

Fremtidens dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring

En fremtidsanalyse for Norsk Arkivråd



«

Jeg tror ikke at internett vil bli et viktig marked. Vi har derfor ingen umiddelbare planer om booking på Internett.

»

Salgsdirektør, SAS (1996)



INTRODUKSJON

I forbindelse med Norsk Arkivråds 60-års jubileum i 2021, er følgende spørsmål stilt: ***Hvordan ser fremtidens dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring ut?***

Spørsmålet kommer på bakgrunn av at flere av organisasjonens medlemmer, så vel som i fagfeltet ellers, opplever at de er i en overgangsfase. Hva fagfeltet går over i, er derimot usikkert. Nye arbeidsformer, teknologier og behov setter nye krav og forventninger til hvordan data, informasjon og dokumentasjon behandles.

«Arkivering blir sett på som esoterisk (innadvendt), men det er ikke det. Utgangspunktet for menneskelig sivilisasjon var at vi fant på arkivering. Hvor du kunne finne igjen informasjon. Det er ekstremt fundamentalt. Men vi tenker på det som rart og esoterisk, fullt av gamle damer.»

Den tradisjonelle forståelsen av arkivfunksjonen som å sørge for systematisert langtidsbevaring av informasjon om virksomheters handlinger, oppleves ikke dekkende for det ansvarsområdet som omfavnes av funksjonen i dag. Ansvarsområdet har utviklet seg til å i langt større grad inngå i virksomheters styringsprosesser, blant annet i utvikling og implementering av strategier og styringsprosesser som behandler informasjon som en verdi.

Omfanget av data har blitt for omfattende til at arkiv kun kan være en operativ funksjon i virksomhetene. Digitaliseringen har brakt med seg en enorm datavekst, som har gjort det umulig for et menneske å vurdere og systematisere det som finnes, selv i en relativt liten virksomhet. Samtidig er behovet for å tilgjengeliggjøre data og informasjon større enn noen gang. Dersom disse prosessene tar for lang tid, blir de enten flaskehalser eller oversett, og den potensielle verdien som ligger i god informasjonsstyring blir urealisert.

Det enkle svaret på spørsmålet om hvordan fremtidens informasjonsstyring og dokumentasjonsforvaltning vil se ut, er at den vil være mer automatisert. Så lenge omfanget av data fortsetter å vokse som følge av digitalisering, vil det være usannsynlig med store mengder med manuell håndtering av ustrukturert informasjon eller dokumenter i samme form som i dag.

At dokumentasjonsforvaltningen automatiseres, sier derimot lite om hvordan man vil jobbe med det. Utviklingen i feltet vil avhenge av hvilke behov som må møtes, hvilken type informasjon som vil ansees som verdifull, hvem som eier og produserer informasjonen, hvilken kompetanse man har og hvem som har den, samt hvilken teknologi som vil skape nye muligheter i tiden som kommer.

I Norge har man kommet langt i digitaliseringsprosessen. I store deler av verden vil ikke de mulighetene som diskuteres her være relevante, i hvert fall ikke på en god stund. Å være blant de fremste betyr derimot også at man ikke kan se på hva andre har gjort. Da er man nødt til å være både utforskende og utfordrende. Fremtidsbildene som har blitt utviklet her forsøker å gjøre nettopp det.

Gjennom intervjuer og workshoper med utvalgte medlemmer i Norsk Arkivråd, fagpersoner og representanter fra både offentlige og private virksomheter, har vi identifisert de mest sentrale drivkreftene som påvirker feltet og brukt disse til å skissere fire ekstreme scenarier for 2035. Det er ikke et forsøk på å spå fremtiden, men å sette rammer for diskusjonen om hvilken kontekst fremtidens dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring i virksomhetene vil eksistere i.

Vi håper at scenariene vil være til inspirasjon for de som jobber i eller med dette feltet i dag, og som ønsker å gjøre seg noen tanker om hva fremtiden vil bringe. Før vi presenterer fremtidsbildene, vil vi trekke frem noen sentrale begreper, utfordringer fagfeltet står i og drivkrefter som preger samfunnet og fagfeltet. Vi avslutter rapporten med å trekke frem styrker, svakheter, muligheter og trusler, samt anbefalte tiltak som kan være med å svare ut noen av utfordringene.

Begrepsbeskrivelser

Under følger korte beskrivelser av de mest sentrale begrepene som benyttes i rapporten.

Data: observasjoner, kjensgjerninger og faktiske opplysninger, som for eksempel statistikk eller personlig data. Representasjonen av data kan bestå av blant annet tekst, lyd, bilde eller elektroniske signaler. Data alene gir ingen mening og trenger kontekst for å benyttes.

Informasjon: data som er behandlet og tilført kontekst og mening. Sammenlignet med data kan informasjon tolkes, enten av personer eller datamaskiner.

Dokumentasjon: informasjon som løpende bekrefter hvordan en virksomhet, organisasjon eller person har handlet, utøvd myndighet eller utført tjenester og andre oppgaver. Dette omfatter blant annet prosesser, beslutninger, handlinger med rettslige virkninger, samt vesentlige hendelser og forhold.

Arkiv: dokumentasjon som langtidsbevares. I prosessen fra informasjon til dokumentasjon og fra dokumentasjon, vil man etterstrebe å ivareta de sentrale arkivfaglige prinsippene som etablering og opprettholdelse av proveniens (opprinnelse), autentisitet, integritet, pålitelighet og anvendbarhet.

Dokumentasjonsforvaltning

Dokumentasjonsforvaltning handler om hvordan dokumentasjonen forvaltes, retningslinjene og detaljene om hva som er krav til dokumentasjonen. Her inngår egenskapene som skal ivaretas, anvendelighet, autentisitet, pålitelighet og integritet, og de retningslinjer som skal til for å oppnå dette.

Informasjonsstyring

Informasjonsstyring brukes om det som på engelsk heter «information governance». Det handler altså om styringsnivået. Informasjonsstyring innebærer at det finnes overordnede policyer for verdivurdering, dokumentasjonsforvaltning, arkivering, bevaring og kassasjon samt at etterlevelse følges opp. Det henger sammen med virksomhetens evne til strategisk bruk av informasjon for å nå sine mål, løse sitt samfunnsoppdrag, skape inntjening for sine eiere samt drive effektivt og etterleve lover og kontrakter.

Vi bruker informasjon og ikke dokumentasjon på styringsnivået for å sikte bredere enn vi opplever at definisjonen av dokumentasjon gjør. Alle typer informasjon bør kunne inkluderes i styringen selv om alle typer informasjon ikke nødvendigvis skal sikres som dokumentasjon eller kommer inn under definisjonen av arkiv.

INNHOUDSFORTEGNELSE

Introduksjon..... 2

Utfordringsbildet..... 5

Drivkrefter 8

Tunge trender..... 10

Usikre utviklinger.....13

Kritiske usikkerheter.....16

Fire scenarier..... 17

1. Urskog.....18

2. Blomstereng.....19

3. Botanisk have.....20

4. Privat park.....21

Hvordan ta fremtidshistoriene i bruk?22

Styrker, svakheter, muligheter og trusler24

Anbefalinger26



UTFORDRINGSBILDET

Fagfeltet informasjonsstyring og dokumentasjonsforvaltning står i stadig utvikling innenfor metoder, kompetanser og teknologi. I det følgende har vi oppsummert noen sentrale utfordringer fagfeltet står i.

Forventninger om å levere mer for mindre

Presset på å effektivisere og levere mer for mindre er noe alle informantene merker, både i offentlig og privat sektor. Man har dyre løsninger i dag og det går mange årsverk på å møte minstekrav. Samtidig blir datamengden større, mindre strukturert og vanskeligere å fange opp. Det vil antageligvis ikke være økonomisk mulig å gjøre det som i dag, i fremtiden.

Økte offentlige utgifter og lavere inntekter er det som kommer frem av de siste perspektivmeldingene. Det blir stadig flere eldre pleietrengende, flere barn og unge med særskilte behov og generelt større etterspørsel etter helse- og omsorgstjenester. Samtidig er petroleumsinntektene forventet å falle til det ikke lenger er økonomisk lønnsomt.

Data og informasjon er ressurser, som gjør informasjonsstyring og dokumentasjonsforvaltning til en viktig del av infrastrukturen i et digitalt samfunn. Som med all annen infrastruktur, krever det at det investeres i fornyelse. Det er flere av informantene som opplever at de nødvendige investeringene ikke har kommet i tide, eller at de ikke står i tråd med de forventningene som stilles til dem.

Blant de som arbeider med dokumentasjonsforvaltning og arkiv i virksomhetene, opplever flere at de ikke får muligheten til å skape verdi der de har muligheten til det. Dette forklares som en konsekvens av at de enten er underdimensjonert eller at ansvarsområdet oppleves som et krav (noe som *må* gjøres) i stedet for en mulighet (noe som *bør* gjøres).

