpner for mer nyanserikdom (Jacobsen, 2015). Kvalitative metoder er ofte sett på som observasjonsteknikker. Dette kan for eksempel være ustrukturerte intervjuer, deltakende observasjon eller gruppesamtaler (Holter & Kalleberg, 1990). Hovedpoenget med kvalitativ tilnærming er at forskeren har muligheten til å gå i dybden av et fenomen ved hjelp av dataene forskeren har samlet inn. (Ringdal, 2013). I kvalitativ metode blir forskerens tolkninger og vurderinger lagt til grunn og dette kan for eksempel være i forhold til sosiale prosesser, motiver eller sammenhenger (Holter & Kalleberg, 1990). Et argument for å bruke kvalitativ metode er når informasjonen ikke bør/kan tallfestes.

Avhandlingen tar sikte på å kartlegge fallgruver ved implementering av GDPR i ulike bedrifter, og basert på problemstillingen var en kvalitativ undersøkelse mest hensiktsmessig. En kvalitativ studie gir som nevnt tidligere, mulighet til å gå i dybden og vi vil dermed kunne innhente mye innholdsrik informasjon. Denne muligheten gir ikke en kvantitativ studie.

### **3.2 Forskningsstrategi og design**

Etter at forskningsmetode er valgt, velges design og strategi. Det er viktig at disse er kompatible med undersøkelsens formål. Forskningsdesign er beskrivelsen av analyseprosessen som skal brukes for å besvare den aktuelle problemstillingen (Grippsrud, Olsson & Silkoset, 2016).

Det finnes flere filosofiske retninger og paradigmer innenfor metode. Et fenomenologisk design vektlegger forståelsen av målgruppens hverdagserfaringer (Grippsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Avhandlingen henter derfor mye inspirasjon fra denne type design. Innenfor fenomenologi er “meningen” et vesentlig stikkord og fenomenet ønskes og forstås gjennom informantenes meninger (Johannessen, Tuftes & Christoffersen, 2016). Avhandlingens hensikt er å bevisstgjøre bedrifter og organisasjoner på ulike fallgruver rundt implementering av GDPR. Arbeidet som er gjort vil også følge fenomenologisk filosofi. Innenfor fenomenologi finnes det tre ulike typer retninger. Disse er Opphøyet (transcendental), hermeneutisk og

fenomenografi. Blant disse tre er hermeneutisk tilnærming det vitenskapelig ståstedet som masteravhandlingen retter seg mest mot. Det fokuseres på å belyse opplevelser, som igjen gjør det mulig å gjøre seg opp en mening og en forståelse av fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Blant kvalitative studier finnes det et mangfold av metoder. Når forskningsstrategien skal velges sier Yin (2014, s.9) at dette gjøres ved hjelp av tre spørsmål, disse er:

1. Hvilken type forskningsspørsmål stilles
2. I hvilken grad forskeren har kontroll over atferden
3. Er fokuset på nåværende eller historiske begivenheter?

Etter å ha besvart disse spørsmålene falt valget fort på casestudie som forskningsstrategi. Problemstillingen gjør det mulig å gjennomføre en kvalitativ studie, da det er ønskelig å kartlegge fallgruver og se *hvordan* bedrifter kan unngå disse. Undersøkelsen ser på *nåværende begivenheter*, og ser altså på hvordan innhenting, oppbevaring og sletting blir gjort i ulike bedrifter i dag. Informantenes atferd og informantene selv, er på ingen måte kontrollert da informasjonsinnhenting skjer i deres naturlige kontekst.. Casestudie gjør det mulig å gå i dybden og frembringe detaljerte beskrivelser, som forhåpentligvis kan identifisere ulike fallgruver.

### **3.2.1 Casestudie som forskningsstrategi**

Ifølge (Yin, 2014) handler "*casestudie om å studere et case eller flere caser innenfor virkeligheten, setting eller moderne kontekster.*" Forskeren kan velge mellom et case eller flere caser, altså en multippel case. Casestudie blir brukt i mange forskjellige situasjoner. Case kan være kunnskapen om individer, grupper og organisasjoner. Det kan også være politisk og være relatert til et fenomen (Yin, 2014). I følge Bryman (2004) innhentes dataene fra naturlige omgivelser som for eksempel feltobservasjon eller samtaleintervju fra flere synspunkter. Stake (2005) påpeker at forskeren har muligheten til velge hva som skal studeres og ser ikke casestudie som en metodologi. Mens andre forskere presenterer casestudie som en strategi av forespørsler, metodologi eller omfattende strategier. Casestudie egner seg best når du skal spørre



«hvordan» eller «hvorfor» noe skjer relatert til et fenomen. (Yin, 2014). Casestudier vil gå mer inn i dybden på tema og svarer det meste av spørsmålene, dermed vil casestudie være best egnet for denne masteravhandlingen

For denne masteravhandlingen er en deskriptiv multippel casestudie det beste. Yin (2014) forklarer at “*deskriptiv casestudie brukes når forskere vil undersøke flere caser med flere analyseenheter*”. Prosjektet vil omhandle å hente informasjon fra ulike bedrifter, samt skaffe en bedre og dypere forståelse av ulike fallgruver som kan forekomme under implementering av GDPR i en HRM - kontekst. Hver enkelt bedrift/organisasjon vil være en egen case, studien vil skje gjennom intervju med hver enkelt bedrift. Hver enkelt case sammen med analyseenhetene vil skape en dypere og bedre forståelse av problemstillingen.

### **3.3 Innsamlingsteknikker**

Etter at strategi og design er valgt, bestemmes hvilken/hvilke datainnsamlingsmetoder som er mest gunstig for innhenting av informasjon. Det er ulike metoder for innhenting av informasjon i kvalitativ metode, blant disse metodene er intervju, observasjon og dokumenter de mest brukte (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Forskningens gyldighet og pålitelighet påvirkes av valgt datainnsamlingsmetode. Å finne en innsamlingsmetode som på best mulig måte belyser valgt problemstilling, er derfor svært kritisk (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Datainnsamlingsmetodene som er valgt er dybdeintervju og en skriftlig spørreundersøkelse.

#### **3.3.1 Dybdeintervju**

Etter å ha sett på ulike datainnsamlingsmetoder ble det bestemt å bruke dybdeintervjuer for å innhente relevant informasjon om avhandlingens problemstilling. Dybdeintervju har som formål å innhente informasjon om et spesielt fenomen (Ringdal, 2013). Informasjonen som innhentes må komme fra informantene, disse informantene må ha kunnskap og erfaring om fenomenet. Dybdeintervju kan foregå på to måter, enten ansikt-til-ansikt eller via Skype/telefon. Bruk av båndopptaker for å kunne transkribere senere er den vanligste måten intervju blir dokumentert på. Dette gjør det enklere å analysere dataene (Jacobsen, 2015)

### **3.3.1.1 Intervjuguide**

En semistrukturert intervjuguide ble utarbeidet som et grunnlag for intervjuet. Intervjuguiden gir mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og er fleksibel (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). I intervjuguiden er temaene og hovedspørsmålene skrevet på forhånd, men rekkefølgen kan variere. Intervjuguiden er delt inn i fem hovedområder: Rekrutteringsprosess, Under et arbeidsforhold, Etter endt arbeidsforhold, Generelt, og Diverse.

### **3.3.1.2 Informanter**

Når informanter skal velges til dybdeintervju, er det viktig å tenke grundig igjennom hvem som er mest relevant. Valg av informanter påvirkes og er avhengig av undersøkelsens tema (Dalland, 2012). Det er ingen klare regler for hvor mange en bør intervju, men det er viktig at utvalget er stort nok til å belyse den aktuelle problemstillingen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Tidlig i masteravhandlingen ble det bestemt å intervju bedrifter av ulike størrelser og fra ulike bransjer. Problemstillingen er rettet mot HR - ansvarlig og det var ingen forutsetning at bedriftene har HR - avdeling. Utvelgelsen i kvalitative undersøkelser er gjerne gjort strategisk. Først bestemmes målgruppen hvor dataene skal hentes fra, for så å velge ut hvilke personer som skal intervjues (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Målgruppen for avhandlingen er bedrifter som skal eller har implementert GDPR. Det ble derfor valgt å kontakte HR-sjefer eller andre med god kjennskap til GDPR og rekrutteringsprosessen.

Mange ulike bedrifter ble kontaktet via mail og telefon. Kontaktinformasjonen ble hovedsakelig skaffet gjennom sentralbordene i de ulike bedriftene. Via mail ble oppgaven og problemstilling presentert. Det ble også spesifisert hva som trengtes fra bedriftene, slik som hvor mange representanter som var nødvendig og hvor lang tid intervjuet ville ta. Det var ønskelig å intervju bedrifter ikke bare på tvers av bransjer men også bedrifter av forskjellige størrelser. Dette øker muligheten for å identifisere spesifikke fallgruver som kanskje bare finnes i en spesiell bransje. Det åpner også muligheten for at bedrifter kan lære av hverandre på tvers av bransjer, ved å se på utfordringene, tiltakene og hvordan ting er gjort. Etter tre gjennomførte intervjuer kom store forskjeller til syne, det var uvisst hvilke bedrifter som ville si ja til å la seg

intervjue, men det lå alltid i bakhodet å prøve å skaffe bedrifter hvor hver bedrift representerte hver sin bransje. Det ble avtalt ni intervjuer totalt.

### **3.3.1.3 Gjennomføring**

Tidligere forskning viser at intervjuets innhold påvirkes av konteksten (Jacobsen, 2015). Informantene valgte tid og sted selv. Samtlige intervjuer foregikk ansikt-til-ansikt.

Alle bedriftene er kjente og det var ingen uklarhet i hva de driver med. Likevel ble samtlige bedrifter studert før intervjuet tok sted. Før første intervju ble Intervjuguiden gjennomgått og vi testet ut spørsmålene på ulike personer med grunnleggende kunnskap om GDPR. Gjennomgangen var viktig for å høre spørsmålenes lydklang og for å se om de hang sammen. Korrigeringer ble gjort der det trengtes og det ble også spurt om tilbakemeldinger etter hvert intervju. Da intervjuene foregikk ansikt - til - ansikt, var førsteinntrykket meget viktig. Ifølge Jacobsen (2015) kan klesstil og utstråling påvirke tilliten mellom informanten og intervjuerne. Kleskoden ble derfor valgt til å være “business casual”, dette var for å virke seriøse men samtidig ikke alt for formelle. Det foregikk også “smalltalk” som innledning til intervjuet. Møtet ble avsluttet med å takke for at de kunne stille opp på intervjuet.

Informantene ble spurt om det var greit at det ble tatt lydopptak av intervjuet. Dette ble lest og levert til dem skriftlig, hvor vi fikk signatur og samtykke til dette. Lydopptakene ble gjort med telefon hvor moduset “intervju” ble benyttet. Under intervju ble det ikke tatt notater, dette bidro til bedre flyt i intervjuet. Etter intervjuet fikk alle respondentene utdelt en liten spørreundersøkelse hvor de skulle ta stilling til ulike påstander.

### **3.3.2. Skriftlig spørreundersøkelse**

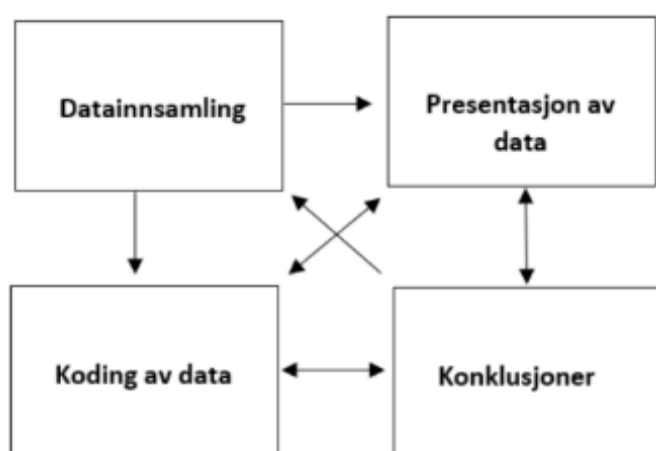
I tillegg til dybdeintervjuene ble det bestemt å gjennomføre en skriftlig spørreundersøkelse. Dette var en spørreundersøkelse som tok utgangspunkt i ulike påstander om bedriften og GDPR. Spørsmålene tok utgangspunkt i konseptuelle modellen og er designet for å kunne måle de ulike variabler. Hensikten med spørreskjemaet er å bidra til å få et bedre innsyn i (1) hvordan bedriftene tenker om GDPR, (2) hvilke holdninger de har, (3) hvilke ressurser som blir brukt, og (4) hvilke

tiltak de har for GDPR. Håpet er å se om respondentenes svar under intervjuet sammenfaller med svarene i spørreskjemaet. Dette kan da brukes som et supplement til å lette kunne plassere dem i den konseptuelle modellen.

Spørsmålene stilles på ordinalnivå. Dette betyr at de stilles med en logisk rangering av verdier. I skjemaet er det brukt to 5-punktsskalaer den ene går fra “Helt enig” til “Helt uenig”, og den andre går fra grad 1 til 5.

### 3.4 Dataanalyse

Allerede under datainnsamlingen starter prosessen dataanalyse. Denne prosessen varer helt til forskeren har konkludert og besvart problemstillingen. Hovedutfordringen ligger i å skaffe seg en oversikt over den mengden med ustrukturert data som kommer inn. I følge Miles, Huberman og Saldaña (2014) er dataanalysen i kvalitative undersøkelser en dynamisk prosess, Denne dynamiske prosessen er inndelt igjen i fire prosesser, som illustrert under.



Figur 2: Komponenter i dataanalysen: en interaktiv modell. (Miles, m.fl. 2014, referert i Røstum, 2018).

De to metodene som er brukt under datainnsamling blir i dette delkapittelet gjennomgått. Det blir også beskrevet hvordan datamaterialet har blitt analysert.

### 3.4.1 Dybdeintervjue

Dataanalyse prosessen starter med å transkribere alle intervjuene som har blitt gjort, og deretter gjøre om dataene til en sammenhengende tekst (Ringdal, 2013). Alle intervjuene som ble gjennomførte ble transkribert. Det å transkribere datamaterialet gjør det enklere å kvalitetssikre forskningen og analysere datamaterialet i etterkant (Jacobsen, 2015). Det var flere dialekter blant informantene, og for å standardisere ble alle intervjuene transkribert på bokmål.

