

# **EUs personvernforordning (GDPR): utfordringer ved implementering i HRM-sammenheng**

**Øystein Sørebo**

Institutt for økonomi, markedsføring og jus – Universitetet i Sørøst-Norge

**Jan Ivar Fredriksen**

Institutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap – Universitetet i Sørøst-Norge

**Fatbardh Simnica**

siviløkonom, regnskapsmedarbeider, Fokus Økonomi

**Håkon Marcos Jøntvedt Mollestad**

Avdeling for økonomi – OsloMet-storbyuniversitetet

Akseptert versjon av artikkel i:  
*Praktisk økonomi & finans*

Utgivers versjon: Sørebo, Ø., Fredriksen, J. I., Simnica, F., & Mollestad, H. M. J. (2020). EUs personvernforordning (GDPR): utfordringer ved implementering i HRM-sammenheng. *Praktisk økonomi & finans*, 36(03), 240-256.

<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-07>

© Universitetsforlaget AS.

## **EUs personvernforordning (GDPR): utfordringer ved implementering i HRM-sammenheng**

Øystein Sørebo, Professor, Universitetet i Sørøst-Norge, Postboks 164 Sentrum, 3502 Hønefoss. E-post: oystein.sorebo@usn.no

Jan Ivar Fredriksen, Dosent, Universitetet i Sørøst-Norge, Postboks 7053, 3007 Drammen. E-post: jan.fredriksen@usn.no

Fatbardh Simnica, Regnskapsmedarbeider, Fokus Økonomi, Postboks 1115 Flattum, 3503 Hønefoss. E-post: fatbardh\_s@hotmail.no

Håkon Marcos Jøntvedt Mollestad, Logistikkoperatør, TESS, Verkseier Furulundsv. 9, Boks 52, 0614 OSLO. E-post: haakon.marcos.mollestad@gmail.com

### **Sammendrag**

Studiens problemstilling er: *Hvilke utfordringer kan HRM-enheten i en virksomhet møte ved implementering av EUs personvernforordning, GDPR?*<sup>1</sup>

Digitalisering av virksomhetenes HRM-enhet har medført økte strømmer av personopplysninger, økt risiko for opplysninger på avveie og behov for sterkere styring av sikkerheten, herunder personvernet.

Som teoribasis for den foreliggende studien gis en kort introduksjon til Europaparlaments- og rådsdirektiv 95/46/ef fra 1995 og GDPR-forordningen fra 2018. Noen sentrale forskjeller blir analysert og diskutert. Deretter diskuteres sentrale utfordringer ved implementering av GDPR-forordningen i HRM-sammenheng. Utgangspunktet for diskusjonen er det ressursbaserte perspektivet<sup>2</sup> som brukes til å belyse hvilke kapabiliteter og ressurser som bør på plass for en vellykket GDPR-implementering.

Studiens empiriske del omfatter dybdeintervju med informanter i ni bedrifter fra ulike bransjer. Informantenes fellestrekk er at de har vært aktive i implementeringen av GDPR.

De empiriske funnene viser at små bedrifter sliter i større grad enn de store med å implementere GDPR på grunn av mangel på ressurser, for eksempel personvernrutiner og IT-løsninger som er utviklet i overenstemmelse med GDPR-forordningen. Viktige utfordringer for HRM-enhetene er rekrutteringsbyråer som ikke etterlever GDPR og mangel på kunnskap om GDPR-forordningen i bedriften. Tiltak som kan iverksettes er å investere i IT-løsninger som gjør det enklere å etterleve GDPR, sette av tid og personalressurser til etablering av rutiner for håndtering av personopplysninger, ikke ta for gitt at samarbeidspartnere etterlever GDPR, og endelig; investere i kunnskap om GDPR og deling av denne i virksomheten.

---

<sup>1</sup> GDPR: EUs personvernforordning, forkortelse for General Data Protection Regulations

<sup>2</sup> Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984

**Nøkkelord:** GDPR, personvern, EUs personvernforordning, implementering, HRM

## **Innledning**

Omfattende bruk av digital teknologi i samfunnet har ført til en enorm registrering, bruk og spredning av personopplysninger. EU innså på begynnelsen av 2010-tallet at det eksisterende lovverket ikke var tilpasset den digitale hverdagen for EUs borgere. EUs personvernforordning ble derfor ferdigbehandlet i 2016 og trådte i kraft i EU 25. mai 2018 og i Norge 1. juli 2018. Hovedformålet med forordningen er å gjøre det mulig for enkeltpersoner å kontrollere den informasjon virksomheter og offentlige myndigheter registrerer om den enkelte. Ansvaret for personvernet legges på den enkelte borger, mens tjenesteleverandører må tilrettelegge for at brukere får den informasjonen de trenger for å ta gode personvernvalg.

En undersøkelse utført et halvår før forordningen trådte i kraft i EU viste at 25 prosent av virksomhetene ikke var oppmerksomme på den nye forordningen. Kun 17 prosent mente de var forberedt på å implementere forordningen, og 33 prosent mente forordningen ikke var relevant for deres virksomhet (ComRes 2017). Disse funnene indikerer at mange virksomheter kunne påregne betydelige utfordringer rundt implementering av GDPR-forordningen (LCCI 2018). Undersøkelser utført etter at forordningen trådte i kraft støtter denne antakelsen. Revisjonsfirmaet RSM (2019) avdekket i en undersøkelse at 30 prosent av europeiske virksomheter mener de ikke har kontroll på kunde- og persondata, mens 57 prosent sier de er helt sikre på at de etterlever GDPR-forordningen. Dette indikerer at implementeringen av EUs personvernforordning både har vært og fremdeles er en stor utfordring for ca. 1/3 av virksomhetene.