Digitaliseringen går (veldig) raskt

Den største diskusjonen om fremtidens informasjonsstyring og dokumentasjonsforvaltning handler om digitalisering. Mengden data øker, antall kanaler øker og betydningen av god kvalitet på data har endret seg betraktelig. Flere av informantene opplever at lovverket, departementene og lovgiverne ikke har klart å holde tritt med utviklingen og gjøre seg aktuell i en verden hvor informasjonsressursene og behovene er digitale. Ett punkt som trekkes særlig frem er at dokumentasjonsforvaltningen er underlagt Kulturdepartementet. Parallelt har det blitt bygget opp særskilte fagmiljøer innenfor data- og informasjonsstyring under Kommunal- og moderniseringsdepartementet, gjennom Digitaliseringsdirektoratet som fungerer som premissgivere for digitaliseringen i Norge. Et eksempel på dette er «Orden i eget hus»-rammeverket for informasjonsforvaltning som skal gjøre det lettere og tryggere å dele og bruke data.

Intervjuene tyder på at mange undervurderte kompleksiteten i å gå fra elektroniske, men stort sett «offline» arkiver, til digitale arkiver hvor informasjon lagres og oppdateres fortløpende. En av informantene beskriver starten av 2000-tallet hvor man var veldig «teknologioptimistiske», at man trodde det skulle gå raskere og enklere å digitalisere helheten i de sektorene man jobbet i. Et eksempel som har blitt trukket fram er samordningen og digitaliseringen av NAV. Målet var å samkjøre systemene for trygd, sosialtjenester i kommune og arbeidsmarkettaten. De valgte å slå sammen etatene, og så skulle teknologisystemene komme senere. NAV har i dag tre forskjellige, tunge IT-systemer som forblir separate selv om de er slått sammen organisatorisk. Det er også tre ulike lovverk som regulerer de tre tjenestekområdene. Til sammen betyr det blant annet at de ikke kan dele informasjon fritt mellom seg. Tryggedelen av NAV og arbeidsdelen i NAV kan for eksempel ikke se den samme informasjonen for samme person.

Den store utfordringen er at mengden data vokser eksponentielt, og at det blir stadig flere applikasjoner og programvare for behandling av opplysninger og informasjon som gjør at dataen blir spredt utover flere fagsystemer (kanaler) og formater. Man har ikke sentralarkivløsninger som er dimensjonert for å manuelt strukturere alt som har informasjonsverdi i et selskap. Med flere hundre, eller flere tusen, ansatte har det blitt svært krevende å ha kontroll og oversikt over hvor og hvordan dokumentasjon blir produsert og lagret.

Utfordringene knyttet til digitalisering handler derimot ikke bare om omfang av data, men også om håndtering av teknologiskift. For hver ny løsning, krever det oppgradering og integrering av både systemer og kompetanser. Utviklingen skjer så raskt at det ikke er mulig å investere i alle skiftene som kommer, og man er nødt til å velge oppgraderinger som ikke gjøres overflødig før det er implementert.

Mangler samlet kompetanse på ett sted

Etter hvert som feltet og arkivene har blitt digitalisert, og flere ansvarsområder har blitt overtatt av andre faggrupper, som IKT, har andre tilleggende fagområder blitt styrket, slik som informasjonssikkerhet og personvern. Mange opplever da at den nødvendige kompetansen hverken er samlet organisatorisk eller prosesser ikke er tilstrekkelig samordnet.

Flere av informantene viser til at IT-ansvarlige i praksis har overtatt mye av ansvaret for dokumentasjonsforvaltningen, mens de som har det formelle ansvaret for arkivering i virksomheten jobber mer med informasjonsstyring. De IT-ansvarlige har ofte ikke riktig og tilstrekkelig kompetanse for å sikre og forvalte digitale arkiv når det kommer til blant annet integritets- og autentisitetssikring over tid. Virksomhetene og oppgaver endres oftere og raskere enn tidligere, og teknologiskiftene skjer raskere. Det gjøres derfor hyppige endringer i systemer og plattformer som kan «ødelegge» konteksten til dataen og true arkivenes troverdighet.

Det er samtidig en mangel på IT-kompetanse blant de som tradisjonelt har hatt ansvar for arkiver. Blant informantene er det et ønske om å delta mer aktivt i utviklingen av teknologi, ikke bare delta som en bruker. De forklarer at det er mange i arkivtjenestene som har erfart at utviklingen av løsninger helt ensidig fokuserer på å *lagre* informasjon, uten samtidig å vurdere hvordan folk skal finne tilbake og hente ut informasjonen igjen slik at den eksempelvis kan inngå og anvendes i beslutningsprosesser.

Det er også andre kompetanser som juss (personvern) og informasjonssikkerhet, som har overlappende ansvarsområder. Samfunnsendringene det siste tiåret har gjort at virksomhetsledere har prioritert informasjonssikkerhet og personvern, mens arkivperspektivet har blitt mer usynlig. Det stilles høye krav til forvaltning av data, og disse kompetansene må jobbe sammen med dokumentasjonsforvaltningen for å sikre høy kvalitet, troverdighet og sikkerhet omkring det som ivaretas. Det er en bekymring blant informantene om at kompetanseområdene ikke vil samordnes, og at ikke-arkivfaglige funksjoner begynner å legge føringer for data-, informasjons- og dokumentasjonsforvaltning. Alternativt, at de som sitter med kompetanse på arkiv og informasjonsstyring ikke evner å ta til seg de nødvendige aspektene av blant annet teknologi, juss og informasjonssikkerhet.

Få som forstår fagfeltet

Både blant de som jobber i og med fagfeltet, mangler det en konkret og helhetlig forståelse for hva som definerer og avgrenser arbeids- og ansvarsområdet.

Et flertall av informantene opplever at utenforstående har en utdatert forståelse av hva de faktisk jobber med og har ansvar for. Det kommer frem at de blir møtt med en del «myter» på kompetanseområdet, særlig at man bare er opptatt av fysiske dokumenter og den ustrukturerte informasjonen, og samtidig ikke skjønner at også er snakk om all type opplysninger og informasjon.

Mange opplever at andre kollegaer eller beslutningstagere har en forforståelse av at arkivaren kun er opptatt av å bygge arkiver og registre i et depot for data og informasjon som skal gis videre til Arkivverket, og ikke som anvendelige informasjonsressurser for virksomhetene gjennom maskinlesbare grensesnitt. At denne forforståelsen deles av flere som selv jobber med arkiv, gjør det enda vanskeligere å ha en felles forståelse. Det er mange innenfor dokumentasjonsforvaltning og arkiv i virksomheten som hovedsakelig har oppgaven registrering og journalføring og som kanskje ikke kan se for seg at de skal gjøre noe annet.

Når man snakker om et fag- og kompetansefelt, er ordene man bruker viktige. Det er flere som tar opp at man på dette feltet har et utdatert språk og betegnelser. Man bruker gamle ord, som henger igjen i en analog og papirbasert arbeidshverdag. Det snakkes om arkivpakker og fysiske dokumenter, selv om digitaliseringen har gjort at man har et helt annet utgangspunkt for informasjonsdeling og saksbehandling i dag. Det eksisterende språket skaper et bilde av en «fabrikk», der et stort antall mennesker sitter med operative oppgaver. Arkivansvaret handler derimot, egentlig, om å passe på at ting blir gjort riktig – det handler om internkontroll¹, ikke nødvendigvis å gjøre de operative oppgavene selv.

Utfordringen er ikke bare at ordene man bruker ikke reflekterer den teknologien som er relevant, men også at de kan oppfattes som brems eller hindring for utvikling eller verdiskapingen i virksomheten. Ord som informasjonssikkerhet, dokumentasjonsforvaltning, journalføring, kassasjon og arkivplan kan oppleves som fremmedgjørende og begrensende. Det er reelle verdier av å ivareta informasjon på en god måte, og det er viktig at disse verdiene gjenspeiles i begreper og betegnelser man bruker.

Automatisering tar over manuelle oppgaver

Den store teknologiske muligheten og utfordringen er å lykkes med god kvalitativ automatisering. Det man sliter med i dag er at man er avhengige av at personer gjør manuelle vurderinger av hva som skal lagres og hvordan. Slik informasjonsflyten er i dag, og verktøyene som benyttes, er det ikke mulig å møte de behovene man står ovenfor uten å ha veldig mange ansatte.

Samtidig er automatisering på denne måten svært vanskelig å få til. Man trenger algoritmer som kan håndtere tvetydighet og usikkerhet. Få forretningsprosesser er enkle, og de enkle er allerede automatisert. Kunstig intelligens trekkes frem som det nødvendige steget for å løse automatiseringsbehovet. I mellomtiden er det mange som «ansetter digitale arkivmedarbeidere» – roboter (Robotic Process Automation - RPA).

Automatisering fører nødvendigvis med seg en kompetanseutskifting. Store deler av arbeidet knyttet til arkiver er manuelt i dag, inkludert journalføring, registrering av post og e-post, sikring av informasjon fra offentlige portaler som Altinn, osv.

De som i dag har ansvar for disse oppgavene, vil trolig måtte få kompetanseheving for å kunne fortsette å jobbe på feltet.

¹ <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-12-04-126> - Arkivloven

DRIVKREFTER

Drivkrefter er eksterne faktorer som påvirker oss og som vi må forholde oss til, men som vi i liten grad kan påvirke tilbake. Drivkrefter er primære drivere for utvikling, *ikke* nyheter eller adferdsmønstre.