Etter å ha gjennomført intervjuene og transkribert dataene, starter arbeidet med å redusere materialet. Prosessen med å redusere store mengder data krever mye tid og energi. Dataene gjennomgås nøye og analyseres i lys av problemstillingen. Deretter grupperes de i kategorier og kodes, noe som gjør det enklere å finne sammenhenger i datamaterialet. (Jacobsen, 2015). For å få struktur på dataene, ble materialet kategorisert og kodet. I kvalitativ forskningsmetode finnes det to tilnærminger for å strukturere dataene. Deduktiv metode og induktiv metode. *Deduktiv metode* brukes når forskeren skal avlede teoretiske perspektiver som er relevant for fenomenet som blir studert, dette kan gjøre ved å stille forskningsspørsmål. Mens *induktiv metode* brukes når forskeren vil forstå informantenes situasjon og handling, dette gjøres ved for eksempel samtaleintervju. (Ringdal, 2013)

Programvaren som blir brukt til å kategorisere og kode transkriberingen er NVIVO. Dette er en programvare hvor man kan fargekode, strukturere og kode materiale. Programmet blir brukt til å klippe ut relevant tekst fra transkriberingen og samle det inn i ulike kategorier og underkategorier. Gevinsten med å kode datamaterialet er å holde dataene i orden (Ringdal, 2013). Teksten blir kategorisert i forhold til forskningsspørsmål og forskningsmodell, dette gjør det lettere å kunne finne igjen relevante sitater fra intervjuer og er relevant for å kunne besvare problemstillingen senere i avhandlingen.

Det er ønskelig å lage en matrise for å kategorisere sitater fra respondenter. I masteravhandlingen presenteres dataene som er relevant for besvarelse av problemstillingen, i en sammensatt fremstilling av innholdet. Ifølge Ringdal (2013) er datapresentasjon viktig. Matrisen vil omhandle forskningsspørsmål knyttet opp mot

variablene: Ressursbruk og kompetanse. Deretter vil vi se om det er en relasjon mellom variablene, og knytte dette opp mot problemstillingen. Helt til slutt vil det være en oppsummering på hva slags utfordringer respondentene har hatt i implementeringen av GDPR.

### **3.4.2 Skriftlig spørreundersøkelse**

I prosjektet har vi tatt med en skriftlig spørreundersøkelse som et supplement til dybdeintervjuene, dette vil hjelpe med å kartlegge ulike utfordringer respondentene har hatt i implementeringen av GDPR. Målet med en skriftlig spørreundersøkelse har vært å bekrefte funnene som ble gjort under dybdeintervjuene.

## **3.5 Validitet og reliabilitet**

Med gyldighet og relevans menes det at dataene som er innhentet faktisk gir svar på spørsmålene som er stilt (Jacobsen, 2015). Kritisk drøfting av undersøkelsens valg av metode og de konklusjoner som er fremkommet, fremheves av Jacobsen (2015). Validitet og reliabilitet er lesernes måte for å kunne vurdere om konklusjonene er gyldige, og om de er til å stole på. En god og kritisk drøfting vil også kvalitetssikre dataene som har blitt samlet inn.

I dette delkapittelet er det satt fokus på ulike kriterier knyttet til validitet og reliabilitet. Jacobsen (2015) har delt dette inn i begrepene intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet.

### **3.5.1 Intern gyldighet**

Intern gyldighet handler om hvorvidt man kan oppfatte våre data som riktige (Jacobsen, 2015). Det vil si i den grad fremgangsmåtene og funnene reflekterer virkeligheten og ikke minst studiens formål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Sannsynligheten for at beskrivelsen av fenomenet er riktig øker desto flere som er enige i den. En kritisk vurdering av de ulike fasene i forskningsprosessen, er en måte å teste den interne gyldigheten. Blant de mange vurderingene er det spesielt en som er sentral, «har de riktige personene blitt intervjuet og er den informasjonen de kom med troverdig?». Det er også lurt å ta en gjennomgang av kategoriseringen av

datamaterialet og å evaluere analysen. En mulighet her kan være å se om det finnes en korrelasjon mellom konklusjonene og informantene. Det er også en mulighet å konfrontere forskningen med tilgjengelig teori/empiri og andre fagfolk, for å se om noe sammenfaller (Jacobsen, 2015).

Forskertriangulering kan styrke undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Ved å bruke hverandre som diskusjonspartnere underveis samt veileder, styrkes den interne gyldigheten. Forarbeidet til datainnhenting innebar en grundig litteraturgjennomgang, hvor aktuelle artikler og teori ble gjennomgått. Ved hjelp av transkriberte intervjuer kan rådataene som er samlet inn, bli sett over og vurdert av andre personer. I tillegg til å prøve å dokumentere dette så grundig som mulig gjennom hele metodekapittelet, ble det også gjort kritiske vurderinger for de ulike stegene i forskningsprosessen.

Alle Informantene har hatt god kunnskap om GDPR og hvordan det spiller inn i deres respektive bedrifter. Temaet GDPR er til en viss grad sensitivt da det kan medføre sanksjoner ved å ikke etterkomme regelverket. Informantene oppfattes i noen tilfeller derfor litt skjerpet i starten av intervjuet, men mer avslappet mot slutten. Etter en helhetlig vurdering av dette regnes svarene og informasjonen som Informantene har gitt, for korrekte. Det blir ikke foretatt en informant validering på grunn av omfang og tidsperspektiv på avhandlingen.

### **3.5.2 Ekstern gyldighet (overførbarhet)**

I følge Jacobsen (2015) er den eksterne gyldigheten det som forteller oss i hvilken grad funnene kan generaliseres, med andre ord om de kan overføres til andre sammenhenger. Formålet med kvalitative undersøkelser er å utdype og forstå fenomenet. Ekstern gyldighet er ikke den sterkeste siden i kvalitative undersøkelser. I følge Johnson (1997) styrkes den eksterne gyldigheten av en beskrivelse av samtlige steg utført i prosessen. Dette gjør det mulig å utføre undersøkelsen i andre kontekster. Det er viktig å understreke at funnene i slike studier ikke kan bevises, funnene kan derimot ved hjelp av argumentasjon sannsynliggjøres. Det er derfor viktig at det blir grundig argumentert på hvorfor forskningen kan være overførbar til andre kontekster (Jacobsen, 2015).

Undersøkelsen omhandler totalt ni bedrifter i ni forskjellige bransjer. Dette valget ble tatt som et forsøk på å få en god spredning i utvalget. Det har vært et sentralt mål å hente inn massivt med informasjon. Dette er for å kartlegge bredden på tiltak men også utfordringer knyttet til de ulike bransjene. I tillegg er bedriftene valgt ut på en slik måte at de har gode forutsetninger for å kunne bli plassert inn i vår konseptuelle modell. Siden studien tar sikte på å gå i dybden, reduserer dette mulighetene for å kunne generalisere funnene. Målet med undersøkelsen er ikke å kunne generalisere funnene i stor skala, men at ledere i lignende bedrifter kan være klar over kjente utfordringer og gjøre proaktive tiltak mot disse.

### **3.5.3 Pålitelighet**

Resultatene kan bli påvirket av forskerens holdning til undersøkelsen og spørsmål om de innhentede datas pålitelighet kan bli stilt (Jacobsen, 2015). I tillegg kan deltakere også bli påvirket av for eksempel forskeren klesstil og omgivelsene. Det er derfor helt umulig å ha fullstendig kontroll på disse effektene. Istedenfor å strebe etter total kontroll, bør man heller se på og drøfte hvilke innvirkninger dette kan ha for resultatet. Et annet risikomoment er hvor nøyaktig forskeren er ved datainnhenting og analysedelen. Som tidligere nevnt så er det kritisk med gode båndopptak. En transkribering som er gjennomgående grundig er også vesentlig, slik at andre har mulighet til å se rådataene og selv vurdere påliteligheten av konklusjonene (Jacobsen, 2015). Ringdal (2013) skriver at påliteligheten forsterkes av gode refleksjoner om hvordan datainnhenting blir gjennomført. Fremgangsmåten er viktig, og det er derfor nødvendig med en grundig beskrivelse. Jo grundigere beskrivelsen er, jo lettere er det for andre å undersøke ting som data, metode og valg som er tatt underveis. Deretter kan andre gjøre seg opp en mening om sluttresultatet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

For å forsterke undersøkelsens pålitelighet, er det gitt en detaljerte beskrivelse av fremgangsmåten. Valgene relatert til metode, design og hvordan innsamlingen av informasjon har blitt gjennomført, har alle blitt redegjort for. Under intervjuene ble det lagt minst mulig føringer, og spørsmålene ble stilt på en slik måte at informantene skulle kunne snakke mest mulig åpent. Det er også gitt en beskrivelse av analysen og kategoriseringen av dataene. Analysekapittelet vil presentere viktige sitater og



sammenligninger, som vil bidra til å øke påliteligheten. Til slutt oppsummeres den aktuelle kartleggingen og bedriftene blir plassert i vår konseptuelle modell. Under hele arbeidet har åpenhet og ærlighet spilt en stor rolle. Valgene som er tatt underveis er blitt reflektert over og alternativene har gjerne blitt sammenlignet. Dette er også gjort i et forsøk på å øke troverdigheten og gyldigheten til undersøkelsen.

### **3.6 Etikk**

Begrepet forskningsetikk er bredt og omfatter mange elementer. Det dreier seg hovedsakelig om verdier, regler og retningslinjer for hvordan all vitenskapelig forskning skal bedrives. (De nasjonale Forskningsetiske komiteen, 2016).

“De nasjonale forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi” gitt av Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (2016) er tatt i betraktning i denne studien. Hensikten med retningslinjene er å være veiledende og rådgivende for forskeren, bidra til at forskeren utvikler forskningsetisk skjønn og refleksjon, samt fremme vitenskapelig praksis. (Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi 2016). Disse retningslinjene bidrar til at personer som deltar i forskningen kan føle seg trygge i prosessen. Alle forskere som skal behandle personopplysninger må melde studien eller prosjektet til Norsk Senter For Forskningsdata (NSD). I denne masteravhandlingen ble meldeskjema til NSD sendt inn, og fikk prosjektet godkjent.

I masteravhandlingen blir det ikke behandlet noe særlig sensitiv informasjon. Informantene blir bedt om å samtykke og vi gir tydelig informasjon om hvordan personopplysningen blir behandlet. Med utgangspunkt i NSD og GDPR, er det blitt utformet retningslinjer som sørger for informantenes sikkerhet og trygghet ved behandling av personopplysninger. Lydopptak fra intervjuene blir lagret på telefonen og på datamaskinene, og er dermed kun tilgjengelig for oss, samt veilederen. Informantene blir varslet om at lydopptaket på telefonene og datamaskinene vil bli slettet rett før publisering av masteravhandlingen.

I studien har informantene blitt kontaktet via mail og telefon for å avtale intervjutidspunkt. I intervjufasen blir informanten gitt retningslinjene for prosjektet,

slik at vedkommende kan lese gjennom og gi samtykke til at personopplysningene kan brukes i masteravhandlingen. Deretter blir informanten informert muntlig på opptak om at intervjuet blir tatt opp og hvordan informasjonen skal behandles. Dette har respondentene samtykket til. Bedriftens navn eller informantenes navn blir ikke nevnt i masteravhandlingen. For å optimalisere informantenes sikkerhet vil alle bedriftene være anonymisert.

## 4.0 ANALYSE

I analysedelen presenterer informantene i en tabell. Oversikten viser hvilke bransjer de ulike bedriftene opererer i, samt litt grunnleggende fakta. Videre gjennomgås funnen i de ulike delene: i rekrutteringsprosessen, under arbeidsforholdet, etter arbeidsforholdet og generelt.

### 4.1 Informantene

Matrisen under viser en oversikt over informantenes egenskaper.

Informant	Bransje	Privat/Offentlig	Fakta
Informant 1	Olje og gass	Privat	- Etablert 1968 - Ca 1000 ansatte - HR-leder har ansvaret for GDPR
Informant 2	Badeland	Offentlig	- Etablert 2010 - Ca 30 ansatte - Daglig Leder har ansvaret for GDPR
Informant 3	Bilindustri	Privat	- Etablert 1996 - Ca 78 ansa - HR-sjef har ansvaret for GDPR
Informant 4	Blomster	Privat	- Etablert 1983 - Ca 1300 ansatte - HR-leder har ansvaret for GDPR
Informant 5	Energi	Privat	- Etablert 1993 - Ca 30 ansatte - HR-sjef har ansvaret for GDPR
Informant 6	Bank	Privat	- Etablert 2002 - Ca 6800 ansatte - Fagansvarlig for personvern har ansvaret

			for GDPR
Informant 7	Klær	Privat	- Etablert 2009 - Ca 80 ansatte - HR direktør har ansvaret for GDPR
Informant 8	Olje og gass	Privat	- Etablert 2009 - Ca 220 ansatte - HR-leder har ansvaret for GDPR
Informant 9	Underholdning	Privat	- Etablert 1986 - Ca 420 ansatte - HR-leder har ansvaret for GDPR

Tabell 13: Oversikt over informantene

## 4.2 Hvordan informantene arbeider med GDPR

I denne delen av analysen vil vi gjennomgå funnene gjort i forbindelse med intervjuene. Funnene blir presentert i tabeller. Hvor ressurs er definert som *“En ressurs er noe som kan utnyttes økonomisk eller som er til nytte på annen måte.”* og kompetanse er definert som *“Kompetanse er evne eller kvalifikasjoner, for eksempel til å uttale seg, inneha en stilling eller treffe en beslutning.”*

### 4.2.1 Fallgruver ved rekrutteringsprosessen

Tabellen under viser fallgruver i rekrutteringsprosessen, som ble påpekt av informantene. Fallgruvene er plassert i synkende rekkefølge hvor de oftest omtalte er plassert øverst. Fallgruvene er også delt inn i våre to variabler ressurser og kompetanse.

I rekrutteringsprosessen	Fallgruver
Ressurser	Digitale rekrutteringssystemer Rutiner Rekrutteringsbyrå
Kompetanse	Overholdelse av nyopprettede rutiner Kunnskap

Tabell 14: Oversikt over funn: ressurser/kompetanse i rekrutteringsprosessen

Vi startet intervjuene med å spørre om rekrutteringsprosessen og hvordan bedriftene forholder seg til GDPR, rekrutteringsprosessen er den første delen som blir analysert. Ifølge opplysninger fra informantene er det mange ulike faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen, temaene som oftest ble tatt opp er digitale rekrutteringssystemer og ligger under variabelen “ressurser.”

Tabellen under viser en oversikt over hvilke sitater som det er henvist til i de ulike fallgruvene. Sitatene er delt inn i ressurser og kompetanse for å gjøre det lettere oversiktlig.