Sirur, Nurse og Webb (2018) påpeker at vi vet lite om hvorfor og hvordan enkelte virksomheter lykkes med implementering av EUs personvernforordning. Formålet med den foreliggende studien er å undersøke hvilke utfordringer virksomheter kan stå ovenfor i forbindelse med implementering av GDPR-forordningen. Fokuset er avgrenset til virksomhetens HRM<sup>3</sup>-enhet, siden denne enheten har et spesielt ansvar i det å registrere, bruke og begrense spredning av personopplysninger i forbindelse med bl.a. rekruttering og ansettelse. Studiens problemstilling er:

*Hvilke utfordringer kan HRM-enheten i en virksomhet møte ved implementering av EUs personvernforordning, GDPR?*

## **Fra personverndirektivet til GDPR**

Formålet med dette avsnittet er å gi et kortfattet innblikk i forhistorien til GDPR-forordningen, samt å trekke frem noen sentrale elementer i selve forordningen. De elementene vi har vektlagt er først og fremst de vi finner interessante i relasjon til virksomhetens håndtering av personopplysninger i HRM- sammenheng.

Personverndirektivet var en forløper til GDPR-forordningen og ble vedtatt av EU-kommisjonen i 1995. Målet med direktivet var å få en sammenslutning mellom de

---

<sup>3</sup> HRM – Personalansvarlig, fra engelsk: Human Resource Management

europiske landene, samt skape trygghet og sikkerhet for den europeiske befolkningen i sammenheng med personvernet. Alle medlemsstatene skulle samarbeide om å sikre fysiske personers trygghet og frihet. Direktivet skulle med andre ord bidra til å gi enkeltindivider mulighet til privatliv. Direktivet fra 1995 ble i 2018 erstattet med personvernforordningen GDPR.

Som nevnt innledningsvis ble GDPR-forordningen vedtatt av EU-kommisjonen 27. april 2016 og trådte i kraft 25. mai 2018. Forordningen erstattet personverndirektivet fra 1995 som var utdatert i relasjon til en ny digital virkelighet med en enorm registrering, bruk og spredning av personopplysninger. I motsetning til sin forløper fra 1995 har den nye forordningen generell gyldighet og krever ikke en nasjonal lovgivning. Det overordnede behovet for GDPR-forordning stammer fra et ønske om å gi enkeltpersoner større muligheter til å kontrollere opplysninger som er registrert om dem. Forutfor 2016, da forordningen ble vedtatt, etablerte EU en enighet om at et felles sett med personvernregler for alle medlemslandene ville tjene den økonomiske utviklingen (Personopplysningsloven 2016 §1).

Forordningen ivaretar personvernet til enkeltpersoner gjennom regler for håndtering av personopplysninger. Det er også fastsatt regler for utveksling av personopplysninger (Personopplysningsloven 2016). Kjerneelementene er at individets frihet, individets rett til vern av personopplysninger, samt at grunnleggende personvernrettigheter skal vernes om gjennom forordningen (Ibid).

I Personopplysningsloven av 2016 i artikkel 1 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 sosial framgang til å oppnå en styrking og tilnærming av økonomiene i det indre markedet og til fysiske personers velferd"*. GDPR handler derfor om å skape fri flyt av personopplysninger mellom medlemslandene i unionen, samtidig som rettferdighet og likhet på tvers av landegrensene sikres. Med utgangspunkt i dette kan man si at forordningen regulerer hvordan personopplysninger skal behandles i det digitale samfunnet. GDPR bidrar til å gi retningslinjer for håndtering av digitale personopplysninger og om fri flyt av disse. Målet er å harmonisere bedrifter og organisasjoners håndtering av personopplysninger på tvers av EU sine landegrensene.

Forskjellen mellom personverndirektivet fra 1995 og GDPR forordningen fra 2018 omfatter en rekke utdypninger og presiseringer som tar høyde for dagens digitale virkelighet. Begreper i forordningen som nettidentifikator, biometriske opplysninger og lokaliseringsopplysninger gjenspeiler et mer moderne digitalt begrepsapparat. I tillegg til den begrepsmessige oppdateringen, presiseres det at en person må gi sitt samtykke til behandling av personopplysninger gjennom en erklæring eller en tydelig bekreftelse. Det er også slik at en person får mulighet til å bli glemt eller å bli slettet/fjernet fra internett med den nye forordningen.

Konsekvensene av overtredelse, for eksempel å lagre informasjon uten samtykke, er presisert på en tydelig måte i form av eksplisitte overtredelsesgebyrer. Uten å gå inn på alle forskjellene mellom direktivet og forordningen, kan vi konkludere med at GDPR er

en modernisert og tidsmessig videreutvikling av personverndirektivet, spesielt med henblikk på en betydelig mer omfattende digital virkelighet enn i 1995.

### Implementering av GDPR i HRM-enheten

Legger vi til grunn det ressursbaserte perspektivet (Barney 1991) handler utfordringer ved implementering av GDPR-forordningen i hovedsak om to faktorer, nemlig virksomhetens ressurser og kapabiliteter relatert til håndteringen av persondata. Inspirert av Madsen og Stenheim (2015) og Jakobsen og Lien (2015) definerer vi kapabiliteter og ressurser på følgende måte:

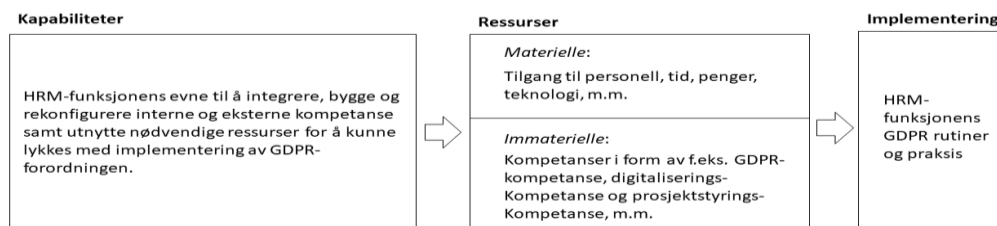
1. Kapabiliteter kan defineres som evnen til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse med mål om å sikre utnyttelse av interne ressurser og tilpasse seg endringer i omgivelsene.