Eksempel: Unge tar ikke førerkort like ofte som før. Dette er en konsekvens, mens drivkreftene inkluderer befolkningstetthet, kollektivpolitikk, klimaendringer og lønnsnivå.

Vi benytter drivkrefter for å isolere relevante faktorer, som siden kan brukes til å bygge fremtidsbildene. De **tunge trendene** – den utviklingen vi er relativt sikre på – danner grunnmuren i scenariene, mens de **usikre utviklingene** – den utviklingen vi bare kan gjette oss til – benyttes til å skape alternative scenarier.

Under er en liste over de identifiserte drivkreftene. De utdypes nærmere lenger ned.

Nyheter og adferdsmønstre er konsekvensene vi observerer



Drivkrefter er de eksterne kreftene som vi responderer på

Tunge trender

Tunge trender er drivkrefter som vi allerede ser utviklingen av, eller som vi med høy sikkerhet kan si hva utviklingen vil bli. Disse drivkreftene vil inkluderes i flere scenarier, og danner utgangspunktet for diskusjon omkring potensielle scenarier. Tunge trender i andre felt kan for eksempel inkludere økende temperaturer, eldrebølge eller utbygging av 5G-nett.

- **Tjenesteorganisering:** Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum
- **Offentlig økonomi:** Færre midler i offentlig sektor
- **Næringslivsøkonomi:** Vekst i datadrevet økonomi
- **IKT-kompetanse:** Underskudd på IKT-kompetanse og særlig i dokumentasjonsforvaltningen
- **Omfang av data og dokumentasjon:** Eksponentiell vekst i data og dokumentasjon
- **Muliggjørende teknologier:** Økt automatisering av manuelle oppgaver
- **Bærekraft:** Økende krav til sporbarhet og data
- **Personvern:** Økende krav om å sikre sensitiv data

Usikre utviklinger

Usikre utviklinger er drivkrefter som vi ikke vet utviklingen av, eller som vi med kun lav sikkerhet kan si hva utviklingen vil bli. Disse drivkreftene vil kunne gå i ulike retninger og gi ulike utfall. Ved å se på potensielle utfall, kan vi bygge videre på de tunge trendene for å utvikle scenarier. Usikre utviklinger i andre felt kan for eksempel inkludere innvandring, økonomisk vekst eller usikre teknologier.

- **Ledelsesfilosofi:** Vil man jobbe smidig og tillitsbasert eller detaljstyrt?
- **Ønske om standardisering:** Vil man fortsette å bruke en felles norsk standard for dokumentasjonsforvaltning?
- **Historisk konservering:** I hvilken grad vil feltet handle om historisk informasjon og dokumentasjon?
- **Eierskap til egen data:** Hvilke forventninger og krav vil sivilsamfunnet stille til eierskap av data, informasjon og dokumentasjon om seg selv?
- **Åpne data:** Vil næringslivet få betydelig større tilgang på offentlig data?
- **Allmenn digital kompetanse:** Vil befolkningen generelt få bedre forståelse for digital infrastruktur og tjenester?
- **Tillit:** Vil tilliten til offentlig og privat dokumentasjonsforvaltning styrkes eller reduseres?
- **(De)sentralisering av data:** Vil fremtidig produksjon, behandling og eierskap av data, særlig persondata, være sentralisert på et fåtall aktører, eller desentralisert?

TUNGE TRENDER

Tunge trender er drivkrefter som vi allerede ser utviklingen av, eller som vi med høy sikkerhet kan si hva utviklingen vil bli.

1. Tjenesteorganisering

Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum

Offentlig sektor kjennetegnes av stadig høyere forventninger til samordning og samhandling på tvers av fagområder og forvaltningsnivåer. Det handler ofte om at brukere skal oppleve at de møter «den samme virksomheten» uansett hvilken tjeneste det gjelder, ved at informasjon om hvem de er, hva de har og hva de trenger eksisterer på tvers av de ulike virksomhetene. En slik utvikling avhenger av at det tilrettelegges for tilgjengeliggjøring og deling av dokumentasjon og data mellom offentlige virksomheter.

Arbeidet med livshendelsene og sammenhengende tjenester er kommet godt i gang. Det skal blant annet leveres en minimumsløsning på oppgjør etter dødsfall i 2021. Det er etablert en behovskatalog basert på behovene til livshendelsene for å realisere disse og det jobbes med å utvikle felles prinsipper for god brukskvalitet. For enklere tilgang til egne data samt informasjon og tjenester som er persontilpasset, er det laget en konseptskisse for digital assistent, som ble overlevert KMD 1. september 2021. For å få til sammenhengende tjenester på disse områdene, er man avhengig av at informasjon er tilgjengelig og lesbart på tvers av siloer og tjenesteområder.

2. Offentlig økonomi

Færre midler i offentlig sektor

Perspektivmeldingene legger til grunn at fremtidens offentlige sektor må operere under en vesentlig strammere økonomi enn i dag, samtidig som behovene blir større. Inntektene på statsbudsjettet forventes å vokse mindre i årene fremover, mens utgiftene til pensjoner, helse og omsorg vil øke i takt med en økende andel eldre. Samtidig vil petroleumsproduksjonen gradvis avta.

Offentlig sektor må gjøre mer for mindre. Det er allerede i dag et krav om økt effektivisering i offentlig sektor, blant annet som følge av ABE-reformen. Det oppleves også økte forventninger om å ta ut gevinstene i prosjekter tidligere enn før. Flere aktører sentraliserer dokumentasjonsforvaltningsfunksjonen til tjenestesentre for sin sektor.

3. Næringslivsøkonomi

Vekst i dataøkonomi

Europakommisjonen antar i sin datastrategi (2020) at verdien av dataøkonomien i EU vil øke fra 301 milliarder euro i 2018 til 829 milliarder euro innen 2025. Menon har i sin rapport "Er verdiskaping med data noe Norge kan leve av?" sett på dataøkonomiens bidrag til verdiskaping i Norge. Det anslås at norsk dataøkonomi utgjør en årlig verdiskaping tilsvarende 150 milliarder kroner og en sysselsetting på hundre tusen arbeidsplasser i 2020. Dersom forholdene legges til rette for økt vekst, kan disse tallene dobles fram til 2030.

Dataøkonomien er avhengig av tilgang på åpne data. API («Application Programming Interface») er for de som ønsker å hente faste tall automatisert eller større datamengder regelmessig. Det retter seg primært mot IT-utviklere, men også økonomer, datajournalister og andre storbrukere av statistikk vil ha nytte av det.

4. IKT-kompetanse

Underskudd på IKT-kompetanse og særlig i dokumentasjonsforvaltningen

Hvordan vi utvikler og tar i bruk nye digitale teknologiske muligheter, avhenger av den spisskompetansen vi besitter. Det innebærer både hvor mange personer vi har med det nødvendige nivået av kompetanse og hva de spesialiserer seg innenfor. For å møte behovet for IKT-kompetanse fram mot 2030 må det opprettes 1 760 nye studieplasser allerede i 2021, ifølge NITO.²

IKT-kompetansen blant de som jobber med informasjonsstyring og dokumentasjonsforvaltning har vært lav og lite formell. Til tross for digitalisering, er det mye som henger igjen fra da feltet i stor grad bestod av manuelle oppgaver (omtalt som en sekretærfunksjon av noen) enn et fagområde.

5. Omfang av data og dokumentasjon

Ekspontiell vekst i data og dokumentasjon

Omfanget av data har hatt en eksponentiell utvikling. Datalagring og overføringshastigheter følger tilsvarende utvikling. Det er blant annet kombinasjonen av disse eksponentielle utviklingene som gjør at nye teknologier kan komme til å endre verden i årene som kommer, og skape grunnlaget for nye muligheter vi aldri kunne forestilt oss. Mellom 2010 og 2020, har mengden data som genereres, fanges, kopieres og konsumeres i verden, økt med 5 000 prosent.³

Med en så stor strøm av data, kan det bli uklart når det skal låses og sikres som dokumentasjon klar for journalføring. Dokumenter blir i langt større grad «levende» og fungerer i praksis som egne små arkiver. Et betydelig større omfang av data og dokumentasjon kan

kreve helt nye metoder for datafangst, -lagring og -uthenting/bruk av data.

6. Muliggjørende teknologier

Økt automatisering av manuelle oppgaver

Den teknologiske utviklingen, blant annet gjennom bruk av kunstig intelligens, går stadig i retning av økt automatisering av tidligere manuelle oppgaver. Dette berører også i stor grad dokumentasjonsforvaltningsfeltet, hvor manuelle oppgaver kan forventes automatisert.

Automatisering virker ikke bare inn på selve dokumentasjonsforvaltningen, men også på saksbehandlingen i for eksempel offentlig sektor, hvor en del i større grad kan skje automatisk, basert på prosesser hvor data fra ulike registre mm. kan flyte gjennom systemet gjennom bruk av API-er. Slike systemer bør kunne dokumentere aktører/ kildene, handlinger og transaksjoner som leder frem til beslutninger/vedtak.

