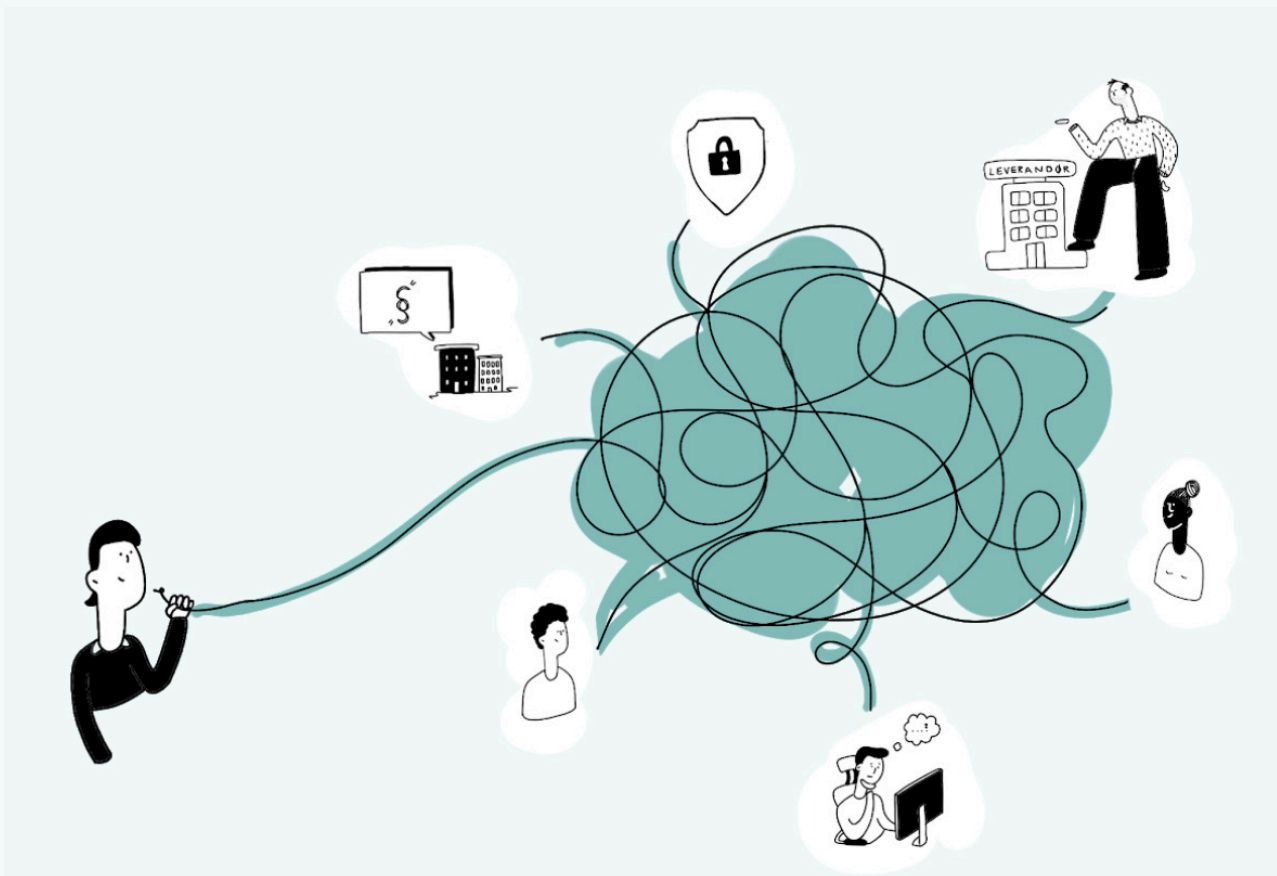


Hva kan vi lære fra Arkivflokken?



Mars 2021

Av

Ulrikke Mysen Almestrand,
Astrid Langnes Vierdal og
Lavrans Løvlie

Innhold og leseveiledning

1. Innledning og hensikt

En kort innledning til rapporten og hensikten med å trekke ut erfaringer til nytte for andre.

2. Historien om Arkivflokken

Her kan du lese en kort oppsummering av hva utgangspunktet for prosjektet Arkivflokken var, hvordan de jobbet underveis, og om utfallet.

3. Hvordan kan man være en entreprenør i staten, for en flokke ingen tar ansvar for?

Arkivverket har forsøkt å ta rollen som en entreprenør. Her trekker vi ut eksempler og erfaringer på hva Arkivverket har gjort og hvordan de har jobbet det siste året.

4. Et økosystem av tiltak for å takle de store utfordringene

I dette kapitlet drøfter vi det anbefalte konseptet og hvordan en løsningen til en sammensatt og kompleks problemstilling som i Arkivflokken best løses av mange målrettede tiltak som må fungere sammen for å skape endring, som i et økosystem.

5. Hvordan skape bevegelse i et fastlåst marked?

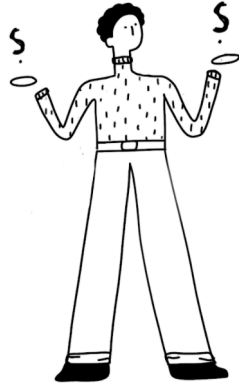
Det var en kjent utfordring at det var få store leverandører og lite innovasjon på arkivområdet, og arkivverket ønsket særlig å skape bevegelse i dette markedet. Her ser vi på hvilke erfaringer og læringspunkter prosjektet gjorde seg underveis.

6. Kan Arkivflokken løftes til en Mission?

Mission-tilnærmingen kommer opprinnelig fra EU-sitt forskning og innovasjonsprogram, og er lite brukt i Norge. Den er ment som en tilnærming til å løse de største utfordringene samfunnet står overfor. Vi har i retrospekt drøftet om Arkivflokken kunne vært et eksempel på en Mission. Arkivverket har gjort og hvordan de har jobbet det siste året.



I disse boksene kan du lese viktige læringspunkt vi har samlet på veien



1. Innledning og hensikt

I løpet av 2020 gjennomførte Arkivverket prosjektet Arkivfloken, som et ledd i sin ambisjon om å forenkle arkivering i offentlig sektor. Prosjektet fulgte Digdir og DOGA sin Stimulab-modell som benytter en designtilnærming for å løse komplekse problemer i offentlig sektor. Dette dokumentet beskriver prosessen, og lærdommer man har gjort seg underveis.

Det er et demokratisk problem at vi ikke har god nok dokumentasjon på beslutninger og saksganger i det offentlige Norge fordi det ikke arkiveres. Problemet har akselerert med digitale kanaler, hvor innbyggere og ansatte i offentlige tjenester har dialog på tvers av kanaler fra Facebook til e-post og fysiske møter. Samtidig er arkivering og journalføring tidkrevende og vanskelig, og oppfattes som noe "i tillegg til den egentlige jobben" over hele

forvaltningen. Systemene oppleves som lite brukervennlige. I tillegg må de offentlige ansatte gjøre mange skjønnsmessige vurderinger av hva som skal tas vare på, og samlet sett blir arkivering ansett som en stor tidstyv.

I 2019 satte derfor Arkivverket seg en svært ambisiøs visjon for å møte utfordringen: **innen 2025 så skal ingen offentlig ansatte måtte arkivere manuelt.**

Vi står overfor en rekke komplekse og sammensatte problemer i samfunnet vårt som enkeltaktører ikke kan løse alene. Vi kan kalle de skikkelige samfunnsfloker som krever nytenkning, samarbeid, innovasjon og arbeidsformer som bryter med tradisjonell prosjektmetodikk og kjente styringsstrukturer i forvaltningen.



De siste årene ser vi stadig økt fokus på innovasjon i offentlig sektor, og man må benytte nye metoder for å løse disse samfunnsflokene. I stortingsmeldingen om en innovativ offentlig sektor, defineres innovasjon i offentlig sektor slik:

Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre virksomheter.

Samarbeid om innovasjon er nødvendig. Et av hovedgrepene som trekkes frem i stortingsmeldingen er at *Innovasjon i offentlig sektor ofte krever samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer, sektorer, næringsliv, sivilsamfunn og utdannings- og forskningsmiljøer – og med innbyggerne.*³

Her har offentlig sektor mye å lære av entreprenører og gründere som ofte er avhengig av denne type samarbeid og nettverk for å lykkes.

Som et ledd i å støtte satsingen på innovasjon i det offentlige satte Digitaliseringsdirektoratet og DOGA i 2016 i gang StimuLab ordningen som skal stimulere til offentlig innovasjon fra brukernes perspektiv. Arkivflokken er delfinansiert av Stimulab, og tok dermed utgangspunkt i tjenstedesign som tilnærming til oppgaven.

En designtilnærming er utforskende i natur, og er ofte et godt alternativ der en tradisjonell program- eller prosjektmodell med tydelige mål som utgangspunkt og forutsigbare leveranser ikke takler kompleksiteten i problemet. Prosjektet Arkivflokken er et eksempel på en på dette. Denne tilnærmingen til å løse utfordringen som Arkivverket sto ovenfor er relevant for flere. Mange av lærdommene i prosjektet vil være relevante for andre i forvaltningen som ønsker å tenke nytt rundt å løse tverrsektorielle og flokete problemstillinger.

Hensikten med denne dokumentasjonen av prosjektet Arkivflokken er å dele erfaringer fra designdrevet innovasjon i offentlig sektor, og hvordan det kan bidra til nytenkning og mer brukerorienterte offentlige tjenester. Vi håper det er til nytte og inspirasjon.

3 Meld.St. 30 (209-2020): 2.2.2 Ti hovedgrep

2. Historien om Arkivflokken

For sikre at du henger med, må vi først fortelle historien om Arkivflokken. I sin strategi har Arkivverket to store satsinger. "Innebygd arkivering" er en av disse, og Arkivflokken inngår i denne satsingen. Arkivverket har en stor visjon for satsingen om at innen 2025 skal ingen offentlig ansatte måtte arkivere manuelt. Historien har vært fortalt gjennom Sara Saksbehandler (en offentlig ansatt) som før hadde kontroll på informasjonsmengden i egen virksomhet og hva som skulle arkiveres. I 2020 samhandler og jobber kollegene hennes i en rekke systemer og samhandlingskanaler, og hun har ikke lenger kontroll eller kapasitet til å arkivere all den informasjonen som er arkiverdig. Tidsmessig går ikke kabalen opp om dette skal gjøres manuelt. Visjonen er at ansatte i stat og kommune i fremtiden kan bruke all sin tid på hovedoppgaven sin, og at arkivering er helt eller delvis automatisk og innebygd i systemer og løsninger som man jobber i.