Fallgruver	Sitater
<b>Ressurser</b>	
Digitale rekrutteringssystemer	<p>«Ja vi har nok det. Det er jo årlige lisenser på jah... 60 000-70 000 kroner». Informant 5</p> <p>«Så tillater vi at en skal få søke allikevel så kommer det gjerne inn på mail da og da må man jo huske på, for da skal vi jo legge det inn i systemet og slette det i fra e-post systemet vårt ikke sant.» Informant 8</p>

	<p>«Der er det slik at du til enhver tid kan trekke dine personopplysninger. Det betyr at vi kan risikere [...] at vi har ti kandidater også over natten så har en kandidat valgt å trekke tilbake sine opplysninger og sin søknad...og da har vi ikke det lenger.» Informant 9</p> <p>«Men ja, du kan risikere at du har begynt å kalle inn til intervju og har også sett for deg at du også skal kalle vedkommende inn til intervju. Også finner du ikke søkeren. Det kan jo selvfølgelig også være en risiko hvis du har da en leder som printer alt på papir.» Informant 9</p> <p>«Altså det hender jo at vi er nødt til å printe ut noe for å... for jeg kan ikke invitere alle i den gruppa inn i det systemet. Det er kun HR som har tilgang til det» Informant 8</p>
Rutiner	<p>&lt; [...] alle hos oss må legitimere seg. Og de skal da sende. Vi trenger da en kopi av passet deres. Og da har vi hatt problemer med at det har blitt sendt oss via ordinær e-post. Som jo er litt utrygt. Litt små utrygt&gt; Informant 6</p>
Rekrutteringsbyrå	<p>&lt;Hvis det var lite grunderselskap typ. Vi hadde faktisk en som, jo, jeg tror det var i høst, som vi brukte et i Bergen som jeg opplevde at de sa de var GDPR compliant. Og de hadde det i kontrakten et avsnitt om det, men i håndtering så måtte jeg faktisk arrestere de.[.], fordi de oversendte kandidatinfo på for tidlig tidspunkt for eksempel, uten samtykke fra kandidaten.&gt; Informant 9</p>
<b>Kompetanse</b>	
Overholdelse av nyopprettede rutiner	<p>&lt;Vi driver ikke da og kjører det ut på papir, da er du like langt ikke sant. Men hva dem faktisk gjør er jo selvfølgelig en utfordring&gt; Informant 5</p>

	<p><i>&lt;Nei, men det jeg kan se som vi kanskje ikke følger opp. Er jo at vi har fortsatt en del ledere som for eksempel som liker å ta søknadspapirene på papir. Vi på HR sitter veldig på laptopen. Og rett inn i systemet. Men det gjør ikke lederen. Og jeg ser jo at det er jo en risiko. At vi har noen på papir og ikke makulerer det. Det er det jeg mener litt med å nå ut i organisasjonen med at nå må vi tenke litt annerledes. Det er nok litt krevende&gt; Informant 9</i></p>
Kunnskap	<p><i>&lt;Du har litt sånn lest deg opp på noe også har du jobbet med å lage noe også blir litt den forståelsen. Vi har på en måte ikke brukt tid på å sitte å sparre og diskutere rundt det i stor grad. Sånn at det er ikke sikkert jeg har forstått alt riktig heller ikke sant. Og da blir det noe med hvordan jeg formidler det videre. Så, kan det bli feilkilder der og.&gt; Informant 9</i></p>

*Tabell 15: Oversikt til sitater som er referert til i rekrutteringsprosessen*

## **Ressurser**

### *Digitale rekrutteringssystemer*

Digitale rekrutteringssystemer er ikke bare et godt verktøy for informantene, det finnes også ulike fallgruver ved digitale systemer, noen informanter nevner digitale rekrutteringssystemer som kostbare.

Disse systemene er ofte lisensbaserte og årlige lisenser kan fort beløpe seg til flere tusen kroner. Dette blir bekreftet av informant 5. Andre fallgruver ved digitale rekrutteringssystemer er den absolutte fristen. Det hender at søkere ikke rekker tidsfristen og dermed får lov til å sende inn søknaden på e-post. I tillegg er det viktig at dokumentene blir lagt inn i systemet og slettes fra e-posten. Det bekrefter informant 8. Dette medfører ekstra tidsbruk og personalmessige ressurser. I noen systemer har søkeren mulighet til å trekke tilbake informasjon om de ønsker det. Da kan det hende

at bedriften helt uventet mister en søker. Dette bekrefter informant 9 «*Der er det slik at du til enhver tid kan trekke dine personopplysninger. Det betyr at vi kan risikere [...] at vi har ti kandidater også over natten så har en kandidat valgt å trekke tilbake sine opplysninger og sin søknad...og da har vi ikke det lenger*». En annen fallgrube er at lederen printer ut dokumentene på papir. Hvis bedriften har begynt å innkalle kandidater på intervju og dokumentene har allerede blitt printet ut, kan dette skape problemer for bedriften om søkeren har trukket opplysningene sine. Dette vil da skape ustrukturerte data. Videre nevner informant 8 at utfordringen ved rekrutteringssystemet er at kun HR – avdelingen har tilgang. Noe som gjør at dokumentene må printes ut på papir dersom andre er med i denne prosessen.

### *Rutiner*

Rutiner ble også omtalt med stor hyppighet av informantene. Informant 6 nevner at søkere kan sende over sensitiv informasjon via e-post og det kan være risikofylt. Dette er fordi bedriften ber kandidaten legitimere seg og den opplysningen blir sendt via usikkert elektronisk post.

### *Rekrutteringsbyrå*

Noe av det som ble mindre nevnt var rekrutteringsbyråer. Informant 9 nevner at de hadde en situasjon der rekrutteringsbyrået fortalte at de var GDPR - compliant noe som senere viste seg å ikke stemme. Dette ble klart da rekrutteringsbyrået sendte over sensitive opplysninger for tidlig til bedriften uten å ha fått samtykke fra kandidaten. Dette er derfor en potensiell risiko for at ikke alle byråer er GDPR - compliant selv om de sier det.

## **Kompetanse**

### *Overholdelse av nyopprettede rutiner*

Som nevnt over ble det særlig snakket om “Rutiner som ikke helt var forenlig med GDPR” men det ble også snakket om “Overholdelse av nyopprettede rutiner”. Om overholdelse av nyopprettede rutiner nevner informant 5 at de ikke pleier å printe ut dokumentene på papir, men er usikker på hva andre i bedriften gjør. Denne usikkerheten bidrar til å gjøre dette til en utfordring. Dette bekrefter også informant 9 ved å nevne at det er krevende å få alle til følge rutiner i bedriften. Informant 9 forteller «*Nei, men det jeg kan se som vi kanskje ikke følger opp er jo at vi har fortsatt*



*en del ledere som for eksempel liker å ta søknadspapirene på papir. Vi på HR sitter veldig på laptopen. Og rett inn i systemet. Men det gjør ikke lederen. Og jeg ser jo at det er jo en risiko. At vi har noen på papir og ikke makulerer det. Det er det jeg mener litt med å nå ut i organisasjonen med at nå må vi tenke litt annerledes. Det er nok litt krevende».*

### *Kunnskap*

Den siste fallgraven som blir snakket om er kunnskap og forståelse av GDPR. Noen av informantene har lest seg opp på GDPR, men har ikke hatt noen å diskutere med. Feilkilder kan oppstå når kunnskapen formidles videre, hvis forståelsen er feil. Det kommer derfor klart frem at kunnskap og ulike forståelser av GDPR kan skape fallgruver.

#### **4.2.2 Fallgruver under arbeidsforholdet**

Tabellen under viser fallgruver under arbeidsforholdet, som ble påpekt av informantene. Fallgruvene er plassert i synkende rekkefølge hvor de oftest omtalte er plassert øverst. Fallgruvene er også delt inn i våre to variabler ressurser og kompetanse.

<b>Under arbeidsforholdet</b>	<b>Fallgruver</b>
Ressurser	Rutiner som ikke er forenlige med GDPR Sikkerhet Tidsmangel Ressurskrevende Ustrukturerte data
Kompetanse	Overholde rutiner Kompetansekartlegging Kunnskap

*Tabell 16: Oversikt over funn: ressurser/kompetanse under arbeidsforholdet*

I denne delen analyserer vi ulike fallgruver under arbeidsforholdet. «Under arbeidsforhold» handler om relasjonen mellom bedriften og ansatte og hvordan ansattes informasjon blir behandlet og sikret i forhold til GDPR. Også her er rutiner et tema som blir mye omtalt.

Tabellen under viser en oversikt over hvilke sitater som det er henvist til i de ulike fallgruvene. Sitatene er delt inn i ressurser og kompetanse for å gjøre det lettere oversiktlig.

Fallgruver	Sitater
<b>Ressurser</b>	
Rutiner som ikke er forenlige med GDPR	<p>«Det kommer i ettertid da hvis jeg spør om å få opplysninger i forbindelse med lønnsutbetaling så er det ikke alle som har lyst til å sende det på mail for eksempel. Og det skal man i utgangspunktet ikke kunne be om... Eh ja det er noen som har reagert på det. Og egentlig skal man jo ikke gjøre det heller, sende opplysninger sånn». Informant 2</p> <p>«Der er jo utfordringen at. Det vi gjorde der er at vi tok ikke fra dokument til dokument. Sånn at hvis du er ansatt [...] I det vi startet for 26 år siden og har så tykk mappe så er det. Vi gjorde selvfølgelig en gjennomgang av de som vi visste det var mye greier på i starten og trekker ut det som ikke er relevant lenger. Mens generelt så tok vi egentlig her er mappen, scann den». Informant 9</p> <p>«Nei, det er ikke noen skrevne retningslinjer for det. Det mener jeg faktisk er en utfordring i (navn på bedrift). I (navn på bedrift) så var det en kultur for. Når vi skal hele veien være på luften da, så da måtte det ofte være sånn at det. Hvis det er en fotoredigerer, satt og skulle feede med video til luften. Og måtte på do, så kunne du ikke. Du måtte ha den åpen». Informant 9</p> <p>«Jeg er har håndtert saker, eller fått informasjon om saker tilbake i tid der en har følt seg mobbet eller trakassert og en har hatt tilgang til andre sin mail og konto og har brukt det, sånt moro. Men det er ikke greit». Informant 9</p>
Sikkerhet, tidsmangel, ressurskrevende og ustrukturerte data	<p>«Altså vi har jo datainnbrudd daglig eller forsøk på datainnbrudd daglig i banken. Men ingen som har kommet gjennom så langt som jeg vet om i hvert fall». Informant 6</p> <p>Det har ikke lederen vår tid til. De, det går ikke. Vi har medarbeidersamtalen handler om utvikling og sånne ting. Det går ikke, vi har ikke tid.&gt; Informant 6</p> <p>«Hele personalarkivet krever ganske mye ressurser. Det er mye ressurser i</p>

	<p>forkant nå av GDPR fordi vi har måttet digitalisere det». Informant 4</p> <p>«Men altså hvilken opplæring man har kan jo... det må man jo inn i gamle mapper å for å få fullstendig oversikt over. hvis ikke så man jo gjøre den derre omfattende jobben da, å gå inn i alt og legge inn. Å ha fullstendig oversikt på kompetanse for eksempel, det er jo veldig tungvint å ha mapper da». Informant 8</p> <p>«Å få kontroll på de ustrukturerte dataene som jeg var innom istad». Informant 6</p>
<b>Kompetanse</b>	
Overholde rutiner	<p>«Også har vi jo noen problemer med at det data, vi har jo avvik, det vil si at data ikke blir behandlet sånn som de skal eller at de kommer på avveie eller sånne ting, det har vi jo også». Informant 6</p> <p>«Men alt det som jeg sa i stad som ligger på pc'er, i skuffer og skap, det må vi minne på gang, på gang, på gang. Og på mailer og sånt, husk «slett slett slett slett». Så det er jo og det kommer til å være en utfordring også for det er så lett å sende». Informant 5</p> <p>«Ja, og det her var mer aktuelt når vi gikk over til det da. Når vi skulle begynne å gjøre dette riktig, da ble det tatt inn, men så er det litt sånn som for mindre bedrifter at det går litt i glemmeboka. Hvis man føler at man følger sånn noenlunde så...». Informant 7</p>
Kompetansekartlegging og kunnskap	<p>«Det må man jo inn i gamle mapper å for å få fullstendig oversikt over. [...] Å ha fullstendig oversikt på kompetanse for eksempel det er jo veldig tungvint å ha mapper da». Informant 8</p> <p>«Det er alltid utfordringer i forhold til å definere hva et dokument er. For å legge det i forhold til riktig sletteregel», Informant 4</p>

Tabell 17: Oversikt til sitater som er referert til under arbeidsforholdet

## Ressurser

I likhet med rekrutteringsprosessen så deles temaet “rutiner” også her inn i de to undertemaene “rutiner som er forenlige med GDPR” og “overholdte rutiner”.

### Rutiner som ikke er forenlige med GDPR

Ifølge informant 2 har ikke alle lyst til å sende personlige opplysninger per e-post. Det kan for eksempel være opplysninger i forbindelse med lønnsutbetaling. Informanten nevnte også at slike opplysninger ikke bør etterspørres eller sendes per e-post. Rutiner som tillater å sende personopplysninger via mail kan bidra til høyere risiko og større mengder ustrukturerte data. Informant 9 snakket om rutiner rundt

lagrede og arkiverte dokumenter, og at gjennomgang av personalarkivet i bedriften ikke ble gjort med stor nøyaktighet. Informanten beskrev det som en utfordring å gjennomgå arkivet i henhold til reglene i GDPR. En annen utfordring som ble nevnt av informant 9 var at de ikke har retningslinjer som tilsier at man må slå av datamaskinen før man går. Informanten fortalte også at slike retningslinjer ville vært vanskelig å overholde i denne type bransje. Vedkommende sa følgende «*Nei, det er ikke noen skrevne retningslinjer for det. Det mener jeg faktisk er en utfordring i (navn på bedrift). I (navn på bedrift) så var det en kultur for. Når vi skal hele veien være på luften da, så da måtte det ofte være sånn at det. Hvis det er en fotoredigerer, satt og skulle feede med video til luften. Og måtte på do, så kunne du ikke. Du måtte ha den åpen*». Å ikke ha klare retningslinjer rundt dette har ført til ubehageligheter fortalte informant 9. Ifølge informanten har det tidligere vært saker hvor ansatte har følt seg mobbet eller trakassert på grunn av at andre har fått tilgang til mail og konto på datamaskinene deres.

#### *Sikkerhet, tids- og ressursmangel, og ustrukturerte data*

I dette avsnittet vil det gjennomgås noen temaer som blir lite nevnt, men som er relevante for å besvare problemstillingen. Disse temaene tar for seg *sikkerhet, mangel på tid og ressurser*, samt *ustrukturert data*. Når det gjelder sikkerhet nevnte informant 6 at de har daglig forsøk på datainnbrudd, men at ingen har klart å hacke seg inn så langt. Informanten snakket også om mangel på tid og at lederen ikke har kapasitet til å gjennomgå lagret informasjon om hver enkelt ansatt i medarbeidersamtaler. I forbindelse med ressurser, nevnte informant 4 at det brukes mye tid og krefter på personalarkivet og digitaliseringen av det, særlig etter at den nye personvernforordningen trådte i kraft. Manglende ressurser og digitalisering av personalarkivet ble også nevnt av informant 8 som hevdet følgende «*Men altså hvilken opplæring man har kan jo... det må man jo inn i gamle mapper å for å få fullstendig oversikt over. Hvis ikke så må man jo gjøre den derre omfattende jobben da, å gå inn i alt og legge inn. Å ha fullstendig oversikt på kompetanse for eksempel, det er jo veldig tungvint å ha mapper da*». Videre snakket informanten om utfordringer i forbindelse med å tilegne seg god oversikt over ustrukturerte data, noe som ble bekreftet av informant 6.