7. Bærekraft

Økende krav til sporbarhet og data

Økt forventning om å kunne spore opprinnelse og kvalitetskrav i produkter for å dokumentere bærekraft. Tilsvarende gjelder for sirkulærøkonomien for eksempel knyttet til gjenbruk av bygningskomponenter. Informasjons- og kommunikasjonsteknologier er viktige for flyten av informasjon mellom aktører og ledd i verdikjeden. Gode løsninger kan blant annet bidra til å øke utnyttelse

² <https://www.nito.no/politikk/undersokelser/norges-behov-for-ikt-kompetanse-i-dag-og-framover/>

³ <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2021/12/30/54-predictions-about-the-state-of-data-in-2021/?sh=2cf2184f397d>

av råstoff og gi bedre kontroll og innsikt i de ulike trinnene i verdikjeden.

Åpne data på områder som matsikkerhet, luftforurensing og ressursforvaltning har eksempelvis vært med å rette oppmerksomhet mot bærekraftige beslutninger, og har resultert i å endre viktige beslutninger ifølge studier (Verdensbanken).

8. Personvern

Økende krav om å sikre sensitiv data

Med større muligheter til å fange opp sensitiv informasjon om personer, stilles det strengere krav til hvordan denne informasjonen forvaltes og beskyttes mot uønsket bruk og deling.

Personvernforordningen (GDPR) trådte i kraft i Norge 20. juli 2018, som en del av den nye personopplysningsloven. Regelverket førte til store endringer. Både private selskap og offentlige myndigheter har vært nødt til å gjennomgå rutiner og praksis knyttet til deres behandling av personopplysninger for å tilfredsstille kravene i den nye loven.

Det er ikke bare myndighetene som bryr seg om å sikre personvern. Datatilsynets Personvernundersøkelsen 2019/2020⁴ viser at omtrent 4 av 5 nordmenn er opptatt av personvern og 1 av 3 opplever at de har liten kontroll over hvordan personopplysninger lagres og brukes på internett.

⁴ <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/rapporter-og-utredninger/personvernundersokelser/personvernundersokelsen-20192020/>



USIKRE UTVIKLINGER

Usikre utviklinger er drivkrefter som vi ikke vet utviklingen av, eller som vi med kun lav sikkerhet kan si hva utviklingen vil bli.

1. Ledelsesfilosofi

Vil man jobbe smidig og tillitsbasert eller detaljstyrt?

Å jobbe smidig, eller fleksibelt, innebærer å bryte ned større prosjekter i mindre faser og gjøre løpende endringer etter behov, i stedet for å forholde seg til en fast prosjektstruktur.

Tillitsbasert ledelse handler om at man ikke skal benytte detaljert målstyring med systemer for kontroll og belønning, men å stole på at medarbeidere gjør en god jobb med det ansvaret de har blitt gitt.

Ved å jobbe smidig og tillitsbasert, åpnes det for større variasjon i arbeidsprosessene fra prosjekt til prosjekt og hyppigere endringer i løpet av prosjektgjennomføringen.

2. Ønske om standardisering

Vil man fortsette å bruke en felles norsk standard for dokumentforvaltning?

Formålet med standardisering av informasjon og dokumentasjon er å sikre at innholdet i et arkiv er tilgjengelig både nå og i fremtiden. En slik standard (som Noark) inneholder gjerne krav til fangst, forvaltning, bruk og uthenting av dokumenter. Det er som regel kun de dokumentene som man er pliktige å journalføre som må inngå i en standardisert Noark-løsning. Arkivforskriften § 11 sier at norske offentlige organ skal benytte Noark-godkjent system ved elektronisk journalføring og arkivering av journalføringspliktige saksdokumenter. Riksarkivaren kan gjøre unntak fra kravene.

Arkivverket har uttalt at Norark-standardten ikke skal videreutvikles, og det er usikkert i hvilken grad fremtidig dokumentasjonsforvaltning vil følge lovpålagte standarder.

3. Historisk konservering

I hvilken grad vil feltet handle om historisk informasjon og dokumentasjon?

Arkiver har alltid handlet om bestandig og troverdig lagring av informasjon som har blitt ansett som potensielt verdifull for samfunnsinstitusjoner på et senere tidspunkt. Å konservere og verne historisk informasjon og dokumentasjon har vært en sentral drivkraft for arkivarbeidet, men nå stilles det spørsmål ved om langtidsbevaring av historiske data vil løses på andre måter enn forvaltning og sikring av dokumentasjonen mens den er i bruk.

En av utfordringene, rent praktisk, er at dataen er spredt på mange ulike formater som etter hvert blir foreldet. Hvis man ikke greier å overføre den informasjonen til nye formater, kan man ende opp i en situasjon der det kun er tilgjengelig ved å ivareta gammel hardware og programvare. Dersom overføringen, eller oppdateringen, av den historiske informasjonen vil kreve manuelle bevaringsvurderinger hver gang det er et teknologiskifte, kan oppgaven bli så stor at det ikke lar seg gjøre å ivareta annet enn det aller viktigste.

4. Eierskap til egen data

Hvilke forventninger og krav vil sivilsamfunnet stille til eierskap av data, informasjon og dokumentasjon om seg selv?

Det er økt bevissthet rundt persondata. Befolkningen forventer å kunne se hva informasjonen om oss brukes til, inkludert hvem som har brukt dem. Vil virksomheter for eksempel tilrettelegge for at privatpersoner i større grad skal ha innsyn i tilgangslogger enn tidligere? I så fall, vil virksomhetene måtte oppbevare loggene lenger

enn vi gjør i dag for internkontroll? Utover at en slik utvikling vil skape mer åpenhet om bruk av sensitiv data, vil det skape langt mer dokumentasjon enn tidligere – historiske logger over hvem som gjorde oppslag og hvorfor.

Til nå har det vært utfordrende for brukeren å se egne data, få innsyn i egen informasjon og hvem som har brukt og etterspurt informasjon. Nye løsninger kommer, for eksempel innenfor helsejournaler, men hvordan disse vil fungere i praksis, og hvilket omfang de vil ha, er fremdeles usikkert.

Det er et økende antall sosiale bevegelser som Own Your Data og MyData, som har fokus på å myndiggjøre folk til større grad av selvbestemmelse over deres personlige data.

5. Åpne data

Vil næringslivet få betydelig større tilgang på offentlig data?

Regjeringens IKT-politikk støtter åpne data for å fremme innovasjon og næring, men med forbehold om at «data skal åpnes når de kan, og skjermes når de må.» Data har blitt en verdifull ressurs som mange er interesserte i, enten det er snakk om offentlige prosjekter, næringsutvikling, forskning eller reklame. Samtidig stilles det høye krav til personvern og informasjonssikkerhet.

Regjeringen har satt ned et utvalg som skal foreslå en mer helhetlig regulering av viderebruk av offentlig informasjon. Dette omfatter også en vurdering av om dagens regler om viderebruk i offentlighetsloven og -forskriften bør flyttes til et nytt regelverk, og om enkelte regler eventuelt bør dupliseres

Etterspørselen etter åpen tilgang på data øker, og særlig når det kommer til data med høy kvalitet – det vil si kvalitetssikrede og pålitelige datasett. Denne typen informasjon er svært viktig i utviklingen av kunstig intelligens, prognoser for fremtiden og overvåkning av miljøendringer og produksjonsskjeder.

Det er også en stor etterspørsel etter tilgang på dokumentasjon tilknyttet offentlige beslutningsprosesser. Offentlighetsprinsippet, og offentlighetsloven, tilsier at saksdokumenter som beror hos en offentlig myndighet, som hovedregel skal være fritt tilgjengelig for enhver som ønsker å gjøre seg kjent med dem. I praksis er det derimot vanskelig å oppnå full åpenhet, da offentlige dokumenter ofte inkluderer sensitiv informasjon og må kvalitetssikret før det tilgjengeliggjøres.

6. Allmenn digital kompetanse

Vil befolkningen generelt få bedre forståelse for digital infrastruktur og tjenester?

I en mer digital verden, er det ikke bare spisskompetanse som spiller inn i utviklingen. Informasjonen som forvaltes skal kunne benyttes av hele befolkningen, og man er avhengig av at personer uten verken IT- eller arkivkompetanse har forståelse for hva arbeidet innebærer og gir av verdi.

Hvilket nivå av allmenn digital kompetanse vi har i landet, vil påvirke hvordan man utvikler prosesser for datafangst, hvilke ansvar som kan legges til den enkelte ansatte i en virksomhet og hvilke brukergrensesnitt som kan benyttes i programvareløsninger.

Kompetansenivået vil også påvirke hvordan feltet selv vil utvikle seg. Dersom den allmenne digital kompetansen ikke øker i takt med digitaliseringen, vil det være større behov for spesialisert IT-kompetanse blant de som jobber med arkiv.

7. Tillit

Vil tilliten til offentlig og privat dokumentasjonsforvaltning styrkes eller reduseres?

Forvaltning av informasjon, og i særlig tilfelle der det gjelder personinformasjon, bygger på tillit. Hendelser som

datamisbruksskandalen rundt Facebook og Cambridge Analytica i 2018 og datainnbruddet i Østre Toten kommune i 2021, er med å svekke den tilliten man har til dataforvaltere.