2. Ressurser defineres som beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker bedriftens evne til å realisere forretningsstrategien.

Eksempler på innsatsfaktorer i sammenheng med en virksomhet sine ressurser er finansiell kapital, etablerte rutiner og prosedyrer, kompetanse nettverk og ansattes erfaringer, kunnskaper og ferdigheter. I forbindelse med implementering av GDPR-forordningen i HRM- sammenheng ser vi på kapabiliteter og ressurser som essensielt for å lykkes med implementeringsprosessen.

GDPR-forordningen krever av HRM-funksjonen i virksomheten at den har gode rutiner for bl.a. å kunne slette personopplysninger eller ansattinformasjon. Ved bruk av en web-basert løsning for elektronisk jobbsøknad må jobbsøkere opplyses om at man bruker informasjonskapsler og gi sitt samtykke til lagring av personopplysninger. Brukeren skal også gis mulighet til å takke nei til lagring av informasjonskapsler. I tillegg må det opplyses om hvordan virksomheten skal benytte de personopplysninger de innhenter. Sist, men ikke minst, kreves god tilgangskontroll og logging av hendelser.

Etablering av rutiner for sletting, formidling av informasjon til brukere om informasjonskapsler, samtykke og bruk, krever ressurser i form av personell, tid, penger og digital spisskompetanse. For å kunne forvalte disse ressursene på en effektiv og målrettet måte, må HRM-funksjonen ha kapabiliteter til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse i relasjon til implementering av GDPR-forordningen. Kapabiliteter, i det ressursbaserte perspektivet, handler ikke bare om evne til å utvikle GDPR-kompetanse, men også om å utvikle og integrere et mangfold av kompetanser, for eksempel integrering av GDPR-kompetanse, digital-kompetanse og prosjektstyringskompetanse.



Figur 1 Kapabiliteter, ressurser og implementering av GDPR-forordningen.

Figur 1 viser sammenhengen mellom kapabiliteter, ressurser og implementering av GDPR-forordningen. Kapabiliteter kan utvikles kontinuerlig, mens ressurser først og fremst er noe virksomheter har. Ressurser kan anskaffes eksternt, for eksempel gjennom bruk av eksterne konsulenter. Når vi snakker om hvilke utfordringer virksomheter har i forbindelse med implementering av GDPR-forordningen siktes det spesielt til utfordringer ved utvikling av kapabiliteter, samt anskaffelse og utnyttelse av nødvendige ressurser.

## Metode

Studiens empiriske del omfatter en kvalitativ studie<sup>4</sup> med dybdeintervju av informanter fra ni bedrifter fra ulike bransjer. Informantenes fellestrekk er at de har vært aktive i implementeringen av GDPR. Som supplement har vi også utført en skriftlig spørreundersøkelse.

Tabell 1 Studiens informanter.

Informant	Bransje	Privat/offentlig	Fakta
Informant 1	Slanger og deler til olje- og gassindustri	Privat	Etablert 1968, 1000 ansatte, HR-leder med ansvar for GDPR
Informant 2	Badeland	Offentlig	Etablert 2010, 30 ansatte, daglig Leder har ansvaret for GDPR
Informant 3	Bilproduksjon	Privat	Etablert 1996, 78 ansatte, HR-leder med ansvar for GDPR
Informant 4	Blomsterdetaljist (kjede)	Privat	Etablert 1983, 1300 ansatte, HR-leder med ansvar for GDPR
Informant 5	Energileverandør	Privat	Etablert 1993, 30 ansatte, HR-leder med ansvar for GDPR
Informant 6	Bank	Privat	Etablert 2002, 6800 ansatte, fagansvarlig personvern med ansvar for GDPR
Informant 7	Klær/mote	Privat	Etablert 1993, 30 ansatte, HR-leder med ansvar for GDPR
Informant 8	Gummiprodukter til olje- og gassindustri	Privat	Etablert 2009, 220 ansatte, HR-leder med ansvar for GDPR
Informant 9	Mediehus/TV/ Underholdning	Privat	Etablert 1986, 420 ansatte, HR-leder med ansvar for GDPR

## Analyse: Informantenes oppfatning av utfordringer ved GDPR implementering

Tabell 2 viser de utfordringer informantene trakk frem under intervjuene. Innspillene er sortert etter størst tilknytning til henholdsvis materiell versus immateriell ressursbruk.

<sup>4</sup> Studien bygger på masteravhandlingen: Fatbardh Simnica & Håkon Marcos Jøntvedt Mollestad (2019): GDPR – forordningen: Fallgruver ved implementering i HRM – kontekst. Universitetet i Sørøst-Norge, USN.

Tabell 2 Utfordringer ved implementering av GDPR-forordningen.