For å bevege seg mot dette målbildet, så Arkivverket at situasjonen var flokete og delvis fastlåst.

Som opptakt til at Arkivflokken ble satt i gang, hadde Arkivverket over flere år sett at de ikke fikk til store endringer i situasjonen rundt hvordan offentlig sektor tar vare på arkiv.

Alvoret i utfordringen hadde blitt understreket i Riksrevisjonens³ rapport om temaet i 2017 hvor det ble understreket at man ser en systemsvikt hvor virksomhetene bryter arkivloven for å hindre dokumenter i å bli tilgjengelige for innsyn etter offentlighetsloven. Arkivverket tok denne rapporten som inspirasjon for å trappe opp innsatsen, og ta et bredere ansvar for problemstillingen enn det som lå innenfor virksomhetens egentlige mandat.

Arkivverket ønsket å ta et skritt tilbake og se helt nytt på hva som skal til for å oppnå endring og innovasjon på arkivområdet. De ville sette brukeren i sentrum og tenke nytt rundt dagens systemer og måter å jobbe på, og fikk støtte fra Stimulab-ordningen til prosjektet Arkivflokken.

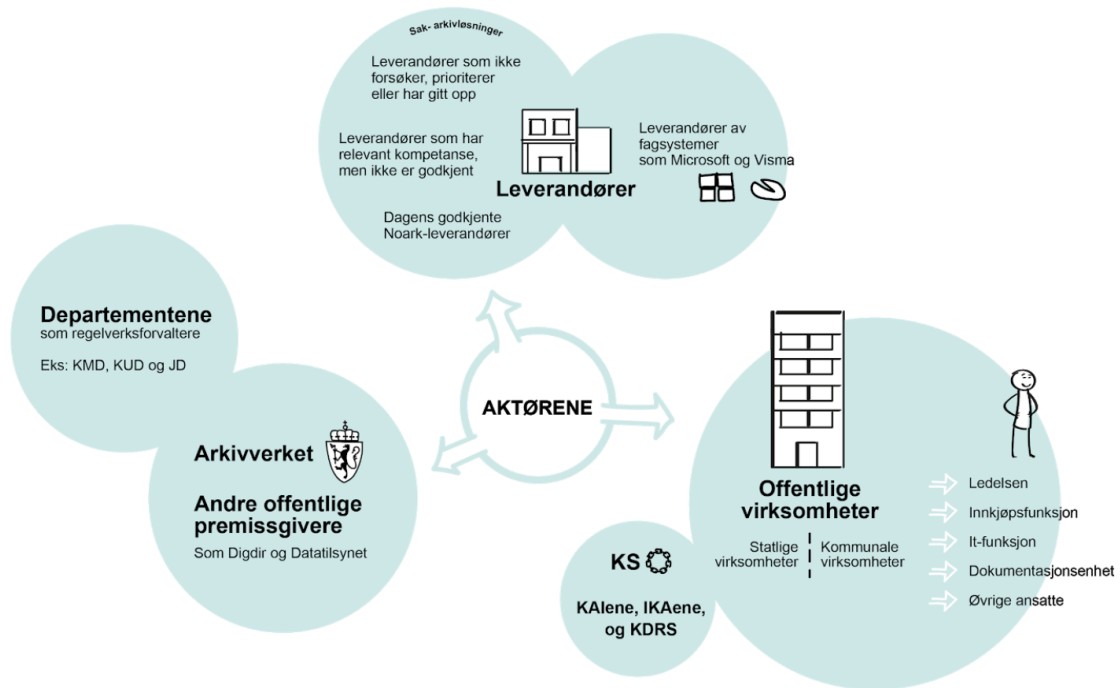


Illustrasjon: Designit fra forprosjekt

3 Riksrevisjonen: Dokument 3:10 (2016–2017) / Offentliggjort 30.05.2017

Hvem er aktørene som inngår i denne floken?

I arbeidet med å forstå denne samfunnsfloken, så vi at floraen av aktører som har ulike roller, ansvar, behov og utfordringer knyttet til Arkivfloken er med på å komplisere bildet.



Figur: Aktørkartet beskriver de mest sentrale rollene i Arkivfloken

Offentlige virksomheter

Offentlige virksomheter i stat og kommune har alle et arkivansvar som handler om å dokumentere det som skjer i saksbehandlingen eller kan ha verdi av andre grunner.

I Arkivfloken ser vi at man er avhengig av en rekke ulike roller for å lykkes. Først og fremst handler det om å støtte *alle de ansatte* som har behov for å løse arbeidsoppgavene sine og ha brukervennlige løsninger i hverdagen. Skal forvaltningen ha andre løsninger som ivaretar arkiv, er vi avhengig av ledelsen som initierer prosjekter, setter premisser for prioriteringer internt, har fagansvar for systemer og er beslutningstakere rundt investeringer.

Innkjøpsfunksjonen som er sentral i prosesser der det anskaffes nye løsninger, gjør valg av

anskaffelsesmetode og evalueringskriterier - og med det en rekke faktorer som påvirker valg av leverandører og nye løsninger.

Arkivfunksjonene, eller dokumentasjonsenhetene, bør være oppdatert på gjeldende regelverk, retningslinjer og nye muligheter for å ivareta arkivhensyn. Samtidig er arkivfunksjonene viktige i interne vurderinger av dokumentasjonen som skapes i virksomhetens prosesser, og arkivfunksjonene bør være involvert i behovsbeskrivelser for nye systemer og løsninger - ikke bare de tradisjonelle arkivløsningene.

IT-avdelingen og deres roller både i valg av teknologi, som informasjonsforvaltere, arkitekter, utviklere mv. skal omsette arkivhensyn og ivareta de i systemer og løsninger, eller sikre gode integrasjoner.

Premissgivere

Det er flere nasjonale premissgivere som sammen er med å legge ulike føringer og forventninger til offentlig sektor, men samlet sett er det ikke enkelt å navigere i disse forvaltningen.

Arkivverket er en sentral premissgiver som øverste arkivmyndighet med ansvar for faglige standarder og retningslinjer, tilsyn og veiledning med offentlig arkivarbeid. Arkivverket skal iverksette overordnet nasjonal politikk på arkivfeltet, og bidra til utvikling og styrking av arkivarbeidet i det offentlige.

Andre premissgivere i det offentlige som Digdir og Datatilsynet er også aktører i Arkivflokken ved at de har egne nasjonale føringer for digitaliseringsprosjekter som er delvis overlappende og som sammen treffer den enkelte virksomhet.

Departementene, særlig KMD, KUD og JD, er regelverksforvaltere for lovene som er særlig relevante for arkivflokken.

KS og de kommunale arkivinstitusjonene

Overfor kommunene har KS en sentral rolle som utviklingspartner, både i digitalisering, med fellesløsninger, men også innen arkiv og dokumentasjonsforvaltning. I tillegg er kommunene ofte avhengig av samarbeid og støtte fra andre kommunale arkivinstitusjoner som Kommunale arkivinstitusjoner (KAlene) og Kommunearkivinstitusjonenes Digitale Ressurssenter (KDRS).

Leverandørene

Leverandørene viser til teknologileverandører som enten leverer løsninger som ivaretar arkivhensyn i dag, eller leverandører

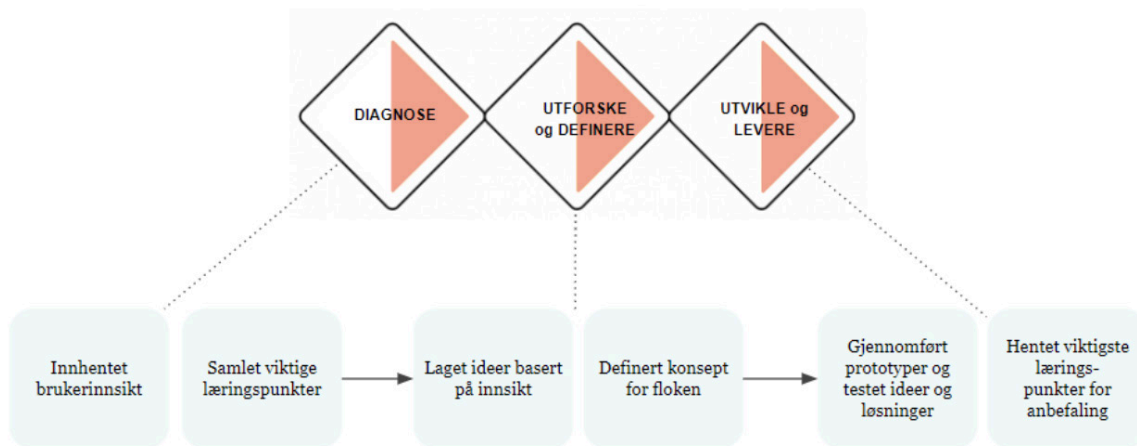
som har relevant kompetanse og teknologi til å tenke nytt og levere løsninger som ivaretar arkivhensyn.

Det kan være leverandører av fagsystemer, saksbehandlingsløsninger og dagens Noark-leverandører. Vi tror også at det er en rekke leverandører som har relevant kompetanse, men som ikke har prioritert eller ansett dette området i offentlig sektor som et attraktivt marked å entre.

Alle disse aktørene har ulike interesser, behov og utfordringer som gjør at arkiv- og dokumentasjonsforvaltning i offentlig sektor er et område som i dag kjennetegnes av lite brukervennlige løsninger, mye manuelt arbeid, en fastlåst markedssituasjon med få og store leverandører, manglende dokumentasjon av arbeidsprosesser, beslutninger og generelt lite innovasjon.

En brukersentrert prosess for å forstå floken

Prosjektet Arkivfloken ble gjennomført iht. den triple diamanten, som er et rammeverk for Stimulab-prosjekter fra Digdir og DOGA. Prosjektet startet i februar 2020 og ble avsluttet i desember samme år. Illustrasjonen under viser de viktigste aktivitetene som er gjennomført i de tre fasene, fra innsikt til anbefalinger.



Figur: Prosjektet har jobbet brukersentrert, og har hatt en involverende prosess av ulike aktører og brukere underveis

Dette lærte vi fra brukerne - innsikten

Brukerinnsetten ga prosjektet samlet sett et bilde av noen særlige behov og utfordringer som ligger til grunn for mye av arkivfloken. Her har vi trukket ut et utdrag av innsiktene.