I Norge har man relativt høy tillit til både offentlige og private aktører, men dersom dette endrer seg vil man kunne oppleve at befolkningen er mindre villige til å gi fra seg informasjon om en selv. Dette vil i så fall påvirke evnen til å skape gode sammenhengende tjenester og tilgjengeliggjøre befolkningsdata som ellers kan være verdifull for næringsutvikling og innovasjon.

8. (De)sentralisering av data

Vil fremtidig produksjon, behandling og eierskap av data, særlig persondata, være sentralisert på et fåtall aktører, eller desentralisert?

Det skjer en dreining mot desentralisert databehandling som alternativ til sentral behandling. I større grad gjøres informasjon tilgjengelig fra desentraliserte kilder.

Dette gjelder for eksempel «open banking», hvor man har tilgang til bankkontoinfo som du får fra andre banker i egen nettbank. Det blir stadig flere slike typer løsninger som krever at man har informasjon fra ulike kilder samlet på ett sted. Det stiller helt andre krav til bruk av formater og systemer.

Samfunnet er også knyttet opp mot utvikling i store selskaper som Google og Facebook. Det skaper en videre desentralisering av informasjonsflyten. Det har blitt et større mangfold av kanaler hvor informasjonen flyter mellom virksomheter uavhengig av offentlige standarder og prioriteringer.

Det er en større grad av desentralisering som trolig vil fortsette. Man vil ha en infrastruktur hvor informasjonen kan ligge desentralisert, men en felles forståelse for hvor man kan finne informasjonen. Dette vil derimot kunne ta svært lang tid og det er usikkert hvor langt man har kommet i 2035.



KRITISKE USIKKERHETER

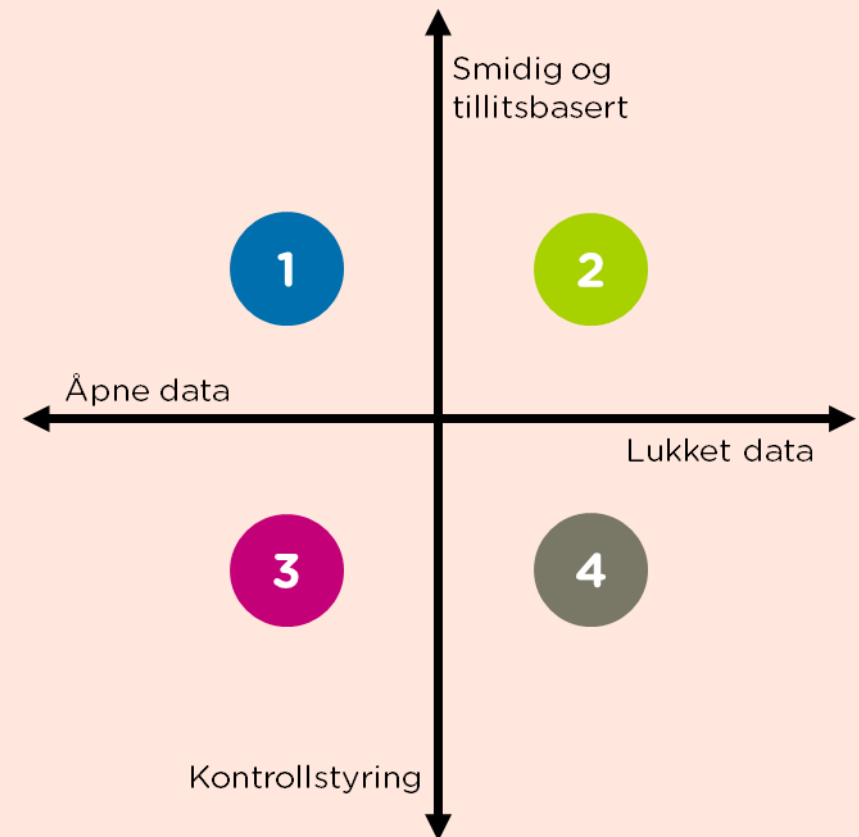
De tunge trendene danner grunnlaget for scenariene. Vi kan regne med at et flertall av disse, om ikke alle, vil være relevante i fremtiden vi ser for oss. Det er derimot de usikre utviklingene som danner rammen for fremtidsbildene. Dette er drivkrefter hvor man er nødt til å vurdere helt ulike utfall.

De kritiske usikkerhetene er:

- **Ledelsesfilosofi:** Vil man jobbe smidig og tillitsbasert eller detaljstyrt?
- **Åpne data:** Vil næringslivet få betydelig større tilgang på offentlig data?

For å bygge fremtidsbildene har vi valgt ut to av de usikre utviklingene som gjennom intervjuene og workshopene fremstår som både svært usikre og potensielt svært utslagsgivende. Det har også vært viktig at de ikke er for tett knyttet til hverandre, slik at det vil være mulig å se ett utfall i den ene uten at det betinger utfallet i det andre. De to drivkreftene vi har valgt representerer hva som forventes av de som jobber med informasjonsstyring og dokumentasjonsforvaltning. Dette har vært et bevisst valg, ettersom fremtidsbildene skal utfordre hvordan man tenker om egen rolle og verdiskaping.

De to kritiske usikkerhetene danner et aksekors (se illustrasjon til høyre) hvor vi kan plassere 4 ulike scenarier basert på de to drivkreftene. I scenario 1 har vi en agil og tillitsbasert arbeidsform og et fokus på åpne data, mens i scenario 4 har vi sterk kontrollstyring og behov for lukkede data, osv.



FIRE SCENARIER

Målet er at historiene skal representere ekstreme eksterne virkeligheter, som er forskjellige både fra hverandre og dagens situasjon. Vi ønsker å gjøre dem så ekstreme som mulig slik at de danner en ramme for diskusjon om hvor langt man kan forvente å bevege seg i én retning, men likevel troverdige nok til at en utvikling i denne retningen kan representere reelle endringer i samfunnet.

Det er viktig å huske på at drivkreftene som inngår i scenarioutviklingen er eksterne forhold. Det handler først og fremst om hvilken verden og hvilket samfunn man eksisterer i, og hvilke utviklinger man må ta høyde for.

Navnene på fremtidsbildene er inspirert av den botaniske verdenen, fordi det representerer ulike tilnærminger til forvaltning av organisk materiale og reflekterer balansen mellom system og formål.

Målet er ikke å spå fremtiden, men skape en bedre forståelse av hva som skjer i dag og hvilke retninger det kan gå fremover. Kanskje ser du en femte eller sjette fremtidshistorie? Kanskje får du flere spørsmål enn svar? Uansett håper vi du tar med deg noen nye perspektiver videre.



1. Urskog

Smidige og tillitsbaserte arbeidsformer, med åpne data

I urskogen jobber alle smidig og uten formelle krav til dokumentering. Arbeidsprosesser er individuelt formålsstyrt, dokumenter endres fortløpende, og det er opp til den enkelte ansatte å bestemme hva som arkiveres og når. Offentlige og private virksomheter har full råderett over hvordan de ønsker å håndtere lagring og deling av informasjon og dokumentasjon på de fleste områder. Privatpersoner har svært begrenset eierskap til data som somhandler en selv og virksomhetene som besitter dataen kan kommersialisere denne som de selv ønsker

Produksjon av data og dokumentasjon er desentralisert og gjøres på tvers av mange ulike plattformer og standarder. Til gjengjeld skjer stadig flere prosesser digitalt i felles fildelingsløsninger (e.g. Microsoft Sharepoint, Google Drive, m.fl.), samtidig som det skapes langt større mengder metadata. Med utvikling innen kvalitativ automatisering (i.e. AI-drevet tolkning av dokumenter), blir det langt enklere å fange opp og hente ut den informasjonen man er ute etter, i tillegg til at man har større mulighet til å aggregere data på tvers av formater og standarder.

Data deles fritt på tvers av offentlige virksomheter, men man er avhengige av «web 3.0»-løsninger, hvor maskiner tyder data på tvers av ulike formater, for å sette det i kontekst og gjøre det om til lesbar informasjon.

Informasjonsstyring blir en stadig større del av IT og data science, mens dokumentasjonsforvaltning forsvinner som fagfelt. Det er de store teknologi- og informasjonsselskapene som står for etterspørselen av kompetanse, med kommersielle mål for informasjonen som genereres. Informasjon er verdifullt og det er mange tilbydere, så det er stor konkurranse i å levere store mengder systematisert informasjon.



2. Blomstereng

Agile og tillitsbaserte arbeidsformer, med lukkede data

I blomsterengen er personvern så sterkt at enkeltindividet eier all data (både informasjon og dokumentasjon) om seg selv. Det er den enkeltes ansvar å forvalte denne dataen og gjøre den tilgjengelig for andre. Den enkelte styrer tilgangen til egen data kryptert i en personlig nøkkel gjennom blokkjede-teknologi.