## **Kompetanse**

### *Overholde rutiner*

Under variabelen kompetanse ble temaet *å overholde rutiner* trukket frem gjentatte ganger av informantene. Informant 7 påpekte blant annet at det er lett å glemme rutiner, særlig hvis de er nye. I tillegg opplevde vedkommende at ansatte forsøker å overholde rutiner, men ikke nødvendigvis til punkt og prikke. Dette samsvarer med informasjon fra informant 5 som nevnte at ansatte må stadig minnes på å slette e-poster, samt å ikke oppbevare sensitive opplysninger i skuffer og skap. Videre påpekte informant 6 at brudd på rutiner kan føre til uheldige konsekvenser, som for eksempel at data kommer på avveie. Informanten sa dette «*Også har vi jo noen problemer med at det data, vi har jo avvik, det vil si at data ikke blir behandlet sånn som de skal eller at de kommer på avveie eller sånne ting, det har vi jo også*».

### *Manglende oversikt og kunnskap*

Som nevnt tidligere finnes det fremdeles mye informasjon i fysiske mapper, da det er meget tidkrevende å digitalisere disse. Ifølge informant 8 handler noe av denne informasjonen om kompetansekartlegging. Informanten hevdet følgende «*det må man jo inn i gamle mapper å for å få fullstendig oversikt over. [...] Å ha fullstendig oversikt på kompetanse for eksempel det er jo veldig tungvint å ha mapper da*». Vedkommende påpekte at det er vanskelig og tidkrevende å skaffe seg god *oversikt* over kompetanse i bedriften via fysiske mapper. Et annet tema som ble nevnt av informantene var manglende kunnskap om hva slags informasjon som skal beholdes og slettes. Ifølge informant 4 er det utfordrende å vite hva et dokument er og hvilke slette regler som gjelder for de enkelte dokumentene.

### **4.2.3 Fallgruver etter arbeidsforholdet**

Tabellen under viser fallgruver etter arbeidsforholdet, som ble påpekt av informantene. Fallgruvene er plassert i synkende rekkefølge hvor de oftest omtalte er plassert øverst. Fallgruvene er også delt inn i våre to variabler ressurser og kompetanse.

Etter arbeidsforholdet	Fallgruver
Ressurser	Tidsbruk Sikkerhet og datasystemer Overholdte rutiner Rutiner som ikke er forenlig med GDPR Gjennomførbare løsninger Beholdning av nødvendig informasjon
Kompetanse	Sletting av informasjon Kompetansekartlegging

Tabell 18: Oversikt over funn: ressurser/kompetanse etter arbeidsforholdet

I denne delen av analysen skal vi gjennomgå ulike fallgruver etter endt arbeidsforhold, samt gjennomgå hvordan de ulike informantene behandler informasjonen etter at en ansatt har sluttet. Temaene som vil bli gjennomgått er sletting, rutiner ikke er forenlig med GDPR, håndtering av ustrukturerte data, sikkerhet, datasystemer, å finne gjennomførbare løsninger, og overholdte rutiner.

Tabellen under viser en oversikt over hvilke sitater som det er henvist til i de ulike fallgruvene. Sitatene er delt inn i ressurser og kompetanse for å gjøre det lettere oversiktlig.

Fallgruver	Sitater
<b>Ressurser</b>	
Tidsbruk	«Ja, kan kalle det sortering. Også er det utfordrende i forhold til hva som er nødvendig. Altså.... Vi brukte mye tid på å sette opp i begynnelsen. Vi må ha samtykke til alt, ikke sant.» Informant 4
Sikkerhet og datasystemer	«Jeg vet ikke om det er noen utfordringer om man kan få sletta det også er det egentlig ikke sletta[.]. At det noen som kan få tak i det.» Informant 2  «Ja det var en gang vi hadde glemt det. Og da gikk det en del, ikke sensitiv info men det gikk jo en del selskapsinfo til noen som hadde slutta her da fordi de hadde fortsatt tilgang til kontoen.» Informant 7

	<p>«Det er alt for tungvint og (navn på leverandør) som er vår leverandør og personalsystem har ingen god løsning og vi har heller ingen god navngiving som jeg sier som gjør at vi lett kan si. For rutinen vår er en gang i året skal vi gjennomgå og sjekke at vi faktisk har slettet i tråd med regelverket. For å få det til på en effektiv måte, når vi har 800 ansatte så må vi ha en navngivning av filene, som ligger digitalt, fordi vi kan ikke gå inn i hver enkelt mappe.» Informant 9</p>
Andre fallgruver	<p>«også er det bare det å få implementert det helt ut i organisasjonen og faktisk endre rutiner som ikke er i tråd da. Praktisering av rutiner.» Informant 9</p> <p>«Altså egentlig så skulle man makulert det med engang» Informant 2</p> <p>«Ja, altså det går jo en del tid, men det er ikke sånn helt sinnsykt. Men altså utfordringen går jo litt ut på å gjøre de vurderingene om liksom hvordan, altså finne løsninger som er mulig å etterleve.» Informant 6</p> <p>«Sånn som nå har vi en person som skal slutte som er saksøkt i forbindelse med noe innhold som har blitt publisert og da har vi på en måte en grunn til at vi må oppbevare det. Selv om det er ting som vi kanskje ville ha slettet i et normal situasjon.» Informant 9</p>
<b>Kompetanse</b>	
Sletting av informasjon	<p>«Når noen har slutta her for mange, mange, mange år siden så kommer de og spør om dokumentasjon på et eller annet. Det kan hende, eh ja de skada seg på jobb her, også har det tatt flere år før skadene kom, så kommer de tilbake til oss. Har dere kopi av skademeldingen som gikk til arbeidstilsynet, som gikk til forsikringsselskapet, hva tjente jeg den gangen ikke sant. Det er sånne type opplysninger for å få da en erstatning. Og hvis vi har sletta alt da så sliter vi.» Informant 5</p> <p>«Det som er utfordrende er nettopp det når folk ringer og vil ha opplysninger som ikke vi har lenger eller som ikke vi får lov å ha fordi de har sluttet og GDPR tillater ikke at vi har det.» Informant 4</p> <p>«Det har vel kanskje sagt at "du, jeg jobba her hos dere, jeg trenger en bekreftelse på det". Og det er der jeg sier at jeg kan ikke finne ut helt når du jobba for det er sletta. Men jeg kan gå inn å se i alle fall på ansattnummeret ditt og se om når aktiviteten var der, så jeg kan finne noenlunde. [...] Og hvis jeg da i ettertid får spørsmål "kan du skrive en attest?" kanskje man glemte det den gangen så da må du hjelpe meg fordi jeg husker ikke hva du gjorde ikke sant.» Informant 7</p>
Kompetansekartlegging	<p>«Men nå blir det vell egentlig sletta. Eh, og da må det opprettes på nytt så det ligger jo ikke mye gammel moro der da når man logger på igjen. Så det mistes jo noe informasjon, det gjør det. Sånn at, det er jo sånn sett, vil jeg jo si at man mister....det er jo noen ting man kunne hatt nytte av, spesielt i forhold til kompetansekartlegging og sånt som kunne vært enklere, inne for HR feltet.» Informant 8</p>

Tabell 19: Oversikt til sitater som er referert til etter arbeidsforholdet

## **Ressurser**

### *Tidsbruk*

Temaer som kommer klart frem er tidsbruken ved håndtering av personopplysninger, sortering av opplysninger og innhente samtykke. Tidsbruken var høyest i begynnelsen, men sank etter hvert som rutinene kom på plass. GDPR stiller strenge krav til samtykke, og det er krevende å få samtykke for alt bekrefter informant 4 «*Ja, kan kalle det sortering. Også er det utfordrende i forhold til hva som er nødvendig. Altså.... Vi brukte mye tid på å sette opp i begynnelsen. Vi må ha samtykke til alt, ikke sant.*»

### *Sikkerhet og datasystemer*

Det var flere temaer som ble nevnt i forhold til etter endt arbeidsforhold og noen av dem var sikkerhet og datasystemer. Hackere har blitt en voksende trussel som kan gjenopprette slettede sensitive data. De klarer å få tilgang til datamaskinen og gjenopprette slettede filer, dette bekreftes av informant 2.

Det hender at det skjer en glipp og tidligere ansatte som fortsatt har tilgang til jobbmail og annet, kan risikerer å motta sensitive opplysninger. Informant 7 forteller at noe lignende skjedde hos dem, men at informasjonen som ble sendt ut ikke var sensitiv.

Datasystemer er også et tema som nevnes av informantene. Datasystemer blir markedsført som enkle løsninger som løser alle problemer og gjør jobbhverdagen enklere. Dette er ikke alltid tilfellet og informant 9 forteller at deres datasystem ikke har gode nok løsninger. Datasystemet er tungvint og løsningene datasystemet tilbyr er ikke optimale for bedriftens størrelse og behov. Funksjoner som navngivning på filer er ikke gode nok til å dekke behovet til en bedrift med 800 ansatte.

### *Andre fallgruver*

Temaene som ble nevnt minst var (1) overholdte rutiner, (2) rutiner som ikke er forenlig med GDPR, (3) gjennomførbare løsninger og (4) beholdning av nødvendig informasjon. Å endre og praktisere nye rutiner peker informant 9 på som viktig for implementering av GDPR. Det holder ikke at nøkkelpersoner har kunnskap om GDPR, dette må også ut i hele bedriften bekrefter informant 9. Noen av bedriftene



startet ofte svarene med «*her kan vi sikkert bli bedre*», og det ble avdekket at ikke alle hadde rutiner som var helt forenelig med GDPR. Det kan hende at ting som skal slettes og makuleres ikke blir det med en gang, dette bekreftes av informant 2. Selv om rutinene ikke er gode nok, er det ikke alltid like lett å finne løsninger som er gjennomførbare. Bedriftene er av ulike størrelser og med ulike behov. Noen løsninger som fungerer for noen, vil nødvendigvis ikke for alle. Dette kan være utfordrende bekrefter informant 6. Det hender at spesielle situasjoner dukker opp, hvor noen regler utgår. Informant 9 hadde en situasjon hvor en ansatt som skulle slutte, hadde blitt saksøkt. I denne situasjonen kunne de ikke slette opplysningene de hadde, men måtte vente til saken var avsluttet.

## **Kompetanse**

### *Sletting av informasjon*

Fallgruven som ble nevnt mest av informantene er sletting av informasjon etter at en ansatt har sluttet. Det kan være feil å slette alle typer informasjon som er lagret bekrefter informant 5. Grunnen til dette er at det kan oppstå situasjoner der ansatte vender tilbake for å hente informasjonen, og hvis bedriften har slettet informasjonen så sliter de. Det har hendt at tidligere ansatte har kommet tilbake og spurt om dokumentasjon om ulike saker. Det kan handle om nåværende skader eller tidligere skader på jobb. Da ulike situasjoner kan oppstå som krever kopi av skademelding eller andre opplysninger som trengst for å få erstatning. I et slikt tilfellet kan bedriften få konsekvenser om informasjonen er slettet. Dette bekreftes også av informant 4 og 7 som forteller videre at slike situasjoner er en utfordring.

### *Kompetansekartlegging*

Kompetansekartlegging er også her et tema som nevnes. Fysiske mapper gjør det vanskelig å kartlegge kompetanse, men å slette informasjon vil gjøre det nesten umulig. Dette er fordi når dataene slettes forsvinner også oversikten på kompetansen. Informant 8 forteller at all data blir slettet når en ansatt slutter og derfor må alt opprettes på nytt om tidligere ansatte blir ansatte kommer tilbake.

#### 4.2.4 Fallgruver generelt i bedriften

Tabellen under viser fallgruver generelt ved implementering av GDPR, som ble påpekt av informantene. Fallgruvene er plassert i synkende rekkefølge hvor de oftest omtalte er plassert øverst. Fallgruvene er også delt inn i våre to variabler ressurser og kompetanse.

Generelt	Fallgruver
Ressurser	Tidsbruk Behandling av personopplysninger Ustrukturert data Systemer
Kompetanse	Kunnskap Holdning Bevisstgjøring

*Tabell 20: Oversikt over funn: ressurser/kompetanse generelt i implementering av GDPR*

I denne delen av analysen vil vi gå gjennom generelle fallgruver ved implementering av GDPR i en HRM - kontekst. Her snakker informantene generelt om de ulike fallgruver de har vært gjennom etter at GDPR trådte i kraft. Vi valgte å ta med dette for å kunne hjelpe oss med å besvare problemstillingen på en best mulig måte. I denne delen vil det bli tatt opp ulike ressurser og kompetanse informantene har brukt for å implementere GDPR.

Tabellen under viser en oversikt over hvilke sitater som det er henvist til i de ulike fallgruvene. Sitatene er delt inn i ressurser og kompetanse for å gjøre det lettere oversiktlig.