Prosjektet så blant annet at en ikke har gjort det enkelt for brukerne å lykkes med å håndtere arkiv. De enkelte kommunene eller statlige virksomheter er svært ulike, både i oppgaveløsning, kapasitet og kompetanse. Det var flere som opplevde å ikke være rigget til å drive utviklingen i egen virksomhet, spesielt dersom Arkivverket forventet nytenkning rundt å løse arkivhensyn og gjøre det enklere for de ansatte. Dette ble understøttet av et behov for mer veiledning og støtte fra Arkivverket for å lykkes.

For forvaltningen var det ikke bare krevende å etterleve arkivloven, men de opplevde at en rekke regelverk, som offentlighetsloven og andre særlover, til sammen er krevende å forstå for

en organisasjon. Spesielt når de skal oversette og ivareta disse i systemene sine, og det ikke eksisterer noen som veileder på tvers av regelverkene.

Tett knyttet til dette var ønsket både fra leverandørene og forvaltningen om et behov for samordning av lover og standarder som setter føringer for dokumentasjon og arkiv. Samtidig var det ikke tydelig hvem brukerne synes skulle drive denne samordningen, og hva slags standarder er det behov for. Vi lærte blant annet at det oppleves å være flere nasjonale premissgivere, og manglende koordinering og veiledning på tvers.

I dialog med leverandørene som i dag leverer sak-/arkivløsninger, lærte vi at offentlig sektor ikke nødvendigvis etterspør nye løsninger eller tilnærminger til innebygget arkivering. Forvaltningen kopierer ofte andres kravspesifikasjoner når arkivsystemer skal byttes ut. Det vil si at virksomheter ikke tar stilling til sitt eget behov for å dokumentere egne arbeidsprosesser.

Som konsekvens blir det manglende tilbud fra nye og eksisterende leverandører fordi de ikke opplever etterspørsel etter nye måter å løse dette på. Samlet sett var flere av disse faktorene med å skape en fastlåst markedssituasjon og opprettholde en situasjon der utviklingen går for sakte. Som en konsekvens jobber offentlige ansatte i lite brukervennlige løsninger, og arkivering er for mange en manuell oppgave som bidrar til dårlig samvittighet og hodebry.

I dialog med leverandørene som i dag leverer sak-arkivløsninger, lærte vi at offentlig sektor ikke nødvendigvis etterspør nye løsninger eller tilnærminger til innebygget arkivering. Forvaltningen kopierer ofte andres kravspesifikasjoner når arkivsystemer skal byttes ut. Det vil si at virksomheter ikke tar stilling til sitt eget behov for å dokumentere egne arbeidsprosesser. Som konsekvens blir det manglende tilbud fra nye og eksisterende leverandører fordi de ikke opplever



Mange arkivfunksjoner har **ikke tilstrekkelig kompetanse** og grunnlag for å drive utviklingen fremover i egen virksomhet



Brukerne til Arkivverket er svært **forskjellige**

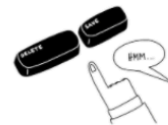


Virksomheter må **forstå sine egne arbeidsprosesser og informasjonsflyt**. Det er nødvendig for å vurdere hvilken informasjon som skal sikres og arkiveres. Flere synes det er vanskelig eller **vet ikke hvor de skal starte**



Kommuner og statlige virksomheter har **ikke nødvendigvis kompetanse, økonomiske midler og kapasitet** til å prioritere nye investeringer og tilnærminger til ivaretagelse av arkiv på kort sikt. Det er behov for et realistisk veikart og **gradvis endring**

Hvordan gjør vi det enkelt for brukerne å lykkes?



Vurderinger av bevaring og kassasjon er vanskelig. Da blir det og vanskelig å bygge det inn i systemer



Regelverket totalt sett er **krevenende** å forstå for en virksomhet, spesielt når man skal ivareta det i systemporteføljen



Arkivsystemene møter **ikke brukernes forventninger til brukervennlighet**



Rett kompetanse kobles ikke på **tidlig nok** når man skal utforme eller anskaffe nye IT-systemer

Folk forventer bedre og mer brukervennlige løsninger, som ivaretar arkiv, men utviklingen får for sakte. Vi har lært at situasjonen er fastlåst av flere grunner



Det er behov for å **forstå og benytte handlingsrommet** innenfor regelverket



Det er enighet om at **vi trenger standardisering** og nasjonale standarder, men hvilke?



Dagens **leverandører har ikke insentiv** eller etterspørsel etter å gjøre radikale endringer



Det er flere **nasjonale premissgivere** og standarder som **ikke henger sammen**

Illustrasjon: Et utvalg innsikter fra diagnosefasen i Arkivflokken.

etterspørsel etter nye måter å løse dette på. Samlet sett var flere av disse faktorene med å skape en fastlåst markedssituasjon, og opprettholde en situasjon der utviklingen går for sakte. Som konsekvens sitter offentlige ansatte å jobber i lite brukervennlige løsninger og arkivering er for mange en manuell oppgave som bidrar til dårlig samvittighet og hodebry.

Hvilket problem skulle prioriteres?

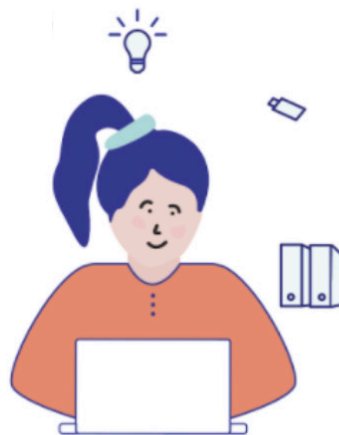
Innsikten pekte på en rekke ulike behov og utfordringer som hang tett sammen. En del av designprosessen handlet om å definere hvilken problemstilling prosjektet skulle jobbe videre med. Dette ble løftet og diskutert med prosjekteier og styringsgruppen i prosjektet, og Arkivverket ønsket å gå for en åpen og utforskende problemdefinisjon. De ville at prosjektet jobbet med å finne svar på følgende problemstilling:

Hvordan kan Arkivverket få offentlig forvaltning til å eksperimentere og prøve ut nye tilnærminger for effektiv sikring og utnyttelse av dokumentasjon?

Herunder utforsket de hvordan Arkivverket får:

- ▶ beslutningstakere til å forstå verdien av dokumentasjon og etterspørre nye tilnærminger til å løse dette
- ▶ leverandører til å forstå handlingsrommet til nytenkning, slik at de bidrar til nye og bedre løsninger
- ▶ arkivmiljøene til å vurdere verdien av dokumentasjon og forstå mulige tilnærminger, slik at de bli en

pådriver for endring og utvikling i statlig og kommunal sektor.

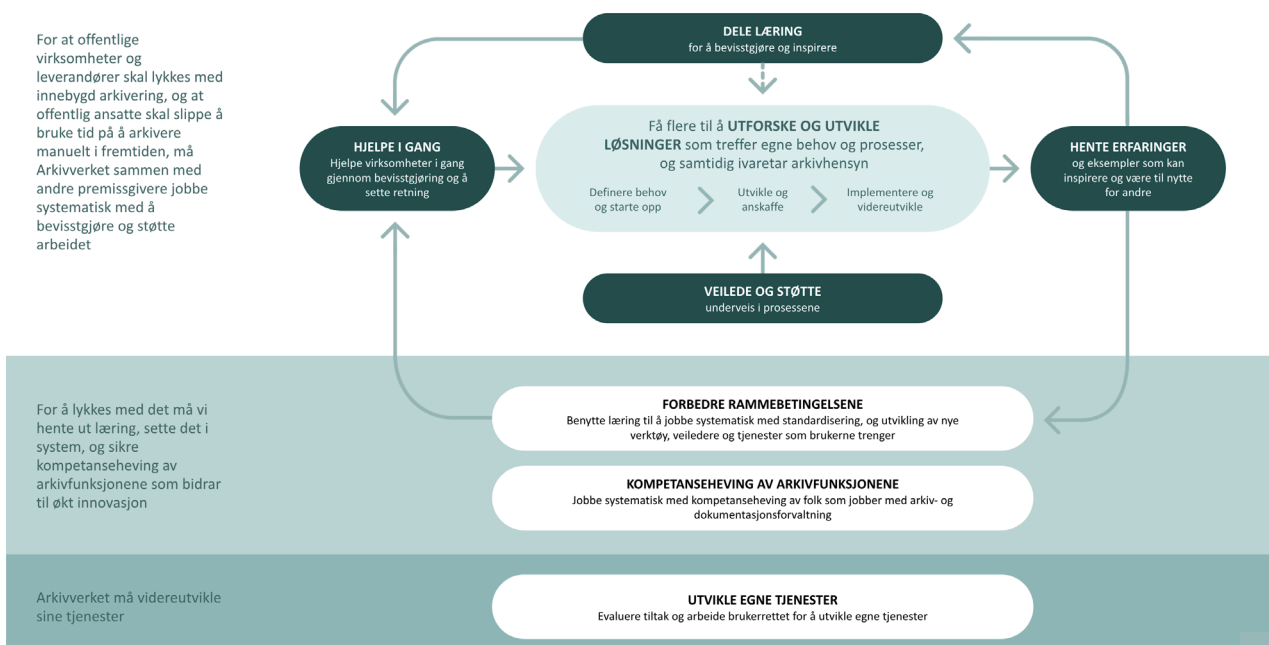


Å skape og strukturere ideer

Prosjektet involverte bredt for å generere ideer ut i fra problemstillingene over. Det innebar ulike fagdisipliner fra jurister, arkivarer, IT-arkitekter, jurister og designere, men like viktig ressurser fra ulike virksomheter i stat og kommune, samt representanter fra leverandørmarkedet. Gjennom en iterativ og analytisk prosess, ble ideene ble strukturert og satt sammen til en konseptmodell (se figur under).

Konseptet skisserer hvordan Arkivverket har en viktig rolle i å få forvaltningen til å løse arkivhensyn på nye måter. Der offentlig sektor kanskje tidligere ikke vurderte noe annet enn å kjøpe et godkjent Noark-system, ønsker vi at de skal forstå handlingsrommet for nytenkning, og selv vurdere hvordan de best kan løse virksomhetens behov i systemer og løsninger, samtidig som de ivaretar arkivhensyn.