Hver person har en egen datasafe, som de selv betjener, hvor de har oversikt over informasjon som gjelder dem. Denne informasjonen er lagret i ekstremt standardiserte formater som er compatible med de fleste tjenester og systemer. Det betyr at de kan ta med seg egen data sømløst fra én tjeneste til en annen, f.eks. egen legejournal, samtidig som de har full kontroll over hvilke eksterne enheter eller personer som har tilgang.

Person- og bruksdata vil ha en konkret kommersiell verdi og kan omsettes relativt fritt av enkeltindividet. Det vil si at man kan selge data om seg selv til aktører som ønsker det, for eksempel tjenesteleverandører, butikker, produktutviklere eller forskere.

Virksomheters informasjon og dokumentasjon som omhandler virksomhetens aktiviteter og interesser vil tilhøre enkeltpersoner i kapasitet av deres rolle i virksomheten. Mål og indikatorer på ansatte er kun tilgjengelig for den enkelte ansatte og nærmeste leder. Strategidokumenter vil for eksempel «eies» av ledergrupper og det er kun personer som jobber på et prosjekt som vil ha tilgang på dokumenter og data tilknyttet det gitte prosjektet.

Dokumentasjonsforvaltningskompetansen vil ha to primærfunksjoner i blomsterengen: 1) å legge føringer for utarbeidelsen av standarder for fangst og lagring av informasjon og dokumentasjon, og 2) å drive med kompetanseheving overfor befolkningen for at man skal være i stand til å forvalte egen informasjon og dokumentasjon på en fornuftig måte.



3. Botanisk have

Sterk kontrollstyring, med åpne data

I den botaniske haven er dokumentasjon og data en felles nasjonal ressurs. Det er sterke statlige dokumentasjonskrav og tydelige standarder for data- og dokumentasjonsforvaltning. Det er en politisk prioritering å tilgjengeliggjøre data og dokumentasjon av høy kvalitet, for å fremme forskning og næringsutvikling, samt utvikle gode sammenhengende tjenester. Åpne data og dokumentasjon har også blitt en internasjonal satsing og det er opprettet samarbeid på tvers av land og institusjoner knyttet til blant annet overvåking av klimaendringer, dokumentering av migranter, arbeid mot korrupsjon og maktmisbruk og optimalisering av mat- og råvareproduksjon.

Staten har tilgang på alt av befolkningens person- og bruksdata, som lagres sentralt og er tilgjengelige for samtlige offentlige instanser som har behov for det. Det gir gode sammenhengende tjenester på tvers av tjenesteområder og gjør det mulig å individuelt tilpasse tjenesteløp etter den enkeltes behov. Enkeltindividet har derimot lite eierskap over personlig informasjon, og det er opp til statsforvaltningen å ivareta befolkningens personvern.

Private virksomheter er pålagt å tilgjengeliggjøre samfunnsrelevant data og dokumentasjon i henhold til nasjonale standarder for arkivering. Påleggene begrunnes med et behov for å fremme innovasjon på tvers av virksomheter, men inkluderer også muligheten for offentlige justismyndigheter til å få innsyn i beslutningsprosesser ved mistanke om lovbrudd.

Dokumentasjonsforvaltningen består i hovedsak av internkontroll av organisasjoners etterlevelse av regelverk og krav til datakvalitet. Faget er som regel plassert under HR eller IT. Virksomheter vil bli jevnlig ettergått i sømmene på hvorvidt de overholder krav til arkivering, herunder hva som lagres, hvordan det lagres, overholdelse av personvern og nasjonal informasjonssikkerhet.



4. Privat park

Sterk kontrollstyring, med lukkede data

I den private parken er målet å dokumentere og arkivere så mye som mulig for å ha kontroll over viktige prosesser, samtidig som det er et ekstremt fokus på informasjonssikkerhet. Her finner vi de ryddigste og mest utviklede arkiv- og datalagringssystemene, men de er lukkede og formålsdefinerte. Datalekkasjer og digitale innbrudd har lagt ytterligere press på trygg dokumentasjonsforvaltning. Digitale systemer er derfor strengt beskyttet fra eksterne aktører.

En stagnerende offentlig økonomi og en enorm vekst i dokumentasjon gjennom prosessstyring og automatiserte dokumentasjonsprosesser, har gjort det for dyrt å etablere sammenhengende tjenester på tvers av tjenesteområder. Utviklingen har i stedet blitt definert av behov og finansiering innenfor hver av siloene, som har åpnet opp for langt mer formålsrettet utvikling av rutiner, systemer og arkiver som er optimalisert for deres virksomhetsområde.

En konsekvens av at dokumentasjon i større grad er sikret mot uønsket innsyn og at tjenesteområder har utviklet seg mer individuelt, er at offentlig data og dokumentasjon har blitt mindre tilgjengelig – både for de ulike offentlige virksomhetene, næringslivsaktører og privatpersoner. Offentlig informasjon vil kun være tilgjengelig etter søknad eller dersom det publiseres.

Ettersom det ikke vil være noen felles standarder for dokumentasjonsforvaltning, åpnes det et stort marked for utvikling av spesialtilpassede systemer i hele kjeden fra fangst til lagring. Dokumentasjonsforvaltningskompetansen vil rettes mot å designe og implementere systemer og rutiner i de enkelte virksomhetene, med faglig overlapp mot IT og juss. Det vil være et særlig fokus på å utvikle sikrede, spesialtilpassede og automatiserte prosesser for mål- og resultatstyring (MRS) og dokumentasjonsforvaltning.



HVORDAN TA FREMTIDSHISTORIENE I BRUK?

Historiene viser fire ulike, mulige fremtider som fagfeltet kan tenkes å stå i om femten år. Som nevnt spår vi ikke fremtiden, men søker en bedre forståelse av hva som skjer i dag. Kan hende Botanisk have er forlokkende med sine kontrollerte og transparente rammer? Samtidig vet vi at grupper kjemper for eierskap til egen data – kan hende Blomstereng-historien er mer forlokkende for dem? Det kan også være elementer fra hver historie som er mer ønskelige, og andre som ikke oppleves like positive – det er også et premiss i fremtidshistoriene, at de skal inneha både positive og negative elementer.

Det er viktig å understreke at fremtidshistoriene ikke er skapt for å male ønskebilder. Formålet er å bevisstgjøre rundt hva som skjer allerede i dag. Vi har trukket frem drivkrefter i form av tunge trender – faktorer som vi vet vil påvirke oss og som vi også er ganske sikre på hvordan vil utvikle seg fremover – samt usikre utviklinger – faktorer som har stor påvirkning på fagfeltet, men hvor vi i mindre grad er sikre på hvordan de vil utvikle seg fremover. De kritiske usikkerhetene som danner rammene for fremtidshistoriene, har i denne fremtidsanalysen vært:

- **Blir det sterk kontrollstyring, eller tillitsbaserte arbeidsformer?**
- **Blir det lukkede eller åpne data som preger fremtiden?**

Basert på drivkrefter, usikkerheter og fremtidshistoriene som er synliggjort i rapporten, anbefaler vi å ta med seg diskusjonen inn i egne virksomheter og med fagfeller på tvers av virksomheter. I boksen til høyre har vi gitt forslag til spørsmål som dere kan ta med inn i samtaler.

Forslag til hvordan å ha gode samtaler om fremtiden:

1. Invitert til en felles samtale – gjerne fysisk. Del rapporten i forkant – slik at deltakerne kan ta en titt.
2. Innled med en presentasjon av **tunge trender**, etterfulgt med en drøfting av drivkreftene. Hva kjenner man seg igjen i? Noe som overrasker? Eller noe man savner? Samtalene kan gjerne gjøres to og to, deretter noe deling i plenum.
3. Deretter en presentasjon av **usikre utviklinger** og en drøfting av disse i likhet med punkt 2.
4. Så en presentasjon av **fremtidshistoriene**. Knyttet til hver fremtidshistorie kan dere snakke om følgende – i mindre grupper og deretter deling i plenum:
 - Hva kan være **nye metoder og tilnærminger** for fagfeltet (og andre) i møte med fremtidsbildet?
 - Hva vil være **tidlige tegn** og **viktige hendelser** som synliggjør at vi beveger oss i retning av det bestemte fremtidsbildet?
 - Hvilke nye **kompetanser** etterspør din virksomhet i 2035?
5. Basert på foregående samtaler foreslår vi at dere sammen snakker om følgende – også i mindre grupper først, og deling i plenum etterpå:
 - Hvilke grep kan fagfeltet/virksomheten ta i dag for å imøtekomme de ulike fremtidene på en mer helhetlig og robust måte?