Fallgruver	Sitater
<b>Ressurser</b>	
Tidsbruk	<p>«Det krever veldig mye ressurser og tid, det vil jeg jo si, så det er kanskje det mest utfordrende for oss. [...] Blir litt ekstra administrasjon.» Informant 8</p> <p>«Det er ikke et operativt arbeid, det er et arbeid som først og fremst må gjøres for å lage et system, og noen må gjøre det da.» Informant 8</p> <p>«Tid er jo kanskje en hindring for gjennomføring av GDPR. I en travel hverdag der du skal endre rutiner og du skal liksom.» Informant 9</p> <p>«Veldig stor utfordring er å reforhandle databehandleravtalene våre. Litt det at det er innmari mange tar skikkelig mye tid. Også må man gå gjennom de og sjekke hvilke endringer som skal gjøres i de forskjellige. Så det, det tar masse tid.» Informant 6</p> <p>«Så, så vi innså fort at det kom til å bli en ganske stor jobb og den, den holder vi på med.» Informant 1</p> <p>«Jo mer kompleks regelverk jo mer ressurser kreves det faktisk på å administrere det for bedriftene. Og det syns jeg veldig ofte at man setter et lovverk som har gode intensjoner men som kanskje ikke alltid er så praktisk gjennomførbart for alle.» Informant 4</p>
Behandling av personopplysninger	<p>«Det er jo egentlig det å ha... ehm et sånt bevisst forhold til hvilke data trenger du og har behov for.» Informant 8</p> <p>«Det å ikke ha lagd en rutine eller anbefaling til ustrukturerte data at det håndteres sånn. [...] Du skal slette mailer. Også er det veldig greit å skrive at du skal slette det du sender, men jeg tror i en hektisk hverdag så, jeg tror at det er mange som har gammel vane.» Informant 9</p>
Ustrukturert data	<p>«Man kan jo aldri si man har fullstendig kontroll så lenge du .... Så lenge du printer ut et papir.» Informant 8</p> <p>«Det er papir eller det kan ligge i mailer, det kan ligge i filstrukturer, det kan ligge på skrivebord på pc-en, det kan ligge i en skuff i et skap.» Informant 5</p> <p>«Også teknisk sett så mener jeg største problemet vårt er hvordan vi skal håndtere det vi kaller "ustrukturerte data".» Informant 6</p> <p>«Så er det selvfølgelig også dette med ustrukturerte data, som lederne sitter på.» Informant 9</p>
Systemer	<p>«I en HRM-kontekst, største er vel at vi foreløpig har manuelle systemer, som vi kanskje skal legge over.» Informant 7</p> <p>«For de som har en mulighet til å jobbe i systemer og kan nyte godt av at flere bruker det så ser jeg jo ikke det som ulempe egentlig. For da har man jo en mulighet til å jobbe mye mer systematisk tenker jeg, men jeg ser det at hvis du er en liten bedrift som ikke har det og jobber mer manuelt, så ser jeg jo at det er større utfordring ja.» Informant 8</p>

	<p>«så lenge alt er i det digitale systemet så fungerer det helt greit. Men hvis vi skulle hatt det i papirversjoner og alt blir håndtert manuelt. Så hadde det vært større utfordringer.[...]. Fordi det tenker jeg er en av de store utfordringene med GDPR hele veien. Er at hvis ikke du har digitale systemer, så sliter du med å etterleve GDPR. Også særlig innenfor HRM området. Du har ikke sjans til å etterleve slettereglen Hvis du har mer enn ti ansatte og ikke har digitalt system.» Informant 4</p> <p>«Det er en stor endring i hvordan man må gjøre enkelte oppgaver, og det krever mer tid eller penger i form av systemer.» Informant 8</p> <p>«Personalsystem [...] som heller ikke er lett tilrettelagt for anonymisering og sletting. Så det er systemene jeg synes er aller vanskeligst.» Informant 9</p>
<b>Kompetanse</b>	
<b>Kunnskap</b>	<p>«Vi fikk litt sånn aha opplevelse da, når man begynte å lese om GDPR. Sette seg inn i dette her.[...] Altså dette er jo mye mer enn lissom noen regler og noe som har med data å gjøre.» Informant 1</p> <p>«Jeg måtte på litt kurs hit og dit, bla, bla, bla, og lese meg opp og sånn» Informant 7</p> <p>«Det er veldig mye regler, altså det er en del å sette seg inn i » Informant 2</p> <p>«Men det har vært veldig omfattende og veldig mye å sette seg inn i.» Informant 4</p> <p>«For det første krever det mye kunnskap, du må lese deg veldig opp på regelverket» Informant 4</p>
<b>Holdning</b>	<p>«Det utfordrende er jo om at å få endret tidligere etablerte rutiner.» Informant 9</p> <p>«Hvordan vi har det? Eh, det er ikke sånn vi ligger og savner hverandre på fredagskvelder, men vi har et helt funksjonelt operativsystem som er enkelt» Informant 7</p> <p>«Det aller vanskeligste med GDPR, egentlig, i et HR – perspektiv så er det mer sånn praktiske ting. Fordi[...]ledere og medarbeidere og sånt. Har blitt litt redde for å dele informasjon.» Informant 6</p> <p>«Nei, det er jo å få folk til å skjønne at nå er det et regelverk, at du må forholde deg til det» Informant 5</p> <p>«Det er ikke akkurat noe som får folk til å blomstre og høre om, altså personvernregler og alt det.» Informant 9</p>
<b>Bevisstgjøring</b>	<p>«Du måtte, skal vi si, klargjøre ramma mye mer da. Samt ha et mye mer bevisst forhold til behandling av personopplysninger.» Informant 7</p>

Tabell 21: Oversikt over sitater som er referert til generelt i implementering av GDPR

## Ressurser

### *Tidsbruk*

Ressurser er et overordnet tema som ble trukket frem av informantene gjentatte ganger. I forbindelse med dette teamet var det flere underpunkter som ble nevnt, deriblant *tidsbruk, behandling av personopplysninger, ustrukturert data og systemer*. De fleste informantene mente at det er tid- og ressurskrevende å implementere GDPR i bedriften. Informant 8 nevnte at implementeringen krever ekstra administrativt arbeid som i all hovedsak skal bidra til å lage nye systemer i bedriften. Dette samsvarer med opplysningene fra informant 9 som sa noe om manglende tid til å kunne innføre nye rutiner og regler i en travel hverdag. Videre nevnte informant 6 utfordringene rundt reforhandling av databehandleravtaler og andre endringer som kreves av GDPR. Vedkommende sa følgende «*Veldig stor utfordring er å reforhandle databehandleravtalene våre. Litt det at det er innmari mange tar skikkelig mye tid. Også må man gå gjennom de og sjekke hvilke endringer som skal gjøres i de forskjellige. Så det, det tar masse tid*», noe som understøttes av de nevnte informantene samt informant 1. I tillegg til tid, nevnte informant 4 problemene rundt praktisering av GDPR. Informanten hevdet at det er et kompleks lovverk med gode intensjoner, som muligens ikke er praktisk gjennomførbart for alle bedrifter.

### *Behandling av personopplysninger*

Utfordringer rundt behandling av personopplysninger er et annet punkt som ble trukket frem av flere informanter. Informant 8 påpekte blant annet viktigheten av å ha et bevisst forhold til hva man trenger og hva som kan betraktes som nødvendig data. Videre hevdet informant 9 at det er lett å glemme at man skal slette ustrukturerte data. Informanten sa dette «*Det å ikke ha lagt en rutine eller anbefaling til ustrukturerte data at det håndteres sånn. [...] Du skal slette mailer. Også er det veldig greit å skrive at du skal slette det du sender, men jeg tror i en hektisk hverdag så, jeg tror at det er mange som har gammel vane*».

### *Ustrukturert data*

Et annet punkt som ble løftet frem av informantene var ustrukturerte data. Informant 8 nevnte at det er vanskelig å ha kontroll på de ustrukturerte dataene så lenge dokumentene eksisterer og benyttes i papirform. Dette samsvarer med påstandene til informant 5 som nevnte at det er krevende å ha oversikt over all data som ligger i skuffer eller på datamaskin. Videre hevdet informant 6 at en av de største utfordringene de har er å få forståelse for hvordan de ustrukturerte dataene skal håndteres. Informanten sa følgende *«Også teknisk sett så mener jeg største problemet vårt er hvordan vi skal håndtere det vi kaller ”ustrukturerte data»*. De fleste informantene påpekte utfordringene rundt håndtering av ustrukturerte data, og informant 9 mente at ledere sitter på store mengder ustrukturerte data.

### *Digitale systemer*

Flere informanter nevnte viktigheten av å ha digitale systemer for å kunne følge retningslinjene i GDPR. Gode systemer gjør det lettere å håndtere personopplysninger på en strukturert og effektiv måte. Informant 7 sa at de har manuelle systemer som de ønsker å endre på for å kunne lettere håndtere personopplysninger. Informant 8 fortalte om digitale systemer og fordelene knyttet til disse. Vedkommende mente at håndtering av personopplysninger er langt mer krevende for mindre bedrifter da disse som oftest jobber mer manuelt. Dette samsvarer med utfordringene som informant 4 trekker frem. Vedkommende hevder dette *«Fordi det tenker jeg er en av de store utfordringene med GDPR hele veien. Er at hvis ikke du har digitale systemer, så sliter du med å etterleve GDPR. Også særlig innenfor HRM området. Du har ikke sjans til å etterleve slettereglen hvis du har mer enn ti ansatte og ikke har digitalt system»*. En annen utfordring rundt disse systemene er at de er meget kostbare, noe som informant 8 trakk frem. En annen utfordring ved digitale systemer ble nevnt av informant 9, som mente at de ikke er godt nok tilrettelagt for anonymisering og sletting i henhold til lovverket.

## **Kompetanse**

### *Kunnskap*

Under temaet kompetanse finner vi tre relevante punkter: *kunnskap, holdning og bevisstgjøring*. De to førstnevnte punktene er de som skiller seg mest ut. Informant 1 hevdet at forordningen er kompleks og at det er mye å sette seg inn i. Vedkommende påpekte at GDPR ser ut til å være mye mer enn regler rundt data. Dette samsvarer med påstandene til informant 2, 4 og 7 som sa at det krever mye kunnskap, og at de måtte kurses og lese seg opp for å i det hele få en forståelse av den nye personvernforordningen.

### *Holdning*

Flere av informantene mente det er utfordrende å endre rutiner og få alle til å forholde seg til det nye lovverket. Informant 9 påpekte blant annet at ansatte ikke nødvendigvis er begeistret over nye rutiner og regler. Dette samsvarer med påstandene til informant 5 som mente at det er vanskelig å få folk til forholde seg til GDPR. Informant 6 understøttet dette ved å si noe om at det nye lovverket bidrar til å skape frykt blant de ansatte. Vedkommende sa følgende «*Det aller vanskeligste med GDPR, egentlig, i et HR – perspektiv så er det mer sånn praktiske ting. Fordi[..]ledere og medarbeidere og sånt har blitt litt redde for å dele informasjon*». Videre sa informant 7, med en spøkefull tone, at de er inneforstått med den nye personvernforordningen, men at de ikke bruker mer ressurser enn det trengs i forbindelse med implementering av den.

### *Bevisstgjøring*

Bevissthet og bevisstgjøring rundt behandling av informasjon er et siste punkt som ble nevnt. Informant 7 hevdet at man må ha klarere rammer og retningslinjer rundt behandling av personopplysninger, og at bedrifter må ha større bevissthet rundt disse rammene.

### **4.3. Sammendrag av fasene**

#### **Informant 1 olje og gass**

Informant én er en leverandør av slanger, og produkter til drift og vedlikehold. I rekrutteringsprosessen samarbeider bedriften med et firma som leverer en portal, hvor alt av innkomne søknader kommer via. Denne portalen gjør det også lettere for bedriften å etterleve GDPR. Under arbeidsforholdet blir det brukt u hensiktsmessig tid på arkivering av fysiske dokumenter, men på tross av noe ustrukturerte data har bedriften god kontroll på personopplysninger. Etter arbeidsforholdet har bedriften et sluttintervju hvor det blir avklart hvilke personopplysninger som tas vare på og hvilke som skal slettes. Personopplysninger som skal beholdes gis det samtykke til av avtroppende ansatt, mens personopplysninger som skal slettes makuleres av bedriften.

#### **Informant 2 Badeland**

Informant to er et badeland som tilbyr badeopplevelser for hele familien. Bedriften har ingen rekrutteringsportal eller rekrutteringsbyråer de bruker i rekrutteringsprosessen. Bedriften har ved litt tyngre stillinger brukt NAV, men går ellers via sosiale medier som facebook for eksempel. Under arbeidsforholdet har de “delte filer” som gjøre det lettere å dele informasjon på tvers i bedriften. Bedriften oppbevare og sikre personopplysninger både fysisk i skap og digitalt. Etter arbeidsforholdet tas det aktive valg angående hva som skal slettes og hva som skal beholdes. Det som skal slettes og makuleres av bedriften.

#### **Informant 3 Bilindustri**

Informant 3 er en bilfabrikant med hundretusener av ansatte over hele verden. Bedriften jobber daglig tungt med GDPR og har utviklet egne retningslinjer både før, under og etter ansettelse. I rekrutteringsfasen er de involverte gjerne en headhunter, HR-sjef og avdelingsleder. Dataene om søkere får leder i form av en mappe de henter fra HR. Denne mappen leveres inn til HR igjen etter rekrutteringsprosessen, hvor overflødig informasjon blir slettet. Under arbeidsforholdet bruker bedriften tid på å holde de ansatte bevisste på GDPR, i form av faste innslag på allmøter. Det er pålagt å gjennomføre et e-læringskurs om GDPR. i tillegg er bedriften klare på at de setter av den tiden det trenger for å følge bestemmelser og prosedyrer de har sagt de skal gjøre. Etter arbeidsforholdet gjennomgås og slettes personopplysningene, eventuelt beholdes



de i henhold til lovverket. Det som skal slettes slettes automatisk i digitale systemer eller makuleres fysisk.

#### **Informant 4 Blomster**

Informant 4 er en blomsterkjede med butikker fra Tromsø i nord, til Kristiansand i sør. I rekrutteringsprosessen er det ikke mye papirer i omløp. Bedriften har fokus på digitale systemer og mye av informasjonen kommer via disse systemene. Overflødig informasjon etter at en kandidat er valgt, slettes enkelt inni disse systemene. Under arbeidsforholdet bruker bedriften mye ressurser på personalarkivet, og har blant annet en fulltidsstilling som jobber med administrasjon av personopplysninger. Oppbevaring og sikring av personopplysninger ivaretas av gode digitale systemer. Etter arbeidsforholdet bruker bedriften et eksternt godkjent firma til å makulere data som skal slettes.

#### **Informant 5 Energi**

Informant 5 produserer og leverer fornybar energi til hjem og virksomheter. I likhet med informant 4 er har også informant 5 hatt fokus på digitale systemer. I rekrutteringsprosessen gjør de rekrutteringen selv, men benytter seg også rekrutteringsbyråer ved behov. Under arbeidsforholdet har de et personvernombud som reviderer og ser om bedriften følger regelverket. Etter arbeidsforholdet blir alle dokumenter gjennomgått for å se hva som skal slettes. Det som skal slettes og makuleres av bedriften og hvis det er mye, blir sikkerhets konteinere bestilt.

#### **Informant 6 Bank**

Informant 6 er en bank med lang fartstid i bransjen. I rekrutteringsfasen har de strenge rutiner til søkere i forhold til legitimasjon, og bedriften gjør stort sett rekrutteringen selv. Bedriften har et egen rekrutteringsteam som bruker rekrutterings portaler for å innsamling av informasjon. Under arbeidsforholdet blir personopplysningene godt ivaretatt av bedriftens egen avdeling som jobber med cybersikkerhet. Bedriften har også gode rutiner som blir evaluert fortløpende. Etter arbeidsforholdet slettes data som skal slettes, via de digitale systemene.

### **Informant 7 Klær**

Informant 7 er en internasjonal bedrift som jobber i klesbransjen. I rekrutteringsprosessen har bedriften brukt rekrutteringsbyråer, men gjør oftest denne prosessen selv. Bedriften er godt kjent og de bruker lite ressurser på å innhente informasjon, da mange har lyst å jobbe hos dem og uoppfordret sender inn informasjon. De er rause med tidsressursen, med tanke på at de setter av den tiden det trengs. Under arbeidsforholdet har de GDPR som en KPI (måleparameter) men bruker ikke alt for mye tid på dette. Informasjon er både sikret i fysiske skap med lås, og digitalt med passord. Etter arbeidsforholdet blir det satt av tid til makulering og sletting av data. Etter at en ansatt slutter deaktiveres brukeren og det eneste som står igjen er start og sluttdato.