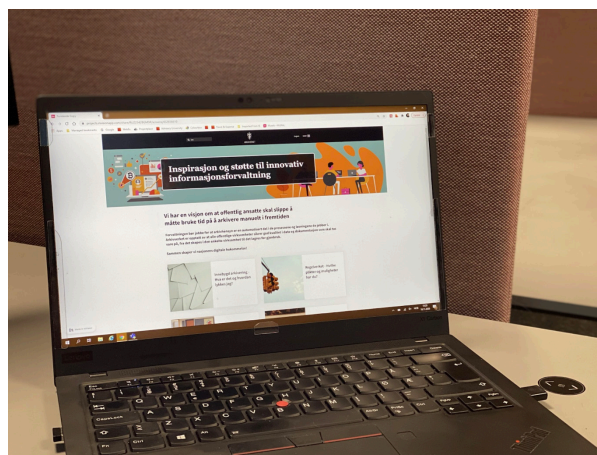
Konseptmodellen er en syklus og prosess der Arkivverket, eventuelt sammen med andre premissgivere, må ta ansvar og støtte forvaltningen i prosjekter eller initiativ for å utvikle eller anskaffe nye løsninger som ivaretar arkivhensyn på andre måter enn i dag. Arkivverket må støtte *før*, *under* og i *etterkant* av slike initiativ for å hjelpe i gang, støtte underveis og hente ut erfaringer som kan deles med andre, dersom de skal få til endring. Det knytter seg en rekke tiltak og ideer til konseptmodellen.



Figur:Konseptmodell som viser hvordan Arkivverket anbefales å jobbe for å løse arkivflokken.

Prosjektet laget tre prototyper som på ulike måter dekker konseptet og ideer til tiltak for å løse arkivflokken. Gjennom prototypene testet prosjektet ulike hypoteser og forslag til ideer med brukere for å simulere ekte innhold, eller situasjoner og lære om nytten, eller gjennomførbarheten i disse. Læringen fra prototypene ble videre prosessert og inngikk i prosjektets sluttleveranse som var et helhetlig konsept (som vist over), for hvordan Arkivverket bør jobbe for å nå visjonen i satsingen Innebygd arkivering. I tillegg ble det levert fem prinsipper og åtte konkrete tiltak for å løse arkivflokken. Prinsippene er basert på hvordan prosjektet jobbet involverende, brukerorientert og utprøvende, noe som ble anbefalt for å lykkes i det videre arbeidet. Tiltakene og

anbefalingene peker konkret på hva prosjektet anbefalte Arkivverket å sette i gang av tiltak for løse arkivflokken og nå visjonen sin.



Bilde: en av prototypene var en digital, fiktiv nettside med nye forventninger fra Arkivverket om rom for nytenkning og innovasjon i dagens regelverk, og blant annet inspirasjon på hvordan andre i forvaltningen har løst dette.



Illustrasjon: Fem prinsipper for hvordan Arkivverket bør jobbe, og åtte tiltak til hva de anbefales å gjøre for å løse Arkivflokken

3. Hvordan kan man være en entreprenør i staten, for en floke ingen tar ansvar for?

Som samfunn har vi mange problemer vi burde løse, men som det ikke nødvendigvis finnes en tydelig eier av, hverken i det offentlige eller i privat sektor.

Arkivflokken er en slik problemstilling, hvor selve målet om innebygd arkivering er tydelig, mens løsningene krever koordinert endring både i Arkivverket (som fagmyndighet og tilsynsfunksjon), i statlige og kommunale virksomheter (som brukere av arkivløsninger) og i leverandørmarkedet.

I denne konteksten har Arkivverket ønsket å ta eierskap, og utøve en rolle som entreprenør i staten for å drive frem løsninger og endring. Prosjektet Arkivflokken ble satt i gang som en av flere aktiviteter for aktivt å ta denne rollen.

Tanken om en entreprenørisk stat innebærer å trekke på kjennetegn ved entreprenører i privat sektor, og hvordan de jobber, og ta det i bruk i offentlig sektor. Store norske leksikon³ definerer en entreprenør slik: *“En gründer, grunnlegger, etablerer, nyskaper. En aktør, gjerne enkeltperson, som driver frem innovasjon, eller etablerer ny virksomhet. En entreprenør greier å få i gang ny virksomhet, ofte med utgangspunkt i nye tekniske løsninger, og gjennom å finne allierte og etablere samarbeid i situasjoner hvor andre kan være skeptiske eller også aktive motstandere av forandring.”*

Arkivverket har på en flere områder tatt en entreprenørrolle, og prosjektet Arkivflokken har vært et viktig bidrag til å definere denne rollen tydeligere. Som det ble redegjort for innledningsvis sto Arkivverket over en sammensatt og krevende problemstilling, som de valgte å se på med en ny tilnærming der de satt brukeren i sentrum og jobbet iht tjenestedesignmetodikk.

Det kan ses på som et klassisk entreprenørisk grep å bruke en designtilnærming på en problemstilling der man på tradisjonelle måter ikke har maktet å få til endring. Det betyr å utvide forståelsen av utfordringen, gi rom for å redefinere problemet og etablere en ny start for å skape mer radikale løsninger.

Arkivflokken har bidratt til å utvikle en posisjon for Arkivverkets som en entreprenør i staten

Innsikten fra brukerne synliggjorde et behov fra forvaltningen om at Arkivverket tar en tydeligere rolle med tanke på å løse utfordringen. Samtidig fortalte brukerne at de ønsker å bruke Arkivverket som en samarbeidspartner i arbeidet med å løse flokken. I tillegg så de behov for at Arkivverket jobber sammen med andre premissgivere slik at de er koordinert og samordnet overfor brukerne i forhold til faglige føringer og digitalisering.

3 https://snl.no/entrepren%C3%B8r_-_innovasjon).

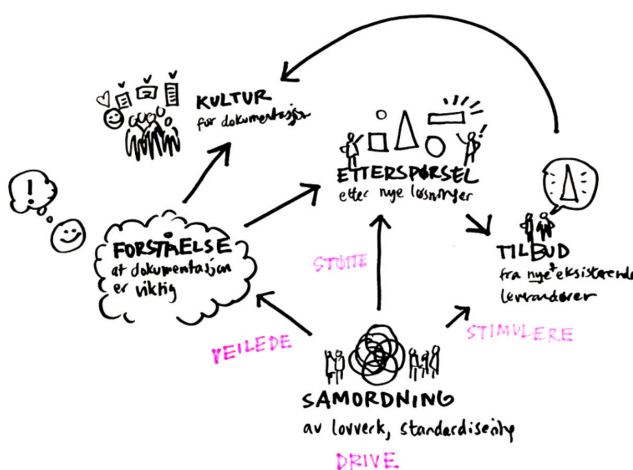
“Vi hadde full backing fra direktøren, og det var en forutsetning for å stå i det”

-prosjektleder

Arkivflokken har bidratt til at Arkivverket definerer sin egen rolle i utviklingen som en entreprenør - der man tar en rolle for å møte behov i som ingen andre har møtt eller tatt ansvar for. Arkivverkets prosjekteier var tydelig på at det var viktig å ha full støtte fra toppledelsen for å ta en slik rolle. Dette var særlig viktig da de vurderte å ta fatt på en samfunnsutfordring som for mange opplevdes å være større enn Arkivverkets oppgave og mandat alene, men samtidig som de hadde et delvis ansvar for den.

Det er og en utfordring at det er uklart hvem som skal finansiere slike grep i det offentlige. Gevinstene av å lykkes med å løse Arkivflokken ligger i stor grad ute i forvaltningen, men og i samfunnet forøvrig som for eksempel fra innbyggere, media eller for academia som sikres god dokumentasjon av offentlige prosesser. Det er mange slike samfunnsflokke som står overfor tilsvarende problemstilling der gevinstene hentes ut et annet sted enn i egen virksomhet. Arkivverket har hatt vilje til å investere ressurser til å “eie” dette problemet, men fremtidig finansiering er fortsatt en utfordring. Funnene fra prosjektet har bidratt til større innsikt og forankring, og har understreket Arkivverkets vilje å jobbe med satsningen fremover.

En entreprenør har en ståltro på egen ide og at det er riktig. På samme måte har Arkivverket tro på logikken i visjonen om *innebygd arkivering* og viktigheten for samfunnet. Visjonen har stått fast fra før Arkivflokken ble etablert, som et mål å strekke seg etter, uten nødvendigvis å si hvordan man skal komme seg dit.



Tør å ta rollen som eier av problemet, selv om gevinstene hentes ut hos andre. Bygg formelle og uformelle samarbeid, og bidra til økt oppmerksomhet om behovet, men pass på å ha full backing fra toppledelsen.

En sterk visjon er en forutsetning for å ta en entreprenørrolle, men samtidig må den konkretiseres for å skape tilslutning og entusiasme. En designtilnærming er et kraftig virkemiddel for å konkretisere en abstrakt visjon, vise hva den består i og hvordan verden vil se ut når resultatene er på plass. Prosjektet har bidratt til å konkretisere hva som skal til for å nå visjonen gjennom et konsept for hvordan man skal jobbe videre for å løse floken, samt konkrete tiltak for å ta tak i floken fra forskjellige vinkler.

Alle ansatte har kastet seg uti og bruker Teams!



Direktoratet har over 300 ansatte. Etter covid-19 har alle begynt å bruke Microsoft Teams hyppig i sine prosjekter. De fleste er svært fornøyd med hvor bra samhandlingen er.



På Arkiverkets populære konferanse kom det tydelig frem at mye av dokumentasjonen fra slike samhandlingsløsninger må arkiveres. Anne er arkivansvarlig i Direktoratet. Hun har gitt beskjed om dette internt flere ganger, men det fører til mye manuelt og tidkrevende arbeid. De ansatte er frustrerte, og viktig informasjon går tapt.



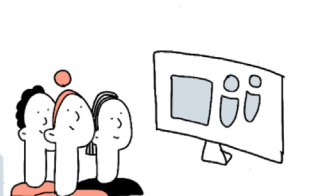
Anne bestemmer for å ta grep! På Arkiverket sine nettsider finner hun argumentasjonen hun trenger for å få midler fra ledelsen. Hun finner også eksempler på hvordan andre virksomheter har løst samme utfordring. Hun jubler når ledelsen tar det på alvor og sikrer budsjett til at dette kan gjøres nå!