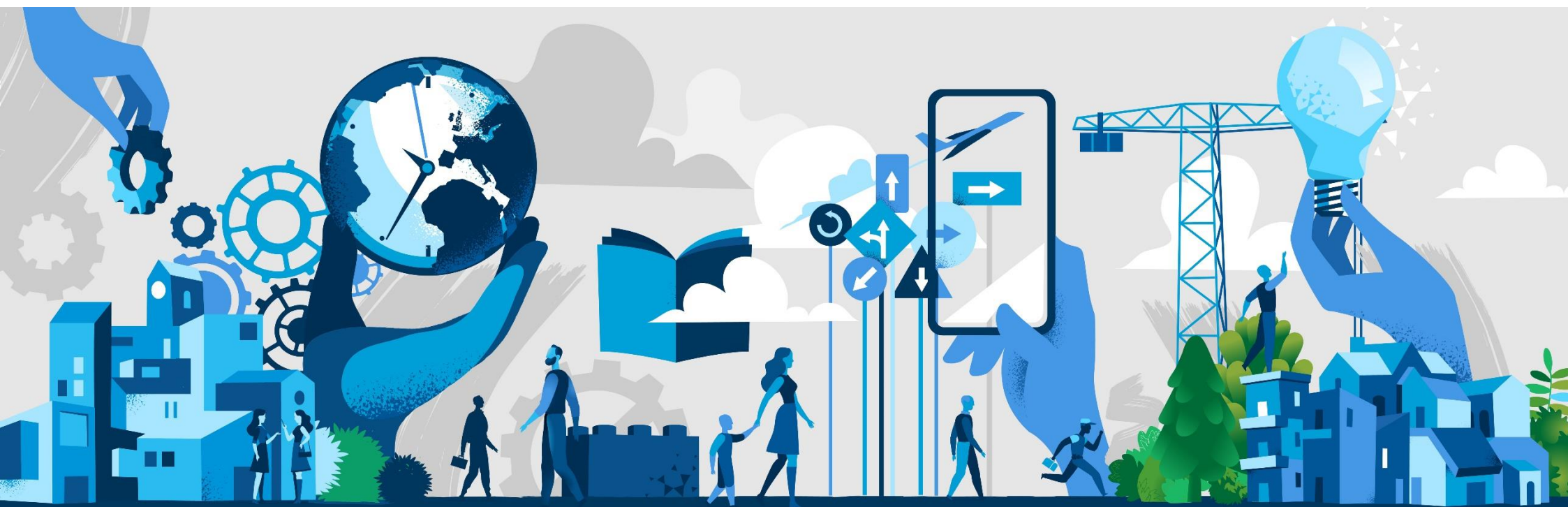
Samtaler om drivkrefter, usikkerheter og fremtidshistoriene kan benyttes i en rekke ulike samtaler med et bredt spekter av formål. Vi ønsker at denne rapporten skal inspirere deg til å utforske hva som påvirker ditt felt og din virksomhet, og bruke den innsikten til å gjøre deg noen tanker om hva det betyr for fremtiden.

Her presenterer vi noen formål hvor denne og andre fremtidsanalyser vil være relevant å ta med i diskusjonen:

- **Strategi:** Fremtidsanalyser kan benyttes til å teste eksisterende strategi, herunder hvordan virksomhetens valg holder seg i møte med de ulike fremtidene. I tillegg kan analysene også benyttes til å *utvikle* en ny strategi.
- **Kompetanseheving:** en dialog om drivkrefter, usikkerheter og ulike fremtider er i seg selv en kompetansehevende aktivitet og kan gjøre oss bedre i stand til å forstå hvilken kontekst vi arbeider innenfor.

- **Tverrfaglig dialog:** en synliggjøring av rammene fagfeltet opererer innenfor kan være til stor hjelp for dem skal inngå i tverrfaglig dialog med. Kanskje rapporten kan gi økt forståelse, men også gi økt spillerom for samarbeidsparter innenfor andre fagfelt i å oppdage nye måter å benytte dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring på?
- **Innovasjon og utvikling:** Fremtidsanalyser er også et verktøy for å oppdage nye metoder og arbeidsformer – kanskje ligger spiren til morgendagens løsning i ditt team?

I tillegg må dere gjerne skape nye fremtidshistorier om hvordan fremtiden kan tenkes å se ut. Dere kan for eksempel ta utgangspunkt i andre usikre utviklinger og lage andre aksekors – se side 16 for aksekorset som lager rammene for historiene i denne rapporten. Husk at historiene skal være forskjellige fra i dag, gjerne så ekstreme som mulig, men likevel troverdige.



STYRKER, SVAKHETER, MULIGHETER OG TRUSLER

En del av oppdraget har vært å peke på styrker, svakheter, muligheter og trusler som fagfeltet står i. Disse er identifisert i samarbeid med noen av medlemmene i Norsk Arkivråd i egne digitale workshoper. Basert på samtaler om drivkrefter (i workshop 1) og fremtidsbilder (i workshop 2) konkluderte vi arbeidet med å trekke frem styrker svakheter, muligheter og trusler som fagfeltet dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring står i (i workshop 3).

Disse oppsummeres her:

Styrker

Fagfeltet dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring har en rekke kompetanser knyttet til informasjonsflyt, prosessanalyser, organisasjonskunnskap, kontekstforståelse og å balansere det hele med etterlevelse av lovverk. På enkelte områder er det norske fagnettverket verdensledende – de har fått se opp til eller strekke seg etter.

De som forvalter dataen og informasjonsflyten i en virksomhet er i en unik posisjon til å se hele organiseringen under ett. På mange måter har de en lignende posisjon når det kommer til informasjon i en virksomhet som økonomene har når det kommer til pengene. Jo mer data det er som produseres og benyttes i en virksomhet, jo viktigere er det at noen har et helhetlig bilde av hvordan denne best kan tilgjengeliggjøres på måter som ikke bare gir enkeltprosesser, men kan skape verdi for hele virksomheten.

Hvis mengden data øker, i takt med behovet for mer sammenhengende tjenester og prosesser, vil fagfeltet kunne spille en

nøkkelrolle i å skape de rette rammene for bedre utnyttelse av informasjon og dokumentasjon.

Prosesseiere og ledere i virksomhetene kan tjene mye på å ta i bruk fagfeltets ressurser på en god måte. Fagfolkene innen dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring er trent til å se muligheter for å benytte data på en bedre måte, så lenge de blir invitert inn i dialogen om å vurdere hvilken informasjon og dokumentasjon som har verdi for virksomheten, innbyggere og samfunnet hva som er viktig å ha data på og informasjon om.

Svakheter

Svakhetene til fagfeltet dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring er knyttet til at kompetansene ikke ses eller er i bevisstheten til ledere og utførere i egen virksomhet, på tvers av virksomheter og samfunnet ellers. Fagfeltet er selv for dårlig til å snakke om seg selv på en måte som folk kan forstå og se mulighetene for å ta i bruk. Dette kan knyttes til begrepsapparat – så som arkiv, informasjonsstyring og dokumentasjonsforvaltning – som kan virke snevert, forvirrende og fremmedgjørende. Definisjonene i *Lov om arkiv* bidrar også til å holde på konserveringsdelen av fagfeltet som gjør det krevende å få til nødvendig omstilling.

Fagpersoner innen dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring er ikke gode nok til å fremheve verdien av egen kompetanse. De har vært mer opptatt av å gjøre ting riktig, heller enn å gjøre de riktige tingene. Det nytter ikke å være dyktig på informasjonsflyt eller prosessanalyser hvis ingen i virksomheten er kjent med at funksjonen besitter slik kompetanse eller etterspør det. Om seg selv sier fagpersonene at de ikke har selvtilit nok.

Muligheter

Fagfeltet dokumentasjonsforvaltning og Informasjonsstyring kan ta en sentral posisjon i å fornye, forenkle og forbedre informasjonsflytprosesser i samfunnet. For å være den nødvendige pådriveren for forenklede og effektive prosesser for informasjonsflyt, må fagfeltet klare å definere hva de er og kommunisere hvem de eksisterer for.

Fagfeltet har en mulighet til, enten å redefinere hva arkiv står for, eller å definere seg bort fra det begrensende begrepet "arkiv", gjennom å synliggjøre hvilke muligheter de har for å skape merverdi for samfunnet, virksomhetene og enkeltpersoner. Her er gjenbruk av data viktig. I tillegg er det fagfeltets ekspertise å vite hvilken informasjon som er verdifull og bør tas vare på for virksomheter.