Materielle ressurser	Utfordringer
Tidsbruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidkrevende implementeringsprosess, mye å sette seg inn i.</li> <li>• Utvikling av nye systemer for behandling av personopplysninger er tidkrevende.</li> <li>• Å finne tid til å jobbe med GDPR er i seg selv en utfordring.</li> <li>• Tidkrevende reforhandling av databehandleravtaler.</li> <li>• Ender opp med et mer komplekst regelverk som krever mer administrative ressurser.</li> <li>• GDPR-forordningen er tung og tidkrevende å implementere.</li> </ul>
Behandling av personopplysninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevisstgjøring av dagens håndtering av personopplysninger resulterer i en erkjennelse av mangelfulle på rutiner.</li> <li>• Håndtering av «ustrukturerte data», herunder utskrifter, e-post, filer, skrivebord på pc mv. er svært utfordrende.</li> </ul>
Systemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dagens manuelle systemer er ufullstendige.</li> <li>• Anskaffelse og drift av digitale systemer er kostnads-krevende, spesielt for mindre bedrifter.</li> <li>• Manuelle systemer gjør det vanskelig å etterleve GDPR.</li> </ul>
<b>Immaterielle ressurser</b>	
Bevisstgjøring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Få en bevissthet om at at håndtering av personopplysninger er betydelig skjerpet gjennom GDPR.</li> </ul>
Kunnskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forordningen er omfattende, kompleks, krever mye kunnskap og er komplisert å forstå.</li> </ul>
Holdninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidssøkere, medarbeidere og ledere har generelt blitt mer redde for å dele informasjon.</li> <li>• GDPR oppfattes av mange som negativt da det er krevende å implementere.</li> <li>• Styringsprinsippet og trussel om sanksjoner ved mangelfull implementering av forordningen oppfattes som tvang.</li> </ul>

### **Materiell ressursbruk**

Betydelig bruk av ressurser er et overordnet tema som ble trukket frem av informantene gjentatte ganger.

De fleste informantene mente at det er **tidkrevende** å implementere GDPR i bedriften. Dette er fordi implementeringen krever mye administrativt arbeid i form av planlegging og etablering av nye systemer for registrering, bruk og spredning av personopplysninger. Arbeidet skal gjerne innpasses i en allerede travel hverdag. Reforhandling av databehandleravtaler som følge av de endringer den nye forordningen krever, fremheves også som krevende. De fleste er enige om at forordningen har gode intensjoner, men påpeker at kompleksiteten er betydelig. Dette gjør det tidsmessig krevende å planlegge og utføre implementeringen.

Selve prosessen rundt **behandling av personopplysninger** fremheves som ressurskrevende. En av informantene påpeker viktigheten av å ha et bevisst forhold til

hva man egentlig trenger og hva som skal betraktes som relevante data. Mange bedrifter mangler gode rutiner for dette.

**Ustrukturerte data** fremheves som en betydelig utfordring i mange av virksomhetene. Ustrukturerte data omfatter for eksempel utskrifter, e-post, filer og skrivebord på pc. Det er vanskelig å ha full kontroll her fordi slike data ofte er spredt i forskjellige formater og versjoner. Dataene kan være vanskelig tilgjengelige og det er i en travel hverdag lett å glemme at de, etter gjeldende forordning, skal slettes.

Som en viktig fallgrube nevnes **manuelle systemer** som lett blir mangelfulle sett i lys av den tilstramningen GDPR-forordningen gir. Flere pekte på viktigheten av å ha oppdaterte **digitale systemer** for å kunne imøtekomme de nye kravene på en effektiv måte. Her nevnes det at håndtering av personopplysninger er langt mer krevende for mindre bedrifter da disse som oftest jobber manuelt. Intervjuobjektene er klare på at uteblivelse av digitale systemer gir store utfordringer, særlig innenfor HRM-området hvor systemer for håndtering av persondata er pålagt alle.

Betydelige kostnader til anskaffelse og drift av digitale systemer gir utfordringer, spesielt for mindre bedrifter. I tillegg til at det krever bruk av arbeidstid, påløper kostnader ved innkjøp av systemet, lisenser, brukerstøtte og vedlikeholdsavtaler. Det påpekes av én informant at før innkjøp av digitale løsninger er det viktig å sjekke om programpakken er godt nok tilrettelagt for anonymisering og sletting i henhold til hva GDPR-forordningen krever.

### **Immateriell ressursbruk**

**Bevisstgjøringen** av GDPR-forordningen skal føre til en forståelse av gyldighet for enhver virksomhet som behandler persondata, herunder informasjon om arbeidssøkere, arbeidstakere og tidligere ansatte. Blant informantene hevdes det at en bevissthet rundt rammer og retningslinjer ved behandling av personopplysninger er en åpenbar utfordring.

Behovet for **kunnskap** følger av et bevisstgjort behov for styrket kunnskap og handlingsevne innenfor GDPR-forordningen og hva den krever av den enkelte bedrift. Informantene hevder at forordningen er kompleks og at det er mye å sette seg inn i. Krittisk for suksess før under og etter implementering er følgelig nødvendig opplæring i form av kurs og tilgang til relevante læremidler. Kompetanse må utvikles, her med HRM-ansvarlig i sentrum, hvor den enkelte gis tilgang til ressurser for læring og muligheter til å lese seg opp.

Positive **holdninger** framfor følelse av tvang er nødvendig. Flere av informantene mente det er utfordrende å få alle til å forholde seg til forordningen. Det påpekes blant annet at ansatte ikke nødvendigvis er begeistret for nye rutiner og regler. En av informantene hevder også at den nye forordningen kan bidra til å skape frykt blant de ansatte. Dette er en naturlig konsekvens av de innstramningene som forordningen innebærer. Rasjonale



for positive holdninger ligger i at økte strømmer av personopplysninger medfører økt risiko for opplysninger på avveie og behov for sterkere styring av sikkerheten, herunder personvernet.