Direktoratet har rammeavtale og god relasjon med en dyktig leverandør på IT-utvikling. Anne tar utgangspunkt i brukerhistorier og datamodeller fra Arkiverket for å utforme behovsbeskrivelsen til leverandøren. Hun tar også kontakt med en av etatene som delte erfaringer på konferansen, for å høre mer detaljer om hvordan de gikk frem.



De kommer fort i gang, og utviklingen går bra. Men de stanger hodet i en rekke vurderinger av hva som skal bevares i Teams. Hva sier regelverket? Hva skal tas vare på? Og hva er lurt? Da tar Anne et videomøte med veiledningstjenesten i Arkiverket. Hun får gode råd, konkrete svar og de kommer seg videre i utviklingen – hver gang.



Etter noen måneder er endelig den nye løsningen klar til å tas i bruk. Nå er arkivansvarlig bygd rett inn i Teams! De ansatte får god opplæring, og er veldig glad for å slippe dårlig arkivsamvittighet. Nå kan de fokusere på å gjøre en god jobb!



Ledelsen roser utviklerteamet, og understreker at dette var virksomhetskritisk å få på plass. Nå har vi endelig god informasjonsforvaltning. Direktoratet har også vokst veldig fort de siste årene. Tiden de sparer på arkivering gjør at de nå kan redusere veksten i antall ansatte. Det er bra for alle!



De fortsetter å videreutvikle og forbedre løsningen. Årets arkivkonferanse livestreames, og Arkiverket har bedt Direktoratet om å presentere. Der deler arkivansvarlig, leverandøren, tillitsvalgt og direktøren sine oppførte og nedture. Det blir veldig godt mottatt! *Vi klarte det!* tenker Anne.

134

Etaten har et utdatert saksbehandlingsystem...



Etaten er en stor, statlig virksomhet som behandler mange saker i løpet av et år. Det er stor frustrasjon blant ansatte, siden dagens saksbehandlingsystem er svært lite brukervennlig og treigt. Det har lenge vært ønske om å anskaffe eller utvikle et nytt og bedre system.



IT-direktøren har fulgt med på alt som skjer rundt innebygd arkivering. Hun leser jevnlig Arkiverkets og DigDir's artikler, og har deltatt på konferanser om tema. Det gjør at hun kjenner til mulighetene, og forventningen om å tenke nytt på arkivfeltet. Hun bruker eksempler fra andre virksomheter for å synliggjøre gevinstene opp mot eierdepartementet og får aksept for investeringen.



Etaten går i gang med å beskrive behovet sitt og utlyse en innovativ anskaffelse. En av føringene er at de vil bygge arkivansvar inn i saksbehandlingsløsningen. I arbeidet med anskaffelsen bruker de Arkiverkets veileder for å identifisere hvilken informasjon de skaper i sine arbeidsprosesser. De ender opp med en nyttenkende og dyktig leverandør.



Etter noen måneder er de endelig i gang, og utviklingsteamet jobber hurtig. De tar utgangspunkt i en informasjons- og metadatamodell som DigDir og Arkiverket har tilgjengeliggjort på GitHub. Teamet følger med også med på Arkiverkets løpende standardiseringsarbeid. Det gjør det lettere for dem å tenke på hele livsløpet til systemet og ivareta dataene som skal bevares.



De er en stor virksomhet med god kompetanse og utviklingskapasitet internt. Derfor klarer de seg hovedsakelig uten hjelp, men noen ganger i utviklingsprosessen står de fast. Da er Arkiverket lett å få kontakt med, og Etaten kan sparre underveis og får veiledning fra dyktige fagfolk.



Den nye løsningen utvikles bit for bit og rulles ut gradvis. Fordi systemet er bygget i tråd med Arkiverkets enkelte standardiseringsarbeid, er den automatisk godkjent og kan tas i bruk med én gang. Det er god stemning i utviklingsteamet!



De har tatt smarte grep som gjør at riktige data bevares automatisk, og saksbehandlerne slipper å arkivere manuelt. Ledelsen får mye enklere tilgang til data som brukes til analyse og bedre styring, og deles med felles datakatalog. Tiden saksbehandlerne nå sparer bruker de til bedre dialog med innbyggerne, og kontinuerlig forbedring av egne tjenester.



Årets innbyggerundersøkelse viser en dramatisk økning i brukertilfredshet. Saksbehandlingstiden har blitt betraktelig kortere, samtidig som de ansatte melder om høyere motivasjon og bedre arbeidsdager. IT-direktøren smiler, nister litt på hodet og sier for seg selv: *Hvorfor gjorde vi ikke dette før?*

133

Illustrasjon: Eksempler på brukerhistorier som ble brukt for å eksemplifisere fremtiden, og hvordan tiltakene ble tatt i bruk av forvaltningen?



Design bidrar til å konkretisere en abstrakt visjon. Bruk bilder og historier for å vise og overbevise, om hvordan ting vil arte seg når visjonen blir virkelighet.

Både som del av arbeidet med Arkivfloken og i andre sammenhenger har sentrale personer i Arkivverket, både prosjekteier og kjerneteamet av ressurser, brukt mye tid på dialog med andre aktører. Her har de både delt visjonen og ideen, men og foreslått formelt og uformelt samarbeid, selv om man enda ikke er klare på hvordan dette burde konkretiseres.

Dette representerer entreprenørens utrettelige arbeide med å løfte temaet på andres agenda. Arkivverket tillater som entreprenør å gjennomføre mange møter for å "pitche" ideene og visjonene sine, uten nødvendigvis å vite sikkert hva som vil resultere i de mest verdifulle relasjonene. Entreprenøren vil møte de som har tro på ideen og vil være med å putte energi eller ressurser i arbeidet. Man vet ikke nødvendigvis hvem som først vil tenne på ideen, men til slutt vil mange nok ha deltatt i diskusjonen til at den vil slå rot og skape et bredere engasjement. Det gjelder derfor å ha mye uformell dialog, bygge relasjoner og nettverk. Disse kan bli viktige fremsnakkere for satsingen og visjonen din.

For å løfte aktualiteten rundt arkivering har Arkivverket vært opptatt av å være synlige, prioritert å fortelle om prosjektet, satsingen og visjonen i mange scener og arenaer. Det har vært en prioritering selv om de ikke har hatt alle svarene på hvordan målet skal nås. Viktigheten av god historiefortelling, bruk av utsagn fra brukere som formidler behovene og visuelle bilder som folk

kjenner seg igjen i har vært en viktig del av å engasjere andre i visjonen og i å løse problemet.



En entreprenør pitcher ideen 100 ganger før den første partneren velger å investere i den. Ha utholdenhet, skap relasjoner og ikke vær redd for å foreslå samarbeid, selv om man ikke vet nøyaktig hvor det skal lede.

Arkivverket erfarte over tid at det er krevende å stå med ett ben i en visjon om radikal endring, og samtidig skulle forvalte eksisterende lovverk på en forsvarlig måte, samt håndtere konfrontasjonen fra fagekserter som skal beskytte det eksisterende mot vesentlig endring. Denne typen konflikt er en kjent utfordring som sjeldent har opphav i vond vilje, men snarere i at nytenkning ofte vil utfordre eksisterende og vel gjennomarbeidede normer for hva som kjennetegner god kvalitet. For prosjektdeltakere vil det å hele tiden måtte balansere dagens kvalitetsnormer med å tenke nytt rundt problemet, bremse evnen til å løfte radikale ideer.

Arkivverket satte opp et kjerneteam som ble helt frigjort fra linjejobb og daglig drift. Ressursene i kjerneteamet fikk tydelig beskjed og en forventning fra ledelsen om at deres oppdrag var å tenke helt nytt. I tillegg var de opptatt av å inkludere ressurser i prosjektgruppen som gjerne ble sett på som forsvarere av dagens faglige tilnærming. De ville heller ha kritiske stemmer tett koblet på prosessen og involvert underveis enn å møte motstand når radikale ideer lanseres fra prosjektet.

“Vi frigjorde ressurser fra linja, og de fikk tydelig oppdrag å tenke helt nytt.” -prosjekteier



Entreprenører er fullt fokusert på ett eneste mål. Frigjør folk fra drift når de har i oppdrag å tenke radikalt nytt, og la de utforske.

Som entreprenør må man følge mange ideer og spor som ikke nødvendigvis blir noe av, og lederne må ha stor takhøyde for å tåle dette. Dette kan være utfordrende i en offentlig sektor hvor ansvarlig styring og god kontroll ligger dypt i kulturen.

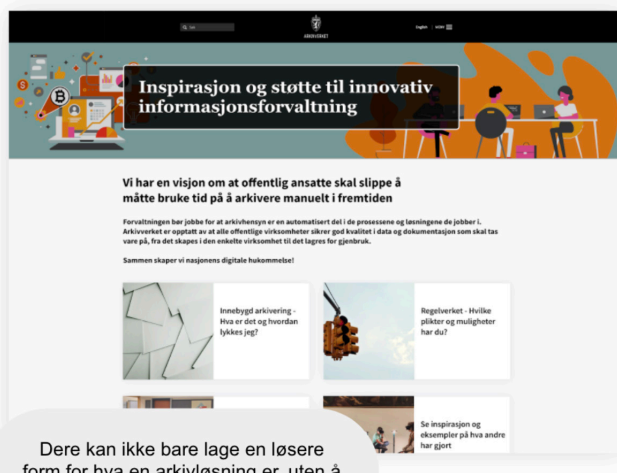
“Hadde vi fått kritikk fra ledelsen om vi ikke fikk til alt, ville vi mistet gnisten helt!”

-Prosjektdeltaker i Arkivverket

Å ha takhøyde for å ende opp i blindveier (og komme seg raskt ut av disse) er og en forutsetning når man velger å ta en utforskende designtilnærming til å løse en floke. Det ligger i metodikkens natur at man bevisst “kaster løsninger på problemet” helt til noe sitter.

Derfor har arbeidet med Arkivflokken vært kjennetegnet av en “prøve og feile”-mentalitet. Det har vært tillatt å gjøre feil, og man har gått fram uten alltid å vite hva som er neste steg eller om man må prøve på nytt. Samtidig viser det seg at det å stå i en grad av uvisshet, til slutt bringer en raskere fram til resultatene. Arkivflokens deltakere i Arkivverket oppfatning er at det hadde tatt lengre tid å skape resultater hvis de skulle vært veldig “skikkelige”. De har lagt seg på et minimum av prosjektformalia, og hatt tillit og fleksibilitet

fra prosjekteier om at ikke alt nødvendigvis går som planlagt. Deres egen refleksjon er at denne tilliten har vært viktig, spesielt med et så stort og uklart problem. En læring kan således være å tørre og legge bort den tradisjonelle prosjektmodellen. Som designere ofte sier - stol på prosessen, så vil resultatene komme.