### **Informant 8 - Olje og gass**

Informant 8 er en produsent av gummiprodukter med lang fartstid i bransjen. I rekrutteringsbransjen veksler de på å gjøre prosessen selv eller benytte eksterne byråer. Der de gjør prosessen selv oppretter de en liten gruppe som blant annet inneholder HR, rekrutterende leder og eventuelt en ekspert på den kompetansen de ser etter. Under arbeidsforholdet legges informasjon inn i digitale systemer som er tilgang styrte. Som et datterselskap av et konsern, har de internasjonale retningslinjer. Disse er blant annet i forhold til GDPR og det er stort fokus på overholdelse av disse. Det blir derfor med jevne mellomrom tatt stikkprøver for å følge opp dette. Etter arbeidsforholdet ble opplysninger og annet data slettet og makulert. I motsetning til andre bedrifter hvor brukeren blir inaktiv, blir den her helt slettet.

### **Informant 9 Underholdning**

Informant 9 er en tv-kanal med god fartstid i bransjen. I rekrutteringsfasen bruker bedriften et rekrutteringssystem når de skal ansette nye folk. Prosessen følges av HR, rekrutterende leder, og tillitsvalgt. Hvor tillitsvalgt ikke kan gå inn å se på selve dataene, men er til stede for å overse prosessen. Under arbeidsforholdet settes det av ressurser til GDPR, i form av blant annet e-læringskurs som skjer på månedlig basis. Minst en gang i året gjennomgås opplysningene til de ansatte og overflødig informasjon blir slettet. Etter arbeidsforholdet stenges brukeren til den ansatte, og med mindre det er gitt samtykke til det, slettes logger etter en måned.

#### 4.4 Skriftlig spørreundersøkelse

Som nevnt tidligere i metodekapittelet, ble et spørreskjema utviklet som et supplement til dybdeintervjuene. Spørreundersøkelsen støtter oppunder hovedfunnene og bidrar til å enklere plassere bedriftene i vår konseptuelle modell.

SPØRSMÅL	HELT ENIG	DELVIS ENIG	NØY-TRAL	DELVIS UENIG	HELT UENIG
Bedriften min syns GDPR er kompetansekrevende	3	5	1		
Bedriften min syns GDPR er ressurskrevende	2	5	1		
Bedriften min syns GDPR er tungvint	1	1	4	2	
Bedriften min syns GDPR er vanskelig	1	3	3	1	
Bedriften min er positiv til GDPR	4	2	1	1	
Bedriften min er godt kjent med GDPR	4	3	1	1	
Ansattes kunnskap om GDPR er svært viktig for oss	2	6	1		
Bedriften min setter av mye tid til GDPR	2	3	2	2	
Bedriften min har jevnlig møter om GDPR	4	1	2		2

GDPR er ofte på vår agenda:	3	4		1	1
Bedriften min har god holdning til GDPR	4	4	1		
Bedriften min bruker mye ressurser på kursing av ansatte		3	2	3	1
Ansattes sikkerhet betyr mye for bedriften	7	2			
Bedriften deler sensitiv informasjon med kun de det gjelder	5	3	1		
Bedriften lagrer kun nødvendig informasjon om ansatte	4	4	1		
I hvilken grad oppdaterer bedriften de ansatte om GDPR: 1: Lavest og 5: høyest	1		3	4	1
I hvilken grad bruker bedriften personalmessig ressurser på GDPR: 1: lavest og 5: høyest	1	1	4	3	
I hvilken grad bruker bedriften økonomiske	1		4	4	

ressurser på GDPR: 1: Lavest og 5: Høyest					
--	--	--	--	--	--

*Tabell 22: Oversikt over svar fra skriftlig spørreundersøkelse*

Etter å ha analysert spørreundersøkelsen viser det seg å være god variasjon blant informantene. Svarene i spørreundersøkelsen bekrefter at de fleste bedriftene mener at GDPR er kompetansekrevende og ressurskrevende. Matrisen viser at de fleste bedriftene har veldig gode holdninger til forordningen, dette kommer ikke så klart frem i dybdeintervjuene. Her kan vi også se at bare halvparten av bedriftene er veldig godt kjent med GDPR, men noen er litt kjent og ikke så kjent. Spørreundersøkelsen har vært til stor hjelp når bedriftene ble plassert i en firefelts-matrise i diskusjonskapittelet. Evalueringen av den totale spørreundersøkelsen viser seg å stemme med informasjonen informantene har gitt i dybdeintervjuene.

## 5.0 DISKUSJON

Studien har til hensikt å kartlegge fallgruver ved implementering av GDPR. Her vil vi belyse forskningsspørsmål med innsamlede data og teori. Under diskuteres dette i lys av forskningsspørsmålet. Gjennom diskusjon legges det til rette for konklusjon og besvarelse på problemstillingen: «*En kartlegging av ulike fallgruver ved implementering av GDPR i en HRM-kontekst*». Deretter går vi gjennom de ulike posisjonene i matrisen - *Ressursbruk eller kompetanse forankring; Høy eller lav*.

### 5.1 Forskningsspørsmål: Hvilke kapabiliteter er nødvendig for å implementere GDPR?

Resultatet fra studien viser at de fleste informantene bruker mye ressurser, men får ikke ut kunnskapen i bedriften. I denne delen av studien skal vi diskutere de ulike kapabilitetene bedriftene bruker før, under og etter et arbeidsforholdet. Analysen viser at bedrifter bruker mer ressurser og kompetanse på å ivareta og sikre enkeltindividets personopplysninger. Dette stemmer også delvis med studien til Macgregor & Cvik (2018), som sier bedrifter i studien måtte utføre tilleggsinvesteringer for å etterleve GDPR. Sirur, Nurse & Webb (2018) sier i tillegg at små og mellomstore bedrifter (SMB) med lite ressurser har større vanskeligheter med å implementere GDPR. Analysen bekrefter at bedrifter med færre ressurser sliter mer med å implementere GDPR.

Tabellen under viser de ulike fallgruvene bedriftene har stått ovenfor ved implementering av GDPR. Konsekvensene av disse vil nå gjennomgås og drøftes.

Ressurser	Digitale systemer Rutiner Rekrutteringsbyrå Sikkerhet Behandling
-----------	--

Kompetanse	Overholdelse av nyopprettede rutiner Kunnskap, forståelse og bevisstgjøring Kompetansekartlegging
------------	---

*Tabell 23: Fallgruver ved implementering av GDPR*

## **Ressurser**

### *Digitale systemer*

Mangel på digitale systemer er en av fallgruvene hos bedriftene. Et digitalt system er et system som bruker diskrete (diskontinuerlig) verdier for å representere informasjon (Kim & Smidts, 2015). Eksempler på slike digitale systemer er digitale personalarkiv og digitale rekrutteringssystemer, hvor et digital rekrutteringssystem er en beskrivelse av en prosess firmaene følger for å oppdage og rekruttere dyktige personer fra Internett (Allden & Harris, 2013)

Fravær av slike digitale systemer kan redusere effektiviteten og ting må gjøres mer manuelt, tilstedeværelse av slike digitale systemer kan bidra til å lette arbeidsmengden og øke effektiviteten i bedriften. Mangel på digitale systemer er en fallgruve fordi det krever en del ressurser å implementere nye systemer. Det er kostbart, noe som kan bli vanskelig for bedrifter med lavere økonomiske ressurser. I tillegg tar det tid å lære seg nye systemer. Dette nevnes også av (Banakar, Shah, Shastri & Chidambaram, 2018).

Videre vil vi gå gjennom negative konsekvenser ved å gå i fallgruven og positive konsekvenser ved å ikke gå i fallgruven før, under og etter et arbeidsforhold. Mangel på digitale systemer er en fallgruve som går igjen gjennom alle fasene. Negative konsekvenser med å havne i fallgruven er at bedriftene må rekruttere, behandle og slette sensitive opplysninger manuelt, dette er noe som kan være veldig tidkrevende. Ved å gjøre dette uten digitale systemer kan det føre til økning i ustrukturerte data. Positive konsekvenser ved å ikke gå i fallgruven er bedre struktur på personopplysninger, lettere å behandle opplysninger som kommer inn, og reduksjon i ustrukturerte data.

Mye av det samme går igjen både før, under og etter et arbeidsforhold. Det negative ved å ikke ha digitale systemer i en rekrutteringsprosess, er at alle kandidatene vil

sende opplysninger via e-post. Noe som ikke samsvarer med GDPR sine krav. Når rekrutteringsprosessen er over, må bedriftene huske å slette informasjonen manuelt. Dette er noe som kan være tidkrevende. Det positive med å ha digitale systemer er at søkere kan styre informasjonen selv. Digitale systemer gjør det enklere for “søkere” å fjerne eller endre informasjon som er lagret i systemet.

Konsekvenser ved å ikke ha digitale systemer under et arbeidsforhold, kan være at det er for masse informasjon å holde styr på. Hvis en situasjon oppstår der bedriften må finne igjen opplysninger om en ansatt, kan det føre til mye bruk av tid og personalmessige ressurser på leting. Det positive er at det er lettere å ha oversikt over personopplysningene til de ansatte. Det kan bli bedre struktur rundt behandling av personopplysninger.

Helt til slutt vil vi ta for oss negative og positive konsekvenser “etter at noen har sluttet”. Negative konsekvenser ved å ikke ha digitale systemer er at bedrifter må huske å slette personopplysningene til den ansatte manuelt, noe som kan bli tidkrevende, det kommer selvfølgelig an på hvor lenge den ansatte har arbeidet i bedriften. Med digitale systemer kan det blir enklere å slette alle opplysninger med en gang.

### *Mangel på rutiner*

Utfordringer ved å endre rutiner er en fallgrube. Som en konsekvens av GDPR har mange bedrifter måtte endre sine rutiner, men å få dette til har vist seg å kunne være utfordrende. Dette kom også Sirur, Nurse og Webb, (2018) fram til i sin studie. Analysen viser at på ressursiden kan det være tidkrevende å lage nye rutiner som skal erstatte de gamle, mens på kompetansesiden er det de ansattes holdninger som kan vanskeliggjøre prosessen. Dette stemmer godt overens med studien til Linden, Harkous & Fawaz, (2018). Å endre en rutine kan være en ressurskrevende prosess som nevnt tidligere. Først skal gamle rutiner evalueres, endringer identifiseres og gjennomføres. Hvis en rutine er for dårlig må den i verste fall lages helt fra bunn av. Etter at den nye rutinen er laget skal den gamle byttes eller fases ut. Ansattes holdninger kan her spille en stor rolle, dårlige holdninger fra de ansatte kan risikere å ødelegge endringsprosessen, ved for å for eksempel ikke følge den nye rutinen.



Det skal nå gjøres rede for negative konsekvenser ved å ikke klare å endre fra gamle til nye rutiner, det sees også på hvilke rolle dette har i de ulike fasene. Bedrifter som ikke klarer å endre sine rutiner vil kunne få vanskeligheter med å implementere GDPR. Hvis de gamle rutinene er for dårlige og strider med GDPR, kan bedriften risikere store bøter hvis dette blir oppdaget. Rutiner kan være med på å øke kvaliteten på arbeidet rundt håndtering av personopplysninger. Ansatte er blant dem som har gitt fra seg personopplysninger og deres tillit til bedriften kan svekkes hvis de ser at rutinene rundt håndteringen av personopplysninger er for dårlige. Endring er dessuten nødvendig for at bedrifter over tid skal overleve, da markedet er i konstant endring. Hvis en bedrift ikke får gjennomført endringer som her er rutiner, kan det i ytterste tilfelle resultere i at en bedrift stagnerer. Positive konsekvenser ved å klare å endre rutiner kan være (1) mindre risiko for å få bøter, (2) Økt kvalitet på utført arbeid (3) Økt tillit hos ansatte, (4) økt oversikt over data, og (5) økt levetid. Bedre rutiner kan gjøre bedriften bedre rustet mot GDPR og dermed kunne redusere risikoen for å få bøter og andre sanksjoner. Gode og klare rutiner tydeliggjør arbeidsoppgaver og prosesser, og kan videre bidra til å øke kvaliteten på arbeidet som utføres rundt håndtering av personopplysninger. Tydelige rutiner vil også vise ansatte og andre som har gitt bedriften personopplysninger, at opplysningene blir tatt vare på og dermed kunne bidra til å øke tilliten. Gode rutiner kan bidra til å få bedre oversikt og kontroll over dataene. Til slutt kan endring i bedriften som i dette tilfellet er endring i rutiner, være med på å forebygge at bedriften stagnerer, men heller kunne bidra til lengre levetid.

Rutiner er en fallgrube som går igjen i alle fasene, men med ulike områder i hver fase. I rekrutteringsfasen kan det være store strømmer med personopplysninger som kommer inn til bedriften i forbindelse med stillingsutlysninger. Hvis bedriften ikke benytter et rekrutteringsbyrå som ofte tar seg av slike informasjonsstrømmer, kan det være vanskelig å opptre riktig hvis rutinene på dette området ikke er gode nok. Som nevnt tidligere kan dette igjen lede til store bøter. Det positive med gode rutiner i rekrutteringsprosessen som nevnt tidligere er at det kan bidra til å gjøre arbeidsoppgavene tydeligere, noe som igjen kan gi bedre kvaliteten på arbeidet.

Mangel på gode rutiner under arbeidsforholdet går blant annet ut på oppbevaring og håndtering av personopplysningene. Som nevnt tidligere er ansatte blant de som har

gitt personopplysninger til bedriften. Hvis det ikke er gode nok rutiner til hvordan dette oppbevares, kan dette føre til usikkerhet blant ansatte. I tillegg kan dårlige rutiner for håndtering av personopplysninger føre til uoversiktlig data. Gode rutiner rundt oppbevaring kan derimot skape trygghet blant de ansatte, og alle andre som har personopplysninger i bedriften. Oversiktlig data og tydelighet i hvordan ting skal håndtere er også positive konsekvenser som kan komme av gode rutiner.

I den siste fasen, etter arbeidsforholdet, er det rutiner rundt sortering og sletting som er viktig. Dårlige rutiner rundt sortering kan føre til at data som må slettes ikke blir det og motsatt. Som nevnt tidligere kan dette igjen få store økonomiske konsekvenser for bedriften i form av bøter. Risikoen for dette kan reduseres ved å etablere gode rutiner eller anskaffe gode digitale systemer som nevnt over under digitale systemer. Arbeidet rundt sortering av hva som må beholdes og hva som skal slettes, og kan også gjøres lettere og mer effektivt med gode rutiner.

### *Mangel på sikkerhet*

Mangel på sikkerhet er en fallgrube som går igjen i alle fasene.