## Diskusjon

Studien har til hensikt å kartlegge utfordringer ved implementering av GDPR i virksomhetens HRM-funksjon. Her vil vi belyse studiens problemstillingen med innsamlede data og teori, samt besvare problemstillingen. Deretter belyses dynamikken i implementeringen og tilhørende utfordringer gjennom en matrise med med dimensjonene høy versus lav grad av *ressursbruk og høy versus lav grad av kompetanseforankring*.

### ***Nødvendige ressurser ved implementering av GDPR***

Analysen viser at bedrifter mobiliserer betydelige ressurser og kompetanse for å ivareta og sikre enkeltindividets personopplysninger. Tilsvarende funn ble gjort i en studie av Macgregor og Cvik (2018), som påpeker at bedrifter må utføre en rekke tilleggsinvesteringer for å etterleve GDPR-forordningen. I tillegg påpeker Sirur, Nurse og Webb (2018) at små og mellomstore bedrifter (SMB) med lite ressurser har vanskeligheter med å implementere GDPR. Vår analyse bekrefter at bedrifter med begrensede ressurser, for eksempel personalressurser og en liten HRM-enhet, sliter med implementeringen av GDPR.

Tabellen under viser de ulike konkrete utfordringene bedriftene og HRM-enheten har stått ovenfor ved implementering av GDPR. Konsekvensene av disse vil nå gjennomgå og drøftes.

Tabell 3 Utfordringer ved implementering av GDPR.

#### Ressurser

<p><i>Materielle:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Digitale systemer</li><li>- Rutiner</li><li>- Sikkerhet</li><li>- Rekrutteringsbyrå</li></ul>
<p><i>Immaterielle:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kunnskap, forståelse og bevisstgjøring vedrørende GDPR</li><li>- Ansattes evne til overholdelse av nye rutiner</li></ul>

### ***Materielle ressurser***

#### *Digitale systemer*

Mangel på digitaliserte forretningsprosesser er en utfordring for flere HRM-enheter. Eksempler på slike digitale prosesser er et digitalt personalarkiv og rekrutteringssystem, hvor et digital rekrutteringssystem representerer en prosess firmaene følger for å identifisere og rekruttere dyktige personer med basis i Internett (Allden og Harris 2013).

Fravær av digitaliserte prosesser gir lav effektivitet fordi saksbehandlingen utføres manuelt. Med andre ord, å ha digitale HRM-løsninger bidrar til forenklet registrering, samt sikker og automatisert behandling og distribusjon av personopplysninger. Mangel på digitale systemer skyldes gjerne at det er både kostbart og generelt ressurskrevende å implementere nye løsninger. Ikke minst tar det tid å lære seg å bruke nye systemer (Banakar, Shah, Shastri og Chidambaram 2018). Kostnadene ved implementering skaper utfordringer for små og mellomstore bedrifter med begrensede økonomiske ressurser.

En konsekvens av manglende digitale løsninger er at bedriftene må registrere, behandle og slette sensitive opplysninger manuelt. Eksempelvis vil det å basere rekrutteringsprosessen på manuelle løsninger være krevende da mengden ustrukturert informasjon, for eksempel distribuert via epost, fort kan bli uoverkommelig. Når rekrutteringsprosessen er over, må bedriftene slette alle innhentede og distribuerte personopplysninger manuelt. Dette er svært tidkrevende hvis det håndteres uten en automatisert digital løsning. Positive effekter av å ha digitale løsninger i rekrutteringssammenheng er bedre struktur på personopplysninger, mer effektiv behandling av opplysninger som kommer inn, og en betydelig lavere mengde av ustrukturerte data. I tillegg kan det nevnes at søkere også kan administrere sin egen informasjon. Digitale systemer gjør det med andre ord enklere for "søkere" å fjerne eller endre personopplysninger som er lagret i systemet.

### *Mangel på rutiner*

Som en konsekvens av GDPR-forordningen har mange virksomheter endret sine rutiner for håndtering av personopplysninger. Erfaringene viser at endringsprosessen er veldig utfordrende. Det er tidkrevende å lage nye rutiner som skal erstatte de gamle rutinene (Sirur, Nurse og Webb 2018). Har de ansatte negative holdninger til den gjennomførte endringen vil dette vanskeliggjøre realiseringen av forventede effekter (Linden, Harkous og Kassem 2018). Det er imidlertid flere grunner til at endring av rutiner i seg selv er en ressurskrevende prosess. Først skal gamle rutiner evalueres, endringsbehov identifiseres og endringen gjennomføres. Hvis en eksisterende rutine er i uoverensstemmelse med GDPR-forordningen må den ofte bygges opp helt fra bunnen av. Etter at den nye rutinen er utviklet skal den gamle byttes eller fases ut. Som nevnt kan ansattes holdninger avgjøre hvor vellykket implementering av endret eller ny rutine blir. Negative holdninger kan føre til at ansatte yter motstand mot å følge den nye rutinen. Dette kan hindre realiseringen av forventede effekter. Rutiner som ikke følger GDPR-forordningen øker risikoen for bøter om avviket avdekkes i en kontroll.

Positive konsekvenser ved å klare å endre rutiner i henholdt til direktivet er bl.a:

1. Økt oversikt over personopplysninger.
2. Økt kvalitet på utført rekrutteringsarbeid.
3. Økt tillit hos ansatte og eksterne interessenter.
4. Eliminering av risiko for å få bøter fordi man ikke etterlever GDPR-forordningen.

Tydelige rutiner vil vise ansatte og andre interessenter, som har gitt bedriften personopplysninger, at opplysningene blir tatt vare på. Dette kan i neste instans bidra til

å styrke tilliten til virksomheten. Gode rutiner kan også bidra til å få bedre oversikt og kontroll over dataene. Til slutt kan endring av virksomhetens HRM-rutiner være med på å forebygge at bedriften stagnerer og altså bidra til lengre levetid.