Dere kan ikke bare lage en løser form for hva en arkivløsning er, uten å se på den rigide formen for avlevering

Jeg liker visjonen! Det er ganske friske vendinger fra dere, men jeg tror dette er veldig nødvendig og bra.

Illustrasjon: Innspill fra brukere under prototyping

Designmetodikk har en rekke teknikker for å sørge for at prøving og feiling faktisk gir resultater. Man går tidlig ut med åpne spørsmål for å forstå problemet bredere, men jobber strukturert og visuelt med syntese for å tegne kart som gjør det mulig å fokusere på spesifikke punkter hvor man kan tenke nytt. Man tar friheten til å hoppe raskt til løsning, men lager enkle prototyper for å teste ut idéen med brukere med en gang. Slik kan man raskt avkrefte eller bekrefte hypoteser for å legitimere en større løsning på problemet.

“Fokuset vårt har vært fremdrift og å få ting gjort”

-Prosjektleder i Arkivverket



Det er viktig å tillate prøving og feiling fra ledelsens side. Det kan være viktigere å ha fokus på fremdrift og å få ting gjort, enn å gjøre ting veldig korrekt og formelt.

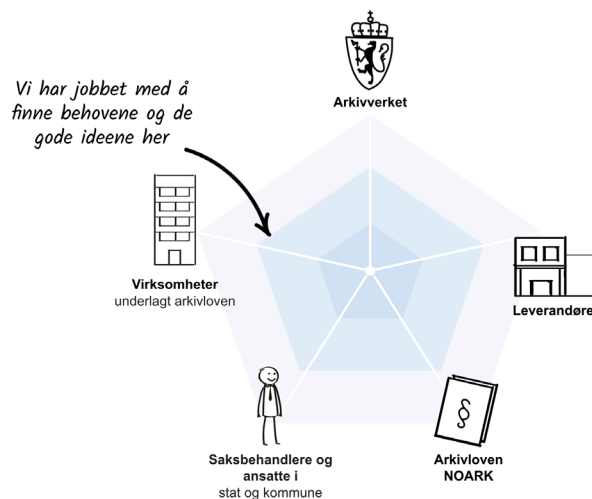
Da Arkivfloken startet var mange av utfordringene rundt innebygd arkivering godt kjent for Arkivverket. Samtidig hadde man et behov for å se disse i sammenheng, og forstå hvordan de ulike aktørene opplevde dem fra sin side. Hvordan opplever software-leverandørene markedet og ser de incentiver for nyskaping? Hvordan opplever ledere i offentlige virksomheter utfordringene knyttet til arkivering og dokumentasjon? Hva skal til for å møte behovene til de som driver med arkivering i det daglige?

Gjennom å gå i dialog med de ulike "brukerne" av arkivsystemer ble det mulig å forstå hvor det var rom for nyskaping og hvilke barrierer som må overkommes for å legge til rette for bedre løsninger. Gjennom å forstå perspektivene til de forskjellige brukergruppene, ble det også mulig å bli mer konkret på løsninger og hvordan de kan fylle mulighetsrommet.

Inkludering av de ulike aktørenes roller og opplevelser var viktig gjennom hele prosjektet. Det handlet om å hente innsikt fra mange perspektiver, gjennom å involvere bredt i utvikling av ideer, og gjennom å teste og prototype løsninger med en bred gruppe av interessenter.

Designprosessen legger stor vekt på å inkludere brukerne i prosessen, og ikke minst å ta deres subjektive opplevelser på alvor som legitime premisser for utviklingsarbeidet. Ikke bare gir det bedre løsninger å involvere

brukerne i hele prosessen, det øker også legitimiteten til arbeidet og bidrar med konkrete historier om hvordan resultatene vil gi nytte og verdi for alle involverte.



Invester i å se problemet gjennom alle partenes øyne. Når man forstår hvordan hver enkelt aktør opplever problemet, og kan formidle dette til andre, blir det lettere å finne løsninger som gir mening for alle.

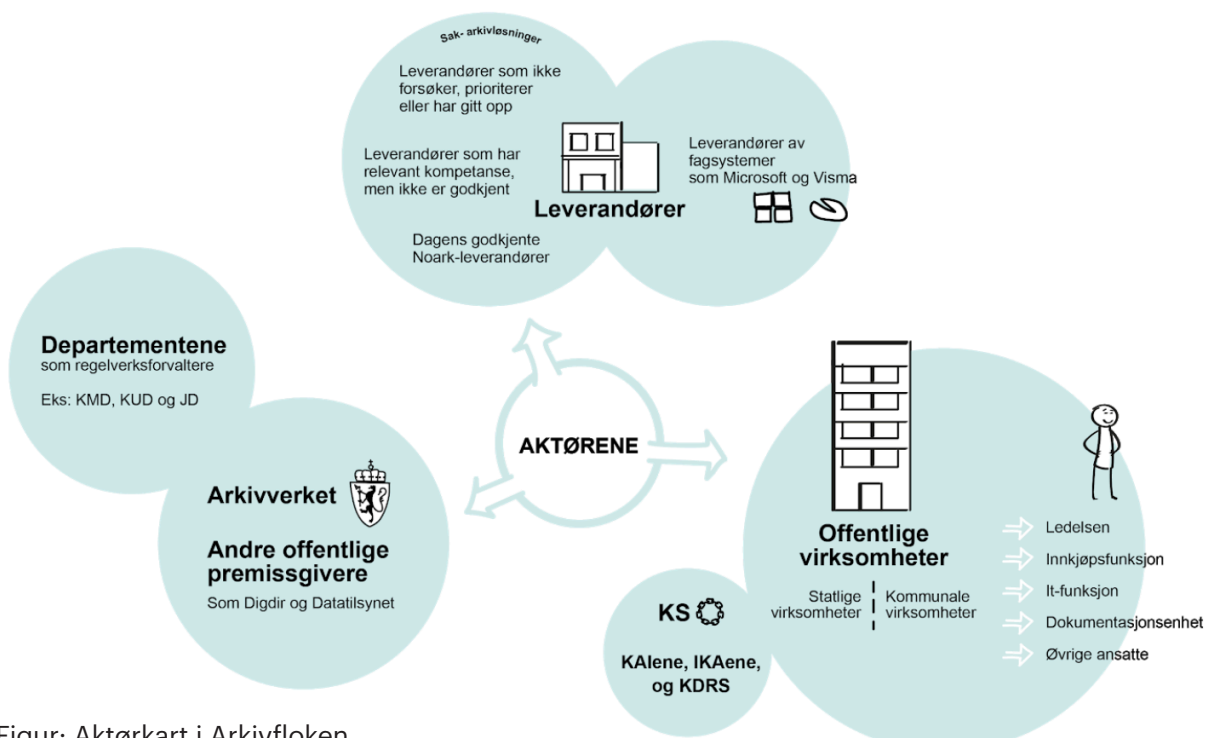
4. Et økosystem av tiltak for å takle de store utfordringene

Utfordringer som har fått vokse seg frem i offentlig sektor består gjerne av mange aktører og årsaker. Det vil sjelden være en "silver bullet" som er løsningen til hele utfordringen, men heller en rekke tiltak og endringsprosesser som vil dra sammen mot et mål eller en visjon. Arkivflokken tar for seg en utfordring som er et problem for hele samfunnet og hele offentlig sektor. For å ta fatt på utfordringer på den størrelsen må man sette mange aktører i stand til å endre adferd, og man må se på det som et økosystem av tiltak og endringer. Et økosystem kjennetegnes gjennom at det er et "miljø" hvor bestanddelene alle har et samspill. For at økosystemet skal fungere må alle bestanddelene gjøre sitt bidrag. Gjennom å tenke på endringsprosesser i det offentlige på denne måten kan vi skape mer på banen og utspiller sin rolle.

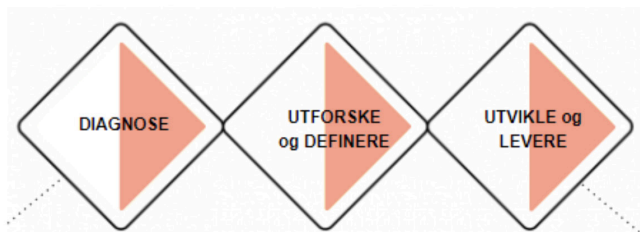
Et behov for mange tilpassede løsninger til mange ulike behov

Arkivverket så tidlig at dersom man skal finne en nyttig og varig løsning, må man sikre at løsningene er tilpasset virksomhetenes egne behov, og ikke gå i gang med å utforme en felles løsning uten at disse var integrert fra dag én.

For å definere mulighetsrommet i Arkivflokken ble det derfor viktig å få en felles forståelse for de viktigste aktørene og premissene som spiller roller i utfordringen og i løsningen. Den triple diamanten som Digdir og DOGA sine Stimulab-prosjekter følger tilrettelegger for en grundig utforskning. Alle disse aktørene utgjør deler av utfordringen, noe som også gjør dem til mulige samarbeidspartnere i å utvikle nye løsninger.



Figur: Aktørkart i Arkivflokken



Figur: Digdir's triple diamant

Når en utfordring av denne størrelse skal forstås må prosessen legge til rette for bredde når vi skal undersøke. I "Den triple diamanten" er hele første fase dedikert til å utforske og presisere problemstillingen. For å lykkes med å nøste opp i hele aktørbildet, samt å forstå hvilke utfordringer som ligger til de ulike, trenger vi omfattende innsikt. Innsiktsfasen i Arkivflokken omfattet intervjuer, samskapende arbeid og workshops med aktører som er en del av flokken. Første fase, diagnosefasen, har som funksjon at prosjektet skal sette seg inn i dagens situasjon, med både bredde dybde i temaet, slik at problemstillingen er godt nok utforsket til å si at man forstår, definerer og tar fatt på det riktige problemet. I utfordringer som denne må vi se sette innsikten i et system som gir forståelse for relasjonen mellom innsiktene. Det er som regel når vi ser innsiktene i sammenheng at vi finner de mest virkningsfulle intervensjonene. Diagnosefasen ga rom for å bryte opp det komplekse utfordringsbildet og skape konkrete intervensjoner som vil skape varig endring.