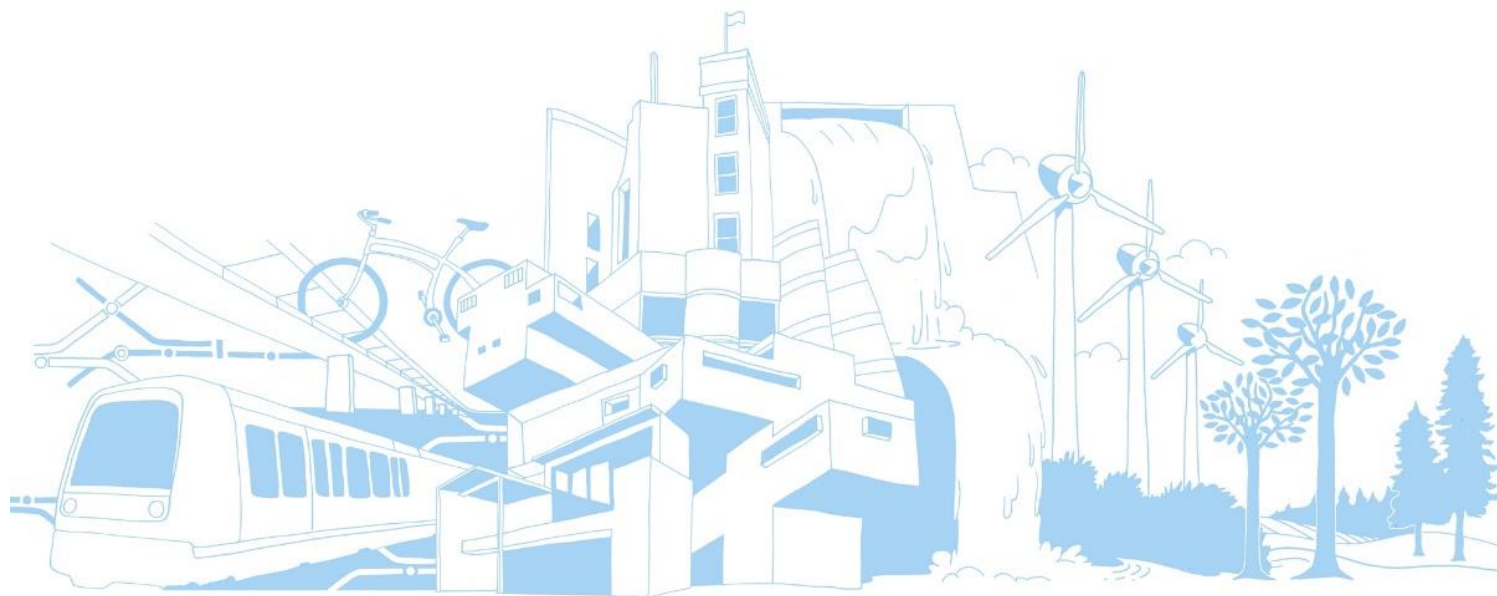
Fagfeltets ekspertise må synliggjøres hos virksomhetsledere og gjennom egne ledere, herunder med mer oppdaterte metoder og rammeverk for å møte forståelse for mulighetene som ligger der.

Trusler

Manglende samarbeid med andre fagområder som jobber med informasjon, så som informasjonssikkerhet og personvern, er en trussel for å lykkes med nødvendig omstilling i årene fremover.

Hvis man ikke lykkes med å få til den nødvendige omstillingen, vil vi fortsette med en konserverende tilnærming til data, dokumentasjon og informasjon i samfunnet, som igjen kan dempe mulighetene for innovasjon. Det er også en trussel at dokumentasjon ikke blir en del av digitaliseringen i samfunnet, da vil det være vanskelig for virksomheter å skape de riktige rammene for bruk av tidligere og pågående data og informasjon.

Den omstillingen som fagfeltet nå står i kan gjøre at flinke fagfolk bytter jobb, fordi de ikke ser hvilke nye roller de kan ta fremover. En annen trussel er at det vil mangle folk med riktig kompetanse fremover.



ANBEFALINGER

En del av oppdraget har også vært å peke på anbefalinger for veien videre. Anbefalingene bygger på analysene i prosjektet, herunder samtaler om drivkrefter og fremtidsbilder – og selv om vi snakker om fremtiden, er det sentralt å stille spørsmålet: hva gjør vi nå?

Tydeliggjøre språk og begrepsbruk

Dersom kompetansene omkring dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring skal ha en mer sentral rolle i virksomhetene de er en del av, er det nødvendig at språket som benyttes for å beskrive kompetanseområdet reflekterer de oppgavene og ansvarsområdene man faktisk har. Å oppdatere begrepsbruken handler heller ikke bare om å beskrive de oppgavene man gjør, men å knytte disse opp mot de rollene man ønsker å ha og den verdien man ønsker å skape i virksomheten.

Ettersom ansvarsområdene i større grad overlapper med IT/IKT og ledelse, er det viktig at språket omkring dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring gjenspeiler denne tverrfagligheten. Det fremstår særlig hensiktsmessig å legge vekk begreper som antyder analoge og papirbaserte arbeidsoppgaver, og som er tett knyttet til blant annet bevaring av kulturarv.

Norsk Arkivråd vil være en naturlig pådriver for en slik endring. Utdanningsinstitusjoner vil være en annen. En slik endring vil nødvendigvis ta tid og innebære stor grad av organisk utvikling, men krever at noen tar initiativ til å starte en samtale om hvilken retning man ønsker å ta. Vi anbefaler derfor at Norsk Arkivråd og deres medlemmer initierer og tar en aktiv rolle i en diskusjon om hvordan man omtaler eget fagfelt. En idé kan være å skape en ny historie om hva fagfeltet i større grad bør eller skal gjøre fremover, som fagfeller kan formidle i egne samarbeid og virksomheter. Dette kan for eksempel være en felles visjon som sier hva fagfeltet ønsker å bidra

til i Norge, herunder kompetanser, roller og ansvar. Videre kan man i fellesskap utforske og synliggjøre nye muligheter for kompetanseheving og verdiskapende oppgaver for fagfeller og medlemmer av Norsk Arkivråd.

Inkludere dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring i virksomhetsstyring

Vekst i dataøkonomien er en av de utviklingene som burde være av størst interesse for både fagfeltet og virksomhetene hvor denne kompetansen benyttes. Data, enten som en intern ressurs eller gjennom kommersialisering, gis i økende grad en konkret verdi. Kompetanse langs hele oppgavekjeden fra fangs og lagring av data til å gi dataen kontekst og tilgjengeliggjøre den for videre bruk, vil være en essensiell del av å utnytte mulighetene som ligger i dataøkonomien.

For mange virksomheter handler dette om kjøp og salg av informasjon, men det mest nærliggende i første omgang er å knytte informasjonsstyring tettere til virksomhetsstyring. Her ligger det muligheter for mer effektiv og etterrettelig styring av virksomhets mål. Bedre utnyttelse av denne kompetansen vil også bistå både offentlige og private virksomheter å imøtekomme krav til personvern og transparens i årene fremover.

Et av de viktigste aspektene av denne utviklingen er behovet for å tilrettelegge for gjenbruk av informasjon – å gi ansatte og ledere muligheten til å finne informasjon og dokumentasjon som har blitt produsert eller lagret på et tidligere tidspunkt, men som er vanskelig å finne igjen blant all annen lagret data.

Virksomheter som benytter større mengder data, enten det er rådata, kontekstualisert informasjon eller dokumenter, anbefales å i større grad inkludere dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring i virksomhetsstyringen. Dette kan ta ulike former, for eksempel i utvikling av rutiner eller systemer for bruk av

informasjon, eller som en fast tilstedeværelse i ledergrupper i virksomheter der informasjonsstyring er en sentral del av deres virke. Et av formålene bør for virksomheten å legge til rette for og styrke samarbeid med tilgrensende fagområder som informasjonssikkerhet, personvern, data- og informasjonsforvaltning, IT og internkontroll, som søker å løse mange av de samme oppgavene.

Gi dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring en større og tydeligere rolle i offentlig digitalisering

Nasjonale myndigheter må tydeliggjøre rollen som dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring har i den nasjonale digitaliseringen og IT-politikken. For at digitaliseringen av offentlig sektor skal bidra til å oppnå mål om blant annet sammenhengende tjenester, gjenbruk av data og etterlevelse av krav til personvern og offentlig innsyn, er det helt nødvendig at kompetansen som eksisterer innen dokumentasjonsforvaltning og informasjonsstyring har en førende rolle arbeidet.

Her foreslås det at *Digitaliseringsdirektoratet* og *Direktoratet for forvaltning og økonomistyring* (DFØ) ser nærmere på hvilken rolle fagfeltet kan spille i den nasjonale satsingen om én digital offentlig sektor, jf. digitaliseringsstrategien 2019-2025. Et naturlig første steg vil være å legge Arkivverket og ansvaret for Arkivloven under Kommunal- og moderniseringsdepartementet og skape tettere bånd mellom de fagressursene som eksisterer her og digitaliseringsarbeidet som skjer i Digitaliseringsdirektoratet.

Opprette masterprogram under IT/informatikk

Etter hvert som informasjons- og dokumentasjonsmaterialet har blitt hovedsakelig digitalt, funksjonene knyttes tettere opp mot organisasjonsledelse og virksomhetsstyring, og de operative prosessene ser ut til å automatiseres i stadig raskere tempo, er det behov for større grad av tverrfaglighet opp mot IT/IKT og ledelse.

Det mest naturlige stedet å skape denne koblingen er i utdanningsløpet. Studiene for arkiv og dokumentasjonsforvaltning (per i dag tilgjengelig bl.a. som årsstudium ved OsloMet og bachelor- og masterstudium ved NTNU og UiT) er i stor grad rettet mot samfunnsvitenskap, kulturarv og praktiske oppgaver knyttet til arkiver. Flere av studiene har innslag av både ledelse og informatikk, men dette kommer på toppen, ikke som et grunnlag.

Vi anbefaler derfor at det opprettes studieløp på masternivå med krav om fullført bachelor innen informatikk (eller lignende), som har et fokus på informasjonsstyring. Studiene bør bygge videre på hvordan informasjonssystemer er bygget opp, men inkludere en kombinasjon av ledelse og de teoretiske aspektene av arkiv og dokumentasjonsforvaltning.