### *Mangel på sikkerhet*

Mangel på sikkerhet er en utfordring som går igjen i HRM-enheters implementering av GDPR-forordningen. Forordningen er svar på behov for økt sikkerhet i samfunnet, der det settes nye og utvidede krav til omgang med personopplysninger. Dette har ført til at bedrifter har måttet oppgradere sine sikkerhetssystemer eller skifte de helt ut (Macgregor og Cvik 2018). En slik utskifting kan fort bli kostnadskreven for HRM-enhetene. Store bedrifter kan bruke betydelige økonomiske ressurser på å anskaffe adekvate sikkerhetssystemer. For små bedrifter med en liten HRM-enhet og begrensede ressurser er det en større utfordring. Disse bedriftene risikerer mer, og i ytterste konsekvens kan merkostnadene gi økonomiske problemer.

Mangel på sikkerhet i omgang med personopplysninger i HRM-enheten gjør bedriften mer utsatt for innbrudd, cyberangrep eller andre forsøk på å stjele informasjon og personopplysninger. Med andre ord vil mangel på sikkerhet føre til større risiko for at sensitive data kommer på avveie. Bedrifter og HRM enheter med et godt sikkerhetsnivå vi kunne høste gevinster i form av: (1)lavere risiko for fysisk eller digitalt innbrudd, (2)Lavere risiko for utslipp av sensitive data og (3)økt tillit og bedre holdninger fra ansatte og eksterne interessenter.

HRM-enheter med gode sikkerhetsløsninger kan få potensielle datatyver til å nøle med å prøve seg, og dermed reduseres risikoen for fysiske og digitale innbrudd. Gode sikkerhetssystemer har også rutiner og funksjoner som reduserer risikoen for at sensitive data kommer på avveie eller misbrukes, for eksempel tilgangskontroll og logging av faktisk bruk.

### *Rekrutteringsbyrå*

En utfordring som kun ble nevnt av et fåtall av nøkkelinformantene, men som er for viktig til å utelate, er rekrutteringsbyråer som ikke etterlever GDPR-forordningen.

Rekrutteringsbyråer brukes gjerne i rekrutteringsprosesser hvor det er store strømmer av personopplysninger. Å samarbeide med et rekrutteringsbyrå som ikke følger GDPR-forordningen kan være risikabelt. Risikoen for at personopplysninger kommer ut kan øke. Følger man ikke GDPR-forordningen risikerer man økonomiske sanksjoner.

Sanksjonene kan ramme rennomméet til bedrifter som et rekrutteringsbyrå samarbeider med på en negativ måte. Å etterleve GDPR har blitt et kvalitetsstempel som alle bedrifter må ha, og hvis en bedrift blir tatt for ikke å følge forordningen kan både bedriften selv og samarbeidspartnerne komme i et dårlig lys. Manglende tillit til rekrutteringsbyrået kan ha en smitteeffekt over på bedriften og redusere antall søkere ved utlysning av stillinger.

### *Immaterielle ressurser*

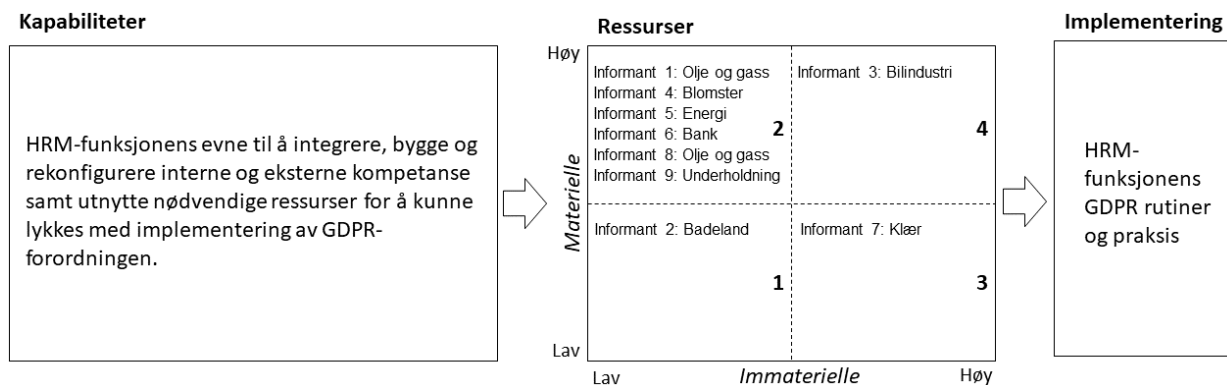
En faktor som går igjen hos flere av informantene er *mangel på kunnskap* om GDPR-forordningen i HRM-enheten. GDPR er en bred og kompleks forordning som det kan være krevende å få innblikk i. I tillegg er forordningen relativ ny, noe som gjør at den ikke er like godt kjent for alle. Å ha lite kunnskap om GDPR betyr at man ikke kjenner til

retningslinjene rundt innhenting, behandling, lagring og sletting av sensitive opplysninger. Dette kan skape usikkerhet blant ansatte og virker inn på deres evne til å følge opp nye rutiner rundt innhenting, behandling, lagring og sletting av sensitive opplysninger. En annen konsekvens kan være at bedriften blir nødt å bruke både økonomiske og tidsmessige ressurser for å tilegne seg nødvendig kunnskap om forordningen. Dette kan i sin ytterste konsekvens gå ut over kjernevirksomheten.