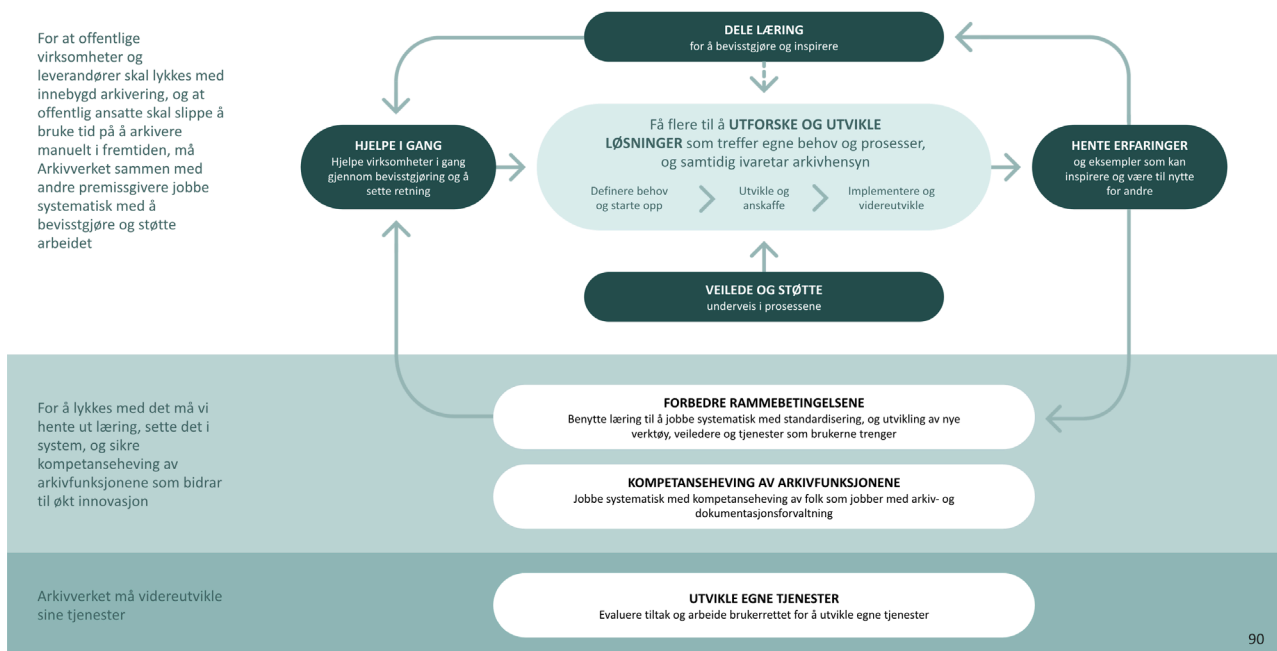
Gjennom utforskende og iterativt arbeid som tilrettelegges for i den triple diamanten kan vi utforske, forstå og rydde i sammensatte problemstillinger. Man må investere tid for å avdekke de viktigste punktene hvor vi kan skape endring.

For å løse opp i den sammensatte situasjonen er det lurt å tenke på utfordringen sett fra flere ulike roller. Det lar oss definere ulike tiltak som treffer de involverte aktørene, som stiller flere i stand til å bidra til å bedre situasjonen. Hensikten er å sikre samspill mellom tiltakene, og dermed også mellom aktørene slik at problemstillingen løftes og trekkes fremover. Dette forutsetter at vi ser på behovene og tiltakene i sammenheng. Denne sammenhengen kan beskrives som et økosystem.



Store utfordringer har ikke alltid en stor løsning. Bryt opp en stor utfordring og takle den med flere konkrete tiltak, heller enn å tenke at en "silver bullet" er løsningen.

For å illustrere hvordan aktørene kan jobbe for å løse arkivflokken, ble det utarbeidet en konseptmodell, som vist i figur på neste side. Hensikten med konseptmodellen er å illustrere hvordan en kan få virksomheter til å eksperimentere eller selv tørre å utforske hvordan de kan lage gode systemer og løsninger som ivaretar arkivhensyn, og på best måte understøtter virksomhetens behov og arbeidsprosesser. For å lykkes med innovasjon på et så komplekst område må flere virksomheter prøve seg fram til riktig løsning for dem. Det er viktig at Arkivverket tar en rolle i å trekke ut og dele læring, slik at flere kan forstå potensialet i mer tilpassede løsninger. Løsningen vil ikke være lik for alle, men verktøyene og prosessen vil være lik for flere. For å sikre at fremtidige løsninger treffer på de nødvendige kravene for arkiv må det være et tydelig definert felles mål.



Figur: Konseptmodellen beskriver hvordan målet er å få flere offentlige virksomheter til å utforske og utvikle løsninger som treffer egne behov og prosesser, og samtidig ivaretar arkivhensyn.



Ved å definere en felles prosess og et felles mål som skal ta oss mot en løsning på utfordringen, tilrettelegger man for en endringsprosess som kan drives over tid.

For å drive innovasjon som skal sette mange i sving til samme tid, kreves det forståelse av alle de involverte. Arkivverket vil spille en viktig rolle i å jobbe ut mot brukerne og andre aktører for å skape endringsvilje og bevegelse. Når virksomheter oppfordres til å skape mer tilpassede løsninger må de forstå hensikten og de nødvendige betingelsene slik at arkivverdig innhold er av nødvendig kvalitet.



For at det skal skapes endringsvilje og for at alle skal dra i samme retning, må aktørene settes i stand til å ha en felles forståelse for utfordringen.

Et økosystem består av mange deler som er avhengige av hverandre. For å løse komplekse utfordringer som i Arkivflokken må man forstå og designe for avhengighetene. Ved å tenke på tiltakene som elementer av et sammensatt system, kan en se hvordan en serie tiltak kan forsterke hverandre. Konseptmodellen viser økosystemet i Arkivflokken. Den beskriver tiltak som treffer hver av rollene, som til sammen utgjør en syklisk modell, hvor bevisstgjøring, endring, læring og deling som igjen fører til bevisstgjøring danner en syklus hvor fler og fler offentlige virksomheter kan ta del for å selv ta ansvar for å få på plass bedre løsninger for å ivareta arkivhensyn.



Gjennom å tenke på tiltakene som et økosystem ser vi viktigheten av at tiltakene henger sammen og forsterker hverandre. Sett tiltak i system, og beskriv sammenhenger og avhengigheter.

Tilnærmingen til å løse Arkivfloken består av flere små og store tiltak, og deles av flere aktører. De radikale endringene vil ikke ligge til de enkelte tiltak, men til den store overordnede endringen. Dette kjenner vi igjen fra "missions"-tilnærming. Radikaliteten ligger i den samlede endringen Arkivverket jobber mot, mens veien dit består av mange konkrete tiltak, som eksempelvis "etablere en involverende tilnærming til standardisering" med formål om å brukerorientere videre utvikling av standarder for å skape større rom for endring. Samarbeid og brukerinvolvering i seg selv er ikke noen nyvinning, men målet er en standard som skaper rommet som trengs for å skape innovasjon. Et godt definert målbilde å se mot gjennom hele prosjektet er viktig for å sikre at tiltakene til sammen drar i riktig retning.

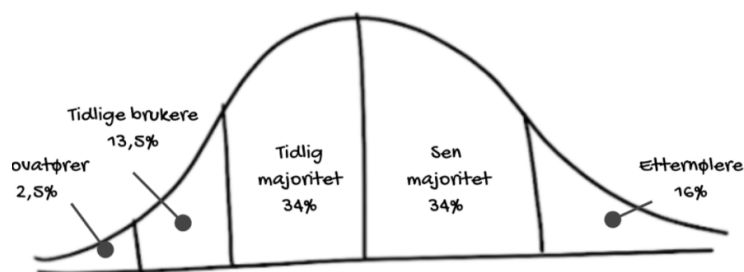


Innovasjonen ligger ikke alltid i løsningen, men heller til endringen vi skaper. Endringen og målet man arbeider mot er nytt, mens tiltakene som tar oss dit trenger ikke alltid være nyvinning.

For å lykkes med endringen vi ønsker må noen virksomheter gå foran. Det må være virksomheter med vilje, kompetanse og kapasitet, som ønsker å finne de beste løsningene for deres drift. Arbeidet med Arkivfloken viste at det vil være viktig at Arkivverket finner noen som ønsker og har ressurser til å gå foran og inspirere andre. Deres erfaring kan bli viktige for de som kommer etter.

Spredning av innovasjon illustreres ofte med en adopsjonskurve. Vi tror at virksomheter i stat og kommune kan deles inn i innovatører, tidlige brukere, tidlig majoritet, sen majoritet og etternølere, også innenfor arkivfeltet. Vi tror at noen virksomheter vil være raskt ute med å

prøve å løse innebygd arkivering i egen virksomhet, mens for andre virksomheter vil være mer avventende. Arbeidet med innebygd arkivering er derfor et arbeid som må fortsette i årene fremover.



Figur: Adopsjonskurven

Etterhvert som flere og flere virksomheter adopterer tankesettet rundt innebygd arkivering, og løser det i egen virksomhet, vil også nivået på de samlede gevinstene bli større. Hvis man igjen bruker adopsjonskurven som et eksempel vil de store gevinstene oppstå når man når ut til både tidlige brukere, tidlig majoritet og sen majoritet av offentlige virksomheter. Det vil derfor kreve tålmodighet og langsiktighet for å realisere gevinstene knyttet til innebygd arkivering for hele offentlig sektor.



Følg entusiasmen! Det er ikke noe felles startskudd hvor alle begynner endringsprosessen på likt, noen må gå foran og vise vei og muligheter.

5. Hvordan skape bevegelse i et fastlåst marked?

Fastlåste markedssituasjoner er ikke uvanlig. I et fastlåst marked er det er noen få selskaper som får alle fordelene på bekostning av kjøperne. De kan kjennetegnes ved at den iboende markedsstrukturen er lite konkurransedyktig (for eksempel i en monopolsituasjon). Det eksisterer en form for markedssvikt, eller markedet kan være utilstrekkelig utviklet for å kunne levere på virksomhetenes behov. Det kan og oppstå fordi virksomhetenes innkjøpsprosesser er tungvinte og ressurskrevende, og anses som lite attraktive av leverandørene. Dette har negative konsekvenser på en rekke faktorer som påvirker hele bransjens evne til å innovere, sikre kvalitet og tilby varierte varer og tjenester til en fornuftig pris.