GDPR er et svar på et behov for økt sikkerhet i samfunnet, samtidig er forordningen så streng at den setter nye og store krav til samfunnet. Dette har ført til at bedrifter har måttet oppgradere sine sikkerhetssystemer eller skifte det helt ut. Dette bekrefter også Macgregor & Cvik (2018). Dette kan fort bli kostbart for bedriftene som må dette, og det er her selve fallgruben oppstår. Store bedrifter med mye ressurser har kanskje store nok marginer til dette, de kan bruke økonomiske ressurser på å anskaffe de beste og dyreste i markedet. For små bedrifter med færre ressurser er det en større utfordring. Bedrifter med mindre marginer kan risikere mye mer og i ytterste konsekvens kan bedrifter gå konkurs, fordi de har valgt et sikkerhetssystem som er for kostbart.

Nå gjennomgås både de negative konsekvensene ved mangel av sikkerhet, og de positive konsekvensene ved tilstrekkelig sikkerhet. Mangel på sikkerhet kan gjøre bedriften mer utsatt for innbrudd, cyberangrep eller andre forsøk på å stjele personopplysninger, det kan også føre til større risiko for at sensitive data kommer ut. Bedrifter med god sikkerhet kan derimot glede seg over (1) lavere risiko for fysisk eller digitalt innbrudd, (2) lavere risiko for utslipp av sensitive data, (3) Økt tillit og

bedre holdninger fra ansatte. Bedrifter med gode sikkerhetssystemer kan få datatyver til å nøle med å prøve å bryte seg inn, og dermed reduseres risikoen for fysiske og digitale innbrudd. Gode sikkerhetssystemer kan også ha rutiner og funksjoner som reduserer risikoen for at sensitive data slippes ut. Tillit og holdninger som også er nevnt under rutiner, nevnes også her. Som nevnt tidligere kan rutiner være med på å øke sikkerheten og tillit og holdninger kan da som en konsekvens av dette økes.

I likhet med digitale systemer og rutiner, er også sikkerhet en gjennomgående faktor i alle fasene. I rekrutteringsfasen kan mangel på sikkerhet øke risikoen for tap av personopplysninger som søkere sender inn i forbindelse med utlysning av stillinger. Risiko for at det kan forekomme fysiske eller digitale innbrudd er tilstede i alle fasene, også her i rekrutteringsfasen. Bedrifter med god sikkerhet kan kunne redusere risikoen for dette. Dette kan igjen skape tillit og en positiv holdning hos søkerne fordi bedriften behandler personopplysninger på en strukturert og sikker måte.

Under arbeidsforholdet finner vi de samme risikomomentene; fysiske eller digitale innbrudd, samt tap av sensitive data. Uten tilstrekkelig sikkerhet i denne fasen kan risikoen være noe høyere da det er mer sensitiv data å hente etter man har blitt ansatt. I likhet med rekrutteringsfasen er de positive konsekvensene av å ha tilstrekkelig med sikkerhet også her trygghet. Med god sikkerhet kan man redusere risikoen for tap av sensitive data som kan bedre tilliten, holdningen og tryggheten fra de ansatte.

I den siste fasen går sikkerheten ut på at det som skal slettes blir slettet, noe som også ble nevnt under rutiner. Hvis ønskelig så skal alle tidligere ansatte kunne be om at all data (som ikke det er behov for) slettes. Mangel på sikkerhet vil kunne føre til at dette ikke skjer og som nevnt under rutiner, hvis oppdaget kan føre til konsekvenser. Et godt sikkerhetssystem kan kunne redusere denne risikoen og potensielt spare bedriften for disse store bøkene. Når det gjelder arbeidsmengde med sletting kan også minskes med et godt sikkerhetssystem som også nevnes under digitale systemer.

### *Rekrutteringsbyrå*

En fallgrube som ikke ble omtalt mye, men som er for viktig til å utelate, er rekrutteringsbyråer som ikke etterlever GDPR.

Rekrutteringsbyråer som ikke etterlever GDPR kan som alle risikere økonomiske sanksjoner, disse sanksjonene kan ha smitteeffekt over på bedrifter som har samarbeid med dem. GDPR har hos mange blitt et kvalitetsstempel som alle bedrifter må ha, og hvis en bedrift blir tatt for å ikke følge dette kan samarbeidspartnerne bli satt i samme lys. Bedriften kan risikere å ikke få noen søkere ved utlysning av stillinger, på grunn av lite tillit til rekrutteringsbyrået.

Rekrutteringsbyråer brukes gjerne i rekrutteringsprosesser hvor det er store strømmer av personopplysninger. Å samarbeide med et rekrutteringsbyrå som ikke følger GDPR kan være risikabelt, risikoen for at personopplysninger kommer ut kan øke oversikten over personopplysningene kan reduseres. I ytterste konsekvens stilles bedriften til ansvar for de feilene rekrutteringsbyrået gjør. Positive konsekvenser med rekrutteringsbyråer som etterlever GDPR kan være økt sikkerhet og trygghet hos samarbeidspartnerne. Økt trygghet kan føre til at søkere føler seg trygge på at personopplysningene ikke lekkes ut, som igjen kan gi rekrutteringsbyrået muligheten til å tilby flere kandidater til bedrifter som utlyser stillinger.

Faremomentene knyttet til denne fallgruben er bare tilstede i rekrutteringsprosessen da det kun er der rekrutteringsbyråene er brukt. Som nevnt tidligere kan rekrutteringsbyråer brukes når bedriften trenger økt arbeidskapasitet eller kompetanse. Søkerne kommer da via et rekrutteringsbyrå og det er derfor viktig at søkerne har tillit til rekrutteringsbyrået. Som nevnt tidligere, mangel på tillit kan risikere at bedriften ikke får noen søkere. Positive konsekvenser vil da være det motsatte.

### **Kompetanse**

*Mangel på kunnskap, forståelse og bevisstgjøring* . En variabel som går igjen er *mangel på kunnskap*. Med dette mener vi viten om GDPR.

GDPR er en bred og kompleks forordning som kan være krevende å få innblikk i. I tillegg er forordningen relativt ny, noe som muligens gjør at den ikke er like kjent for alle.

Vi skal først diskutere eventuelle konsekvenser av manglende kunnskap om GDPR, og deretter ta for oss de positive sidene av å ha tilstrekkelig kunnskap. Helt til slutt vil vi gå gjennom hva som skiller disse konsekvensene i de ulike fasene før, under og etter et arbeidsforhold. Å ha lite kunnskap om GDPR kan skape uheldige situasjoner for en bedrift dersom de ikke kjenner til retningslinjene rundt innhenting, behandling, lagring og sletting av sensitive opplysninger. Dette kan skape usikkerhet blant ansatte. En annen konsekvens kan være at bedriften blir nødt å bruke både økonomiske og tidsmessige ressurser for å tilegne seg tilstrekkelig kunnskap om forordningen. Dette kan muligens påvirke andre ting i bedriften som ledelsen blir nødt til å nedprioritere. Positive konsekvenser ved å ha god kunnskap om GDPR kan gjøre det enklere å lage gode rutiner i bedriften. God kunnskap gjør det enklere for bedriften å vite hva som skal beholdes og hva som skal slettes. Kunnskapen kan brukes til å implementere GDPR i bedriften.

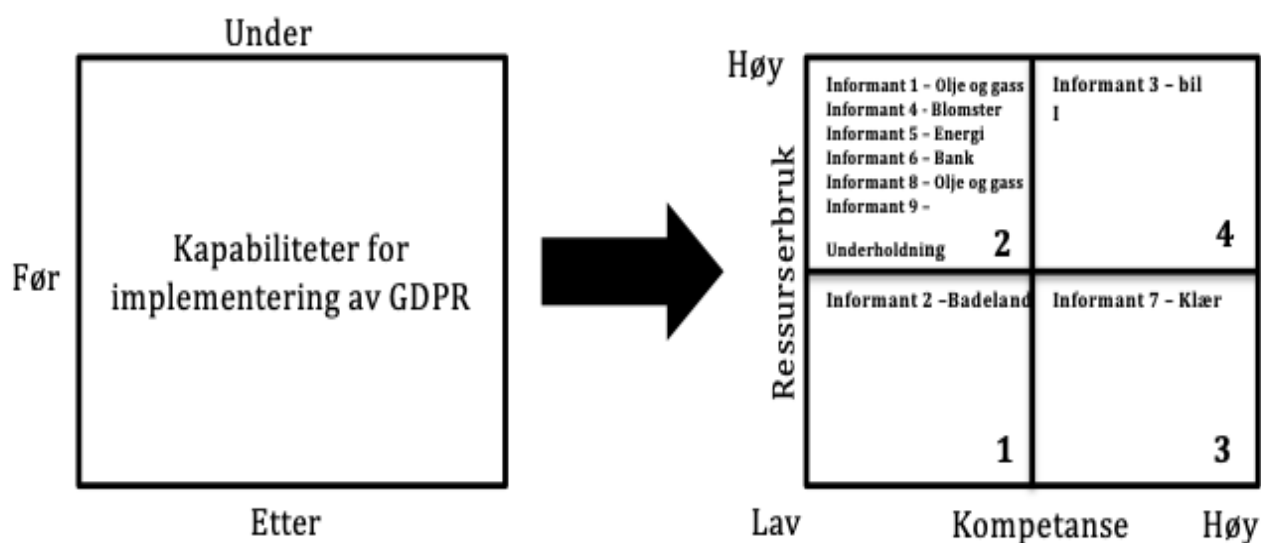
Mange av de samme konsekvensene går igjen i alle fasene. Konsekvensene ved å ikke ha god kunnskap i rekrutteringsprosessen er at bedriftene ikke helt vet hvordan de skal innhente informasjon om de ulike kandidatene, eller hvordan informasjonen skal behandles når kandidatene søker på stillingen. Uten kunnskap er det vanskelig å forstå hvordan opplysningene til ikke aktuelle kandidater skal behandles, skal de slettes eller skal det beholdes? De positive konsekvensene ved å ha tilstrekkelig med kunnskap, er at bedriften vet hvordan de skal innhente samtykke hos de ikke aktuelle kandidatene slik at bedriften kan beholde opplysningene. En annen positiv konsekvens er at bedriften kan lage gode rutiner på behandling av innkommende informasjon.

Under et arbeidsforhold kan negative konsekvenser være dårlige rutiner som er lagd på grunnlag av dårlig kunnskap. Dette kan for eksempel være rutiner i forhold til administrering av personalarkivet. De positive konsekvensene av god kunnskap, er at bedriften kan etablere gode retningslinjer på blant annet hvordan informasjonen skal sorteres, behandles og slettes.

Etter arbeidsforhold er kunnskap om sletteregele et viktig punkt. Har ikke bedriften tilstrekkelig med kunnskap her, kan de risikere bot hvis de ikke har slettet det som skal slettes. Positive konsekvenser av kunnskap er først og fremst mindre risiko for bot, men også bedre oversikt over hvilke data som må slettes og hvilke som kan beholdes.

## 5.2 Konseptuell modell og plassering

Modellen under viser en matrise. Denne matrisen viser sammenhengen mellom kapabiliteter for implementering av GDPR, sett opp mot ressurser og kompetanse. Dette skal være et verktøy for å plassere de ulike bedriftene i forhold til hvordan de har utnyttet sine kapabiliteter i implementeringen av forordningen. Informantene blir delt inn i to hovedkategorier og med hjelp av aktuell teori og funn fra analysen, har vi plassert informantene inn i en firefelts-matrise - *Ressursbruk eller kompetanse; lav eller høy* på følgende måte:



Figur 1: Implementering av GDPR ut fra ressurser og kompetanse

Videre skal vi presentere hvordan de ulike bedriftene i de ulike posisjonene arbeider i forbindelse med implementering av GDPR. I tillegg vil vi ta for oss ulike tiltak som kan bidra til at bedriftene får muligheten til å forflytte seg gjennom de ulike posisjonene i matrisen. Eksempelvis fra posisjon 1 til posisjon 4.

### **Posisjon 1: lav ressursbruk, lav kompetanse**

I posisjon 1 som er den minst gunstige posisjonen, har det havnet kun en av informantene. Å være i posisjon 1 vil si at bedriftene på ressursiden har brukt lite ressurser på GDPR, mens på kompetanse siden ikke har klart å få kunnskap om GDPR ut i bedriften.

Bedriften har brukt noe ressurser for å tilegne seg kunnskap, men ikke i nærheten av det mange andre av informantene har brukt. Kunnskapen rundt håndtering av GDPR momenter som ustrukturert data er ikke tilfredsstillende. De har en del ustrukturerte data liggende i skuffer og skap, samt en del sensitiv informasjon på e-post. I tillegg er det ikke alltid de er helt trygge på hva som skal beholdes og hva som skal slettes.

Tiltak som kan få bedriften til posisjon 4 er at bedriften først og fremst må sette av tid til å lære seg forordningen og få denne kunnskap ut i bedriften. Dette kan gjøres enten selv eller bruke økonomiske ressurser på kursing. Kunnskapen må deretter spres ut i bedriften slik at alle kjenner til GDPR sine regler. Deretter bør bedriften bruke tid til å endre rutiner og gå gjennom alle ustrukturerte mapper og ustrukturerte data på email. Bedriften bør også bruke mer økonomiske ressurser på å investere i gode digitale systemer som er GDPR - compliant, da dette er noe som kan hjelpe bedriftene å få bedre struktur på dataene. Et annet tiltak kan være å lage ulike retningslinjer som forteller hva leder/ansatte kan og ikke kan gjøre.

### **Posisjon 2: Høy ressursbruk og lav kompetanse**

De fleste informantene havnet i posisjon 2. Bedriftene i denne boksen har brukt mye ressurser på GDPR. På kompetanse siden derimot er ikke nødvendig kunnskap etablert.

Informantene har brukt ressurser blant annet på (1) å gjennomgå ustrukturert data, (2) investere i nye digitale systemer, (3) møtevirksomhet om GDPR, (4) ekstra administrasjon av GDPR og (5) flytte fysiske data over til digitale plattformer. Også blant disse bedriftene er det mye ustrukturert data, noe som kommer som en konsekvens av (1) rutiner ikke blir fulgt og (2) usikkerhet rundt håndtering av ustrukturert data. Noen av bedriftene sliter også med å endre rutiner, noe som kan ha noe med holdningene blant ansatte å gjøre. Fellesnevnerne for samtlige bedrifter i

denne posisjonen er at selv om nøkkelpersoner kanskje har kunnskapen om GDPR, så har ikke den kunnskapen nådd ut til alle i bedriftene.

Tiltak som kan forbedre dette er å kurse alle avdelinger og sette av tid til å holde foredrag for alle og informere om nye retningslinjer. Det bør også utnevnes en datakontrollør og ha månedlige møter eller diskusjoner om hva som bør gjøres og komme med nye løsninger. Som nevnt tidligere under posisjon 1 så er det også her viktig å gå gjennom alle mappene i bedriften og digitalisere eller fjerne data som ikke trengs. Disse tiltakene vil redusere ustrukturerte data og bidra til å få kunnskapen ut i bedriften.

### **Posisjon 3 : Lav ressursbruk og høy kompetanse**

Også i posisjon 3 har det kun havnet en informant. Bedrifter i denne posisjonen har ikke brukt mye ressurser på GDPR. På kompetans siden har de derimot fått mye kunnskap om GDPR ut i bedriften.