Konsekvensene av manglende GDPR-kompetanse for eksempel 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 uaktuelle kandidater skal behandles, for eksempel om de skal slettes eller om de kan lagres og beholdes? Positive konsekvenser av tilstrekkelig kunnskap er at bedriften vet hvordan de skal innhente samtykke, også hos de ikke aktuelle kandidatene, slik at bedriften kan beholde opplysningene for eventuell senere bruk. Slik kan bedriften lage gode rutiner for behandling av innkommende informasjon.

### En kategorisering av undersøkelsens virksomheter

I midten av modellen i Figur 2 nedenfor presenteres en matrise. Denne matrisen viser sammenhengen mellom virksomhetenes materielle og immaterielle ressurser i forbindelse med implementering av GDPR-forordningen i HRM-enheten. Matrisen synliggjør hvordan de ulike bedriftene i undersøkelsen har mobilisert og brukt sine ressurser 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: *Materielle versus immaterielle ressurser; lav eller høy* på følgende måte:



Figur 2 Ressursutfordringer ved implementering av GDPR.

I fortsettelsen, og som en gjennomgang av studiens praktiske implikasjoner, presenteres her hvordan de ulike bedriftene i de ulike kvadratene i modellen har arbeidet i forbindelse med implementering av GDPR. I tillegg gis, i et dynamisk perspektiv, eksempler på tiltak som kan bidra til at bedriftene får muligheten til å forflytte seg fra en lite gunstig posisjon til hva som regnes som den optimale, posisjon 4 i matrisen.

### ***Posisjon 1: Lav materiell og immateriell ressursinnsats***

Posisjon 1 er den minst gunstige posisjonen og inneholder kun en informant. Her har bedriften brukt lite materielle og immaterielle ressurser på GDPR i HRM-enheten. Dette er en HRM-enhet som ikke har prioritert digitale løsninger og etablering av rutiner, samtidig som den ikke har klart å få kunnskap om GDPR ut i bedriften.

HRM-enheten har brukt noe ressurser for å tilegne seg kunnskap om GDPR, men ikke tilstrekkelig. Kunnskapen rundt GDPR, som håndtering av ustrukturert data, er ikke tilfredsstillende i denne HRM-enheten. Den har ustrukturerte data liggende i skuffer og skap, samt en del sensitiv informasjon på e-post. I tillegg er de ikke helt trygge på hva som skal beholdes og hva som skal slettes.

Tiltak som kan få bedriften til en mer gunstig posisjon er å sette av tid til å tilegne seg kunnskap om GDPR-forordningen og sørge for å spre denne kunnskapen i bedriften. Deretter oppdatere rutiner i henhold til GDPR og gå gjennom ustrukturerte data i arkiver og epost. Bedriften bør også, om mulig, prioritere å investere i digitale løsninger som er utviklet i tråd med GDPR-forordningen. Sistnevnte er et viktig hjelpemiddel for å få kontroll på ustrukturerte data. Retningslinjer med basis i GDPR, som forteller hva leder/ansatte kan og ikke kan gjøre i sin omgang med personopplysninger, må etableres.

### ***Posisjon 2: Høy materiell og lav immateriell ressursinnsats***

Enhetene i posisjon 2 har mobilisert og brukt betydelige materielle ressurser på implementering av GDPR-forordningen. De har imidlertid brukt marginalt på immaterielle ressurser i form av for eksempel å bygge opp GDPR-kompetanse. HRM-enhetene har brukt ressurser på blant annet å:

1. Gjennomgå rutiner rund håndtering av ustrukturert data.
2. Investere i nye digitale løsninger som er i tråd med GDPR-forordningen.
3. Initiere møtevirksomhet om GDPR.
4. Sette av ekstra administrative ressurser i relasjon til håndteringen av GDPR.
5. Flytte manuelt tilgjengelige data over til digitale plattformer.

Undersøkelsen avdekket at det var en viss mengde ustrukturerte data i HRM-enhetene på grunn av at rutiner ikke blir fulgt og at det eksisterer en usikkerhet rundt håndtering av ustrukturert data. Enkelte av HRM-enhetene slet med å endre rutiner, noe som kan spores tilbake til ansattes holdninger. Fellesnevneren for HRM-enheter i denne posisjonen er at selv om nøkkelpersoner kanskje har kunnskapen om GDPR, har ikke kunnskapen spredd seg i virksomheten.

Tiltak som kan få bedriften til en mer gunstig posisjon er å informere ansatte om GDPR-forordningen, samt gi ledere og annet nøkkelpersonell opplæring i GDPR-forordningen. Det bør utnevnes en datakontrollør, og det bør arrangeres møter med diskusjoner av hva som bør gjøres for at bedriften skal kunne etterleve GDPR-forordningen. Det er også viktig å gå gjennom alle ustrukturerte data i bedriften og digitalisere eller fjerne unødvendig informasjon.

### ***Posisjon 3: Lav materiell og høy immateriell ressursinnsats***

Virksomheter i posisjon 3 har ikke brukt mye ressurser på GDPR. De har derimot tilegnet seg relativt mye kunnskap om GDPR og distribuert denne i bedriften. Implementering av GDPR er lavt prioritert og det brukes manuelle løsninger for behandling og sletting av informasjon. Som en følge av sistnevnte brukes det lite ressurser på digitale systemer som etterlever forordningen. Nøkkelpersoner i HRM-enheten har typisk vært på kurs for å lære om forordningen, noe som gjerne har gitt bedriften bedre kunnskap. God kompetanse om GDPR i HRM-enheten er viktig, men det også viktig å gå fra kompetanseutvikling til implementering.