Etterhvert som et marked modnes, vil det konsolideres og innovasjonsgraden blant leverandørene vil ofte reduseres. Produkter og tjenester blir mer og mer standardiserte og barrierene for nye leverandører høye. Markedet for sak-/arkivløsninger har alle disse symptomene. Arkivverket har selv beskrevet det som et fastlåst marked, der få og store leverandører har hovedvekten av markedet i offentlig sektor, og der det har skjedd lite innovasjon de siste årene.

Tradisjonelt har en tilnærming til å løse opp i fastlåste markeder vært enten at myndighetene griper inn og regulerer det, eller at andre aktører disrupter det med radikalt nye løsninger med fordelaktige kostnadsstrukturer som gjør de i stand til å ta markedet raskt.

Her ser vi nærmere på hvilken innsikt og erfaring vi gjorde oss om denne problemstillingen underveis i prosjektet.

Selv om arkivflokeprosjektet i seg selv ikke hadde som ambisjon å løse markedssituasjonen i arkivfeltet, har Stimulab-modellen et potensiale for å bidra til å løse opp i fastlåste situasjoner. Denne typen prosjekter tar som utgangspunkt å se bredere på problemstillingen enn vanlig, og har som premisse at man skal utfordre etablerte sannheter.

I løpet av Arkivflokken ga dette seg spesielt utslag i at man synliggjorde flere dypt sementerte misforståelser aktørene imellom som forhindrer innovasjon. Flere tiltak er nå i gang for å utvikle dialogen mellom Arkivverket, offentlige virksomheter og leverandører i en mer nyskapende retning.



I fastlåste markeder lønner det seg å jobbe utforskende og ikke jobbe ut fra hva man antar at låser markedet.

Bakgrunn for det fastlåste arkivmarkedet

Markedet for sak-/arkivløsninger er lite dynamisk, og få og store leverandører av arkivsystemer får majoriteten av kontraktene mot offentlig sektor.

For å møte denne problematikken, inkluderte designteamet som gjennomførte Arkivfloken både en samfunnsøkonom, en IT-arkitekt og en spesialist på offentlige innkjøp. Dette gjorde det mulig å belyse utfordringen på nye måter og identifisere måter å begynne arbeidet med å løse opp i situasjonen.

- ▶ Arkivloven pålegger offentlige organer et ansvar for å ha arkiv.
- ▶ Offentlige virksomheter er pålagt å benytte Noark-godkjente systemer til journalføring og elektronisk arkivering av saksdokumenter”
- ▶ Noark = Norsk Arkivstandard og er en standard for dokumentasjonsforvaltning. Standarden er utviklet og blir vedlikeholdt av Arkivverket (Riksarkivaren).
- ▶ Arkivverket har en godkjenningsordning for leverandørenes løsninger.
- ▶ Offentlige virksomheter kan ta i bruk både midlertidig eller endelig godkjente løsninger

Gjennom dialog og involvering av ulike aktører gjennom hele prosjektet, både leverandører, konsulentfirmaer som rådgir på fagområdet, og forvaltningen

gen selv, fikk man større klarhet i det sammensatte bildet som låser dagens marked.

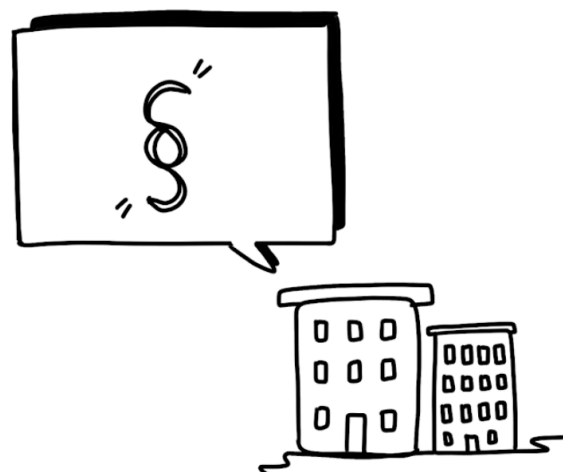
Det bygde seg opp et tydelig bilde i diagnosefasen av at de forskjellige aktørene beskrev situasjonen på forskjellige måter. Den ulike forståelsen av utfordringen er sementert over tid og bygger opp en adferd aktørene imellom som gjør det vanskelig å utløse ny dynamikk i markedet.

- ▶ Adferden i stat og kommune preges av å ville etterleve regelverket, og opplevelsen av å være trygg på å gjøre dette styrer valgene bort fra å utvikle nyskapende løsninger. Samtidig er det ressurskrevende å innføre arkivløsninger, og det å kopiere andre virksomheters valg gir en form for falsk trygghet om at dette vil spare tid og sikre kvalitet.
- ▶ Leverandørene opplever manglende etterspørsel etter innovative løsninger, og få insentiver i å investere i å utvikle nye systemer i dette markedet.
- ▶ Fra Arkivverkets side opplever man at offentlige virksomheter har for snever forståelse for det handlingsrommet de faktisk har innenfor regelverket, og ønsker at virksomhetene tar en mer aktiv rolle i å utnytte mulighetene som er gitt.



Problemer ser forskjellige ut fra forskjellige synsvinkler. Designprosessen gir innsikt i hva hver enkelt aktørgruppe opplever i en fastlåst situasjon og hvorfor de handler som de gjør. Dette bidrar i seg selv til å utløse nye muligheter.

I en situasjon som denne gir designmetodikk verdi i at den tar utgangspunkt i hvordan enkeltmennesker og institusjoner opplever en situasjon og hvordan dette driver adferd. Disse innsiktene er ikke harde analytiske fakta, men skaper en forståelse av hvorfor aktørene handler slik de gjør. I en fastlåst situasjon, kan forståelsen for den andres posisjon i seg selv være nok til utløse en ny og mer konstruktiv dialog.



Det er viktig å legge vekt på å etablere en felles forståelse av situasjonen blant aktørene, slik at de kan gå inn i en konstruktiv og innovativ dialog sammen.

I prosjektet skapte denne innsikten en spennende diskusjon i Arkivverket, der det ble tydelig at myter og misforståelser om Noark var en konserverende kraft i markedet. Man kan kommunisere sterkere at regelverket og Noark tilbyr et større handlingsrom enn mange forventer. Man kan tilby mer støtte til leverandører for å utvikle innovative løsninger som møter kravene i regelverket. I utforske- og definere fasen av prosjektet valgte prosjektteamet blant annet å grave dypere i hypotesen om at myter og misforståelser rundt regelverket sto i veien for nytenkning. Dette ble gjort som en del av en prototype som representerte en fiktiv nettside, og inneholdt en forklaring av myter og fakta om arkivloven.

Myter og misforståelser om arkivlov

Det er en del myter om at dagens arkivregelverk setter begrensninger for innovasjon og det å tenke nytt rundt løsninger for arkiv i forvaltningen. Her gir vi deg en oversikt over noen av disse mytene, med noen fakta om hvilket handlingsrom som faktisk finnes i regelverket.

Myte:

Alt som er arkiv skal inn i Noark, og Noark-systemet er det eneste arkivsystemet vi har.

Fakta:

Alle informasjonssystem kan være arkivsystem. Ditt arkivsystem er det systemet du bruker som primærkilde når du trenger informasjon eller dokumentasjon på det som har skjedd, er blitt sagt eller vedtatt. Arkivregelverket stiller visse krav til et arkivsystem, men det er ikke gitt at dette må være basert på Noark-standarden.

[Hvordan kan vi løse det? Les mer](#) 

Myte:

Journalføringsplikten er vanskelig, og er til hinder for at vi kan lage nye, brukervennlige løsninger.

Fakta:

«Journalføring» handler om å føre en logg over dokumentene som brukes i ulike prosesser, hvor en registrerer informasjon om når det skjedde, hvem som var involvert, hva det dreide seg om, og hvilke andre dokumenter som hører til samme prosess. Dette er opplysninger som finnes i de fleste dokumenthåndteringssystemer. Hvis du kan lage en dokumentliste med disse opplysningene, har du en journal.

[Hvordan kan vi løse det? Les mer](#) 

Myte:

Vi skal ha Noark, og da må vi kjøpe ett av sak-/arkivsystemene som er i markedet.

Fakta:

Noark er en overordnet standard, som ikke spesifiserer en spesiell type system. Det er stor fleksibilitet i bruken av standarden, og det er mange måter å realisere kravene i standarden på.

[Hvordan kan vi løse det? Les mer](#) 

Illustrasjon: Som en del av en prototype skrev vi ut myter om regelverket som vi testet med brukere. Mytene ble veldig godt mottatt av brukerne, Noen nevner at mytene rydder opp i misforståelser de selv har hatt.

“...hadde vi ikke lest mytene hadde vi trodd alt måtte inn i arkivsystemene”. Offentlig bruker

For det første vakte prototypen engasjement og interesse blant representanter fra offentlige virksomheter, så vi lærte at dette var et relevant budskap. For det andre lærte prosjektgruppen at det å kommunisere på en hverdagslig måte rundt regelverket åpnet opp for viljen til å tenke nytt rundt arkivering. Der formen på et regelverk gjerne skaper en risikoovers innstilling hos leserne, utløser hverdagspråket en mer aktiv holdning.

Prototypen viste oss at Arkivverket har mye å hente på god kommunikasjon som forklarer virksomhetenes handlingsrom, når målet er å legge til rette for nytenking og innovasjon.



Ved å eksperimentere og teste ulike kommunikasjonsformer mellom aktørene kan man raskt bekrefte (eller avkrefte) hypoteser om hva som vil utløse en ny dialog.

I arbeidet med Arkivfloken ble leverandørmarkedet involvert i alle faser, fra innsikt til ide, prototyping og deling av anbefalinger for veien videre. Dette ble tatt positivt imot da det skaper åpenhet, transparens og forutsigbarhet om at det kan komme endringer i feltet, at de kan gi sine innspill, og at nye markedsmuligheter vil oppstå.

For eksempel var leder for teknologi og digitalisering i Abelia med i prosjektets styringsgruppe. Prosjektet fikk dermed viktige innspill og signaler på hvordan markedet kan engasjeres, og hvordan man best tar hensyn til leverandørenes interesser for å bidra til en utvikling av markedet.

Samtidig må man være bevisst på at det er ressurskrevende for leverandører

å stille i en tett relasjon, og at man må balansere forventningen til deltagelse med en reell mulighet til innflytelse.