Bedriften har brukt lite ressurser på å implementere GDPR i bedriften og det brukes manuelle systemer for behandling og sletting av informasjon. Bedriften bruker lite penger på å kjøpe nye digitale systemer som hjelper med å håndtere loverket, samt bruker informanten liten tid på gå gjennom personalarkivet. Her har informanten brukt en del tid på å lese seg opp og vært på kurs for å lære om forordningen, noe som har gitt bedriften bedre kunnskap om GDPR. Det er bra at informanten har lest seg opp og har en del kunnskap om GDPR, men det også viktig å bruke denne kunnskapen til å implementere forordningen i bedriften.

Det som anbefales her er at informanten kjøper nye digitale systemer som kan hjelpe bedriften med å behandle og slette sensitive opplysninger og i tillegg bruke mye mer tid til å sortere all ustrukturerte data. På kompetanse siden bør det gjøres større innsats for å få kunnskapen ut i bedriften, dette kan gjøres ved å ha jevnlig møter om GDPR og deres faremomenter. Dette vil da kunne effektivisere arbeidet og forbedre kunnskap om GDPR i bedriften og få den til posisjon 4.



#### **Posisjon 4 : Høy ressursbruk og høy kompetanse**

I posisjon 4 har det i likhet med posisjon 1 og 3, kun havnet en informant. Denne posisjonen er den ideelle for en bedrift. Her bruker bedriftene mye ressurser, herunder økonomiske, personalmessige og tidsmessige ressurser på å etterleve GDPR. I tillegg bruker bedriftene mye tid på å skaffe seg kompetanse på GDPR, som de bringer videre ut i bedriften.

I disse bedriftene er det stort fokus på GDPR og at dette blir fulgt, både før, under og etter et arbeidsforhold. Selv om disse bedriftene befinner seg i den ideelle posisjonen har alle bedrifter godt av å evaluere og forbedre seg. Rutiner kan bli evaluert og påfyll av kunnskap er alltid nyttig. Kontinuerlig forbedring er nøkkelen til å beholde posisjonen.

## 6. KONKLUSJON

Problemstillingen som studien har tatt sikte på å besvare er:

*“En kartlegging av ulike fallgruver ved implementering av GDPR i en HRM - kontekst”*

Konklusjonen på problemstillingen skal nå presenteres. Deretter vil vi gå gjennom studiens implikasjoner. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

Viktige fallgruver knyttet til implementering av GDPR er (1) mangel på digitale systemer, (2) utfordring ved å endre rutiner, (3) rekrutteringsbyrå som ikke er GDPR – compliant, og (4) mangel på kunnskap. Fravær av digitale systemer kan gjøre arbeidet med å etterleve GDPR tungvint og tidkrevende. Dårlige rutiner kan skape usikkerhet blant ansatte og feil behandling av personopplysninger. Rekrutteringsbyråer som ikke følger GDPR risikerer bøter som kan ha smitteeffekt over på bedriftene som samarbeider med dem. Fravær av kunnskap kan gjøre det vanskelig å etablere og anvende ulike ressurser, som for eksempel rutiner og digitale systemer.

Tidligere teori peker på at SMB med lavere ressurser kan ha større utfordringer med å implementere GDPR i bedriften. Studien støtter delvis dette da den minste informant var også den som havnet i den mest ugunstige posisjonen. Videre presenteres ulike tiltak som kan gjøre det enklere for bedriften å etterleve GDPR.

Bedrifter bør først og fremst sette av mer tid til møter og andre fora som vil bringe kunnskapen om GDPR videre ut i bedriften. Dette bør gjøres i alle fasene. Investere mer i endring av rutiner og holdninger rundt forordningen. Bruke økonomiske ressurser på digitale systemer og digitalisering. Jevnlige oppdatere kunnskapen rundt GDPR.

## **6.1 Implikasjoner**

Denne studien bidrar med teoretiske og praktiske implikasjoner til et området som fortsatt er lite belyst.

Tidlig i studien ble det gjort en gjennomgang av litteratur rundt GDPR. Det ble fort klart at det var lite teori rundt denne studiens problemstilling, og et av målene ble derfor å bidra til å belyse GDPR enda mer. Dette er gjort gjennom tidlig teori og empirisk forskning, samt en empirisk undersøkelse for å identifisere viktige kapabiliteter.

Videre håpes det at studien har økt bevisstheten rundt fallgruver ved GDPR, og at flere i fremtiden også ser mer på dette. Praktiske implikasjoner ved denne studiens og dens funn, kan være retningsgivende for bedrifter som skal eller holder på å implementere GDPR. Denne masteravhandlingen viser hvordan våre ni informanter jobber med forordningen gjennom de ulike fasene i et arbeidsforhold. Bedriftene kan ta utgangspunkt i forholdene nevnt i implementering av GDPR ut fra ressurser og kompetanse som kan brukes som et verktøy. Hvor bedriften selv kan vurdere hvilken posisjon de befinner seg i og gjennom vår diskusjon, få inspirasjon hvordan de kan bevege seg fra en mindre ideell til en mer ideell posisjon i matrisen. Videre har vi drøftet positive og negative konsekvenser ved de ulike fallgruvene. Oppsummering i diskusjonskapittelet peker på å få kunnskap ut i bedriften, er den vanligste fallgruven. Denne undersøkelsen har bidratt til å lettere kartlegge ulike fallgruver som kan være til hjelp med implementering av forordningen.

## **6.2 Videre forskning**

I denne delen av studien vil vi komme med noen forslag til videre forskning. Vi har utført en kvalitativ undersøkelse, der vi har kartlagt ulike fallgruver bedrifter kan stå overfor ved implementering av GDPR i en HRM - kontekst. Det ønskes at denne forskningen vil bidra til mer interesse rundt dette temaet og håper dermed at dette vil lede forskningen fremover.

I denne studien har vi bare valgt å intervju ni bedrifter, noe som ikke gjør denne studien generaliserbar. For å gjøre denne studien generaliserbar ville det være interessant å ha utført en kvantitativ undersøkelse med fallgruvene som utgangspunkt for spørreundersøkelsen. På denne måten vil det være mulig å undersøke styrken til de ulike fallgruvene. En kvantitativ undersøkelse vil gjøre det mulig å nå flere tilfeldige bedrifter rundt om i landet eller se nærmere på en spesielle bransje.

I denne studien har vi sett hvordan bedriftene innhenter, behandler og sletter informasjon før, under og etter et arbeidsforhold. Et annet forslag til dette kan være å forske på hvordan bedriftene innhenter, behandler og sletter informasjon i forhold til kunder.

## Referanseliste

- Banakar, V., Shah, A., Shastri, S., & Chidambaram, V. (2018). Analyzing the Impact of GDPR Compliance on Storage Systems. University of Texas at Austin. Hentet fra: [https://people.umass.edu/shastri/papers/fast2019.pdf?fbclid=IwAR1w5nBmvv-vuiijLnc06Jar0Ej71-HWJeQ4uXfVomTqHHnO36-\\_N280rBQ](https://people.umass.edu/shastri/papers/fast2019.pdf?fbclid=IwAR1w5nBmvv-vuiijLnc06Jar0Ej71-HWJeQ4uXfVomTqHHnO36-_N280rBQ)
- Bryman, A. (2004). Social research methods. Oxford: Oxford University Press.
- Dalland, O. (2012). Metode og oppgaveskriving for studenter (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). B. Hensyn til personer (5-18). Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>
- Degeling, M., Utz, C., Lentzsch, C., Hosseini, H., Schaub, F & Holz, T. (2018, August 16). We Value Your Privacy ... Now Take Some Cookies: Measuring the GDPR's Impact on Web Privacy. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1808.05096>
- Røstum, E. E. (2018). Strategisk rekruttering. *Strategisk rekruttering, hvordan foregår rekrutteringsprosessen i tolv norske bedrifter, og hvordan kan denne eventuelt gjøres mer strategisk?(Masteravhandling)*. Universitetet i Sørøst-Norge. Hentet fra: <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2567942/Master2018Rostum.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Engan, M. (2017). *Big Data and GDPR A study of how the new EU data protection regulation impact the value of data (Masteravhandling)*. Universitet I Stavanger. Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2467489/Engan\\_Marius.pdf?sequence=4](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2467489/Engan_Marius.pdf?sequence=4)
- Europa Kommissjonen (2018). 2018 reform of EU data protection rules. (2018, April 01). Retrieved from [https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en)

- Gripsrud G., Olsson U.H., & Silkoset R. (2016). Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen: Fagbokforlaget.
- Holter, H., & Kalleberg, R. (1990). Kvalitative metoder i samfunnsforskning. Drammen: Universitetsforlaget AS
- Jacobsen, D. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, C., Tufte, C., & Tufte, P.A. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt
- Johnson R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, Winter, 118 (2), 282.
- kapabilitet. (2018, 4. mai). I Store norske leksikon. Hentet 12. mai 2019 fra <https://snl.no/kapabilitet>
- Kleven, T. A., Tveit, K., & Hjordemaal, F. (2011). Innføring i pedagogisk forskningsmetode: En hjelp til kritisk tolkning og vurdering. Oslo Unipub.
- Kompetanse. (2018, 3. mai). I Store norske leksikon. Hentet 10. mai 2019 fra <https://snl.no/kompetanse>
- Linden. T., Harkous. H., & Kassem. F. (2018, September 22). The Privacy Policy Landscape After the GDPR. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1809.08396>
- Macgregor. P. R., & Cvik. E. D. (2018) Impact of GDPR security measures on the intellectual property and unfair competition. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Brunensis*, 66(6): 1535 - 1542
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Los Angeles: SAGE.
- Personopplysningsloven. (2000). Lov om behandling av personopplysninger (LOV 2000-04-14-31). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/>
- Ressurs. (2019, 8. januar). I Store norske leksikon. Hentet 10. mai 2019 fra <https://snl.no/ressurs>
- Ringdal, K. (2013). Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl

- Sirur, S., Nurse, J. R. C., & Webb, H. (2018, August 22). Are we there yet? Understanding the challenges faced in complying with the General Data Protection Regulation (GDPR). Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1808.07338v1>
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA, : Sage Publications Ltd.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 - Utsendt mail til bedrifter

Hei.

Vi er to masterstudenter som skal skrive en masteroppgave om GDPR i HRM - kontekst. Vi skal intervjuet rundt 8 bedrifter og med informasjonen vi samler inn skal vi prøve å kartlegge fallgruver ved implementering av GDPR i HRM - kontekst. Med tanke på dette hadde vi veldig lyst til å intervjuet (navn på bedrift). Intervjuet innebærer kun 1 representant og vil vare rundt 30 - 45 minutter. Vi håper du har muligheten til å hjelpe oss.

Ta gjerne kontakt med en av oss på telefon eller e-post om det er noe du lurer på.

Med vennlig hilsen

Håkon Mollestad - 90940324

[haakon.marcos.mollestad@gmail.com](mailto:haakon.marcos.mollestad@gmail.com)

Fatbardh Simnica - 41 20 20 93

[fatbardh\\_s@hotmail.no](mailto:fatbardh_s@hotmail.no)



## Vedlegg 2 - Intervjuguide

Intervjuet vil omhandle temaet ”bedriftens kapabilitet til å håndtere GDPR”.

Undersøkelsen er en del av masteravhandlingen som følger reglene for personvern og all informasjon håndteres etter dette. Du som respondent vil få full anonymitet, det innebærer at bedriftens navn, ditt navn eller intervjuets innhold ikke vil kunne spores tilbake til denne samtalen og deg som person. Vi ønsker å få utsagnene så korrekte som mulig og håper derfor det er i orden at samtalen blir tatt opp. Opptakene vil bli gjort ved hjelp av lydopptaksfunksjon på telefonen. Lydopptaket vil kun være tilgjengelig for oss samt veileder, og vil bli slettet etter levert oppgave. Vi er åpne for spørsmål underveis og etter endt intervju. Hvis noen spørsmål er utydelige, si gjerne ifra så skal vi etter beste evne prøve å stille spørsmålet på en annen måte.

Generelt

Hvordan har dere det med GDPR?

Hva synes dere er vanskelig med GDPR?

Rekrutteringsprosessen - Tidlig

Hvordan blir det satt av tid til innhenting av sensitiv informasjon?

Hvordan bruker dere personalmessige ressurser?

Hvilke økonomiske ressurser blir brukt?

Hvordan tar dere GDPR i betraktning når dere innhenter sensitiv informasjon?

Hvilke utfordringer har dere ved innhenting av sensitiv informasjon?

Rekrutteringsprosessen – etter endt

Hvordan håndterer dere overflødig sensitiv informasjon?

Hvilke utfordringer har dere ved håndtering av overflødig sensitiv informasjon av uaktuelle kandidater?

Etter ansettelse – under arbeidsforholdet

Hvilke ressurser blir brukt ved for eksempel oppbevaring av sensitiv informasjon?

Hvilke utfordringer har dere ved oppbevaring av sensitiv informasjon?

Hvordan setter dere av tid til behandling av sensitiv informasjon?

Hvordan har dere sikret sensitiv informasjon?

Etter endt arbeidsforhold

Hvordan behandler dere sensitiv informasjon?

Hvordan setter dere av tid til behandling av sensitiv informasjon?

Hvilke utfordringer har dere ved behandling av sensitiv informasjon?

Hvordan sletter dere sensitiv informasjon?

Hvilke utfordringer har dere ved sletting av sensitiv informasjon?

Diverse:

Hvilke andre utfordringer har dere hatt etter at GDPR trådte i kraft?

Hvilke utfordringer har dere med GDPR i forhold det tidligere lovverket?

### **Vedlegg 3 - NSD Godkjent**

NSD Personvern

14.03.2019 08:19

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 119399 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 14.03.19 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](http://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.19 LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 4 - Skriftlig spørreundersøkelse

Bedriften min syns GDPR er kompetansekrevende:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bedriften min syns GDPR er ressurskrevende:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bedriften min syns GDPR er tungvint:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bedriften min syns GDPR er vanskelig:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bedriften min er positiv til GDPR:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bedriften min er godt kjent med GDPR:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Ansattes kunnskap om GDPR er svært viktig for oss:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

I hvilken grad oppdaterer bedriften de ansatte om GDPR: 1: Lavest og 5: høyest

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Bedriften min setter av mye tid til GDPR:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bedriften min har jevnlig møter om GDPR:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

GDPR er ofte på vår agenda:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bedriften min har god holdning til GDPR:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

I hvilken grad bruker bedriften personalmessig ressurser på GDPR: 1: lavest og 5: høyest

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

I hvilken grad bruker bedriften økonomiske ressurser på GDPR: 1: Lavest og 5: Høyest

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Bedriften min bruker mye ressurser på kursing av ansatte:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Ansattes sikkerhet betyr mye for bedriften:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bedriften deler sensitiv informasjon med kun de det gjelder:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bedriften lagrer kun nødvendig informasjon om ansatte:

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------