Anbefalinger til HRM-enheter i denne posisjonen er å investere i digitale systemer som kan hjelpe bedriften med å behandle og slette sensitive opplysninger, samt håndtere ustrukturerte data. Videre bør det gjøres en større innsats for å få GDPR kompetansen ut i bedriften. Sistnevnte kan for eksempel realiseres gjennom interne møter om GDPR og farenheter ved å ikke implementere forordningen i virksomheten. En slik innsats vil aktualisere GDPR-kompetansen i bedriften, effektivisere arbeidet med implementering, og dermed bringe bedriften mot den optimale posisjon 4.

### ***Posisjon 4: Høy materiell og immateriell ressursinnsats***

I posisjon 4 bruker bedriften mye økonomiske og personalmessige ressurser på å etterleve GDPR. I tillegg brukes mye tid på å utvikle kompetanse om GDPR som distribueres i bedriften. Selv om disse bedriftene befinner seg i den ideelle posisjonen har alle bedrifter godt av å evaluere og forbedre seg. Rutiner bør evalueres i lys av forordningen og påfyll av kunnskap bør skje regelmessig. Kontinuerlig forbedring er nøkkelen til å beholde posisjonen.

### **Konklusjon**

Viktige fallgruver knyttet til implementering av GDPR i HRM-enheten er:

1. Fravær av digitale løsninger utviklet i overenstemmelse med GDPR-forordningen.
2. Mangelfull endring av rutiner i overenstemmelse med GDPR-forordningen.
3. Bruk av rekrutteringsbyrå som ikke er oppdaterte på GDPR.
4. Mangel på intern GDPR kompetanse.

Fravær av digitale løsninger, utviklet i overenstemmelse med GDPR-forordningen, kan gjøre arbeidet med å etterleve GDPR tungvint og tidkrevende. I tillegg kan rutiner som ikke er oppdatert i tråd med GDPR skape usikkerhet blant ansatte og føre til lovstridig behandling av personopplysninger.

Rekrutteringsbyråer som ikke følger GDPR risikerer bøter, noe som også kan ramme bedriftene de samarbeider med. Fravær av GDPR kompetanse kan gjøre det vanskelig å etablere og anvende ulike ressurser effektivt, som for eksempel rutiner og digitale systemer.

HRM-enheten bør sette av mer tid til møter og andre fora som bidra til å spre kunnskap om GDPR i bedriften. Det bør også investeres mer i endring av rutiner og holdninger rundt forordningen. Bruk av økonomiske ressurser på digitale systemer som er i

overenstemmelse med GDPR forordningen må prioriteres. Det er også nødvendig med jevnlig oppdatere kunnskapen rundt GDPR.

### **Videre forskning**

Vi har utført en kvalitativ undersøkelse, der vi har kartlagt ulike fallgruver bedrifter kan stå overfor ved implementering av GDPR i HRM sammenheng. Imidlertid omfatter studien kun ni bedrifter, noe som vanskeliggjør generalisering av resultatene. Det vil derfor være interessant å utføre en kvantitativt orientert spørreundersøkelse med foreliggende studie og tilhørende variabler som utgangspunkt. Slik vil det være mulig å undersøke de ulike utfordringers utberedelse og den relative betydningen av disse opp mot hverandre.

### **Referanser**

Allden, N. & Harris, L. 2013. "Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment." *Journal of Business Strategy*, Vol. 34:10.

Banakar, V., Shah, A., Shastri, S., & Chidambaram, V. 2018. "Analyzing the impact of GDPR compliance on storage systems." University of Texas at Austin. Hentet 13.10.2019 fra <https://arxiv.org/abs/1903.04880>.

Barney, J. 1991. «*Firm resources and sustained competitive advantage.*» *Journal of Management*, Vol. 17:1, 99-120.

ComRes 2017. «Survey of London businesses on behalf of the LCCI about their preparations for the GDPR legislation.» Hentet 13.10.2019 fra <https://www.comresglobal.com/polls/lcci-quarterly-economic-survey-q4-gdpr-preparations/>.

Fatbardh Simnica & Håkon Marcos Jøntvedt Mollestad 2019.» GDPR – forordningen: Fallgruver ved implementering i HRM – kontekst». Universitetet i Sørøst-Norge, USN.

Jakobsen, E.W., & Lien, L.B. 2015. «Ekspansjon og konsernstrategi.» Oslo: Gyldendal Akademisk.

Karlstad 2008. «Utfordrer strategiteori.» *Forskning.no*, Hentet 13.10.2019 fra <https://forskning.no/norges-handelshoyskole-partner-okonomi/utfordrer-strategiteori/959359>.

LCCI 2018. «One in four London businesses unaware of new data protection regulation.» Hentet 13.10.2019 fra <https://www.londonchamber.co.uk/news/press-releases/one-in-four-london-businesses-unaware-of-new-data/>.

Linden., T., Harkous., H., & Kassem., F. 2018. «The privacy policy landscape after the GDPR.» Hentet 13.10.2019 fra <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*, Vol. 66:6, 1535 – 1542.

Madsen, D.Ø., & Stenheim, T. 2015. «Innføring i strategisk ledelse.» bookboon.com,  
*Hentet 13.10.2019 fra*  
[https://books.google.no/books?id=TIq3CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=no&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?id=TIq3CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=no&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

RSM 2019. «30% of European businesses are still not compliant with GDPR.» Hentet  
13.10.2019 fra <https://www.rsm.global/news/30-european-businesses-are-still-not-compliant-gdpr>.

Sirur, S., Nurse, J.R.C., & Webb, H. 2018. «Are we there yet? Understanding the challenges faced in complying with the General Data Protection Regulation (GDPR).»  
*Hentet 13.10.2019 fra* <https://arxiv.org/abs/1808.07338v1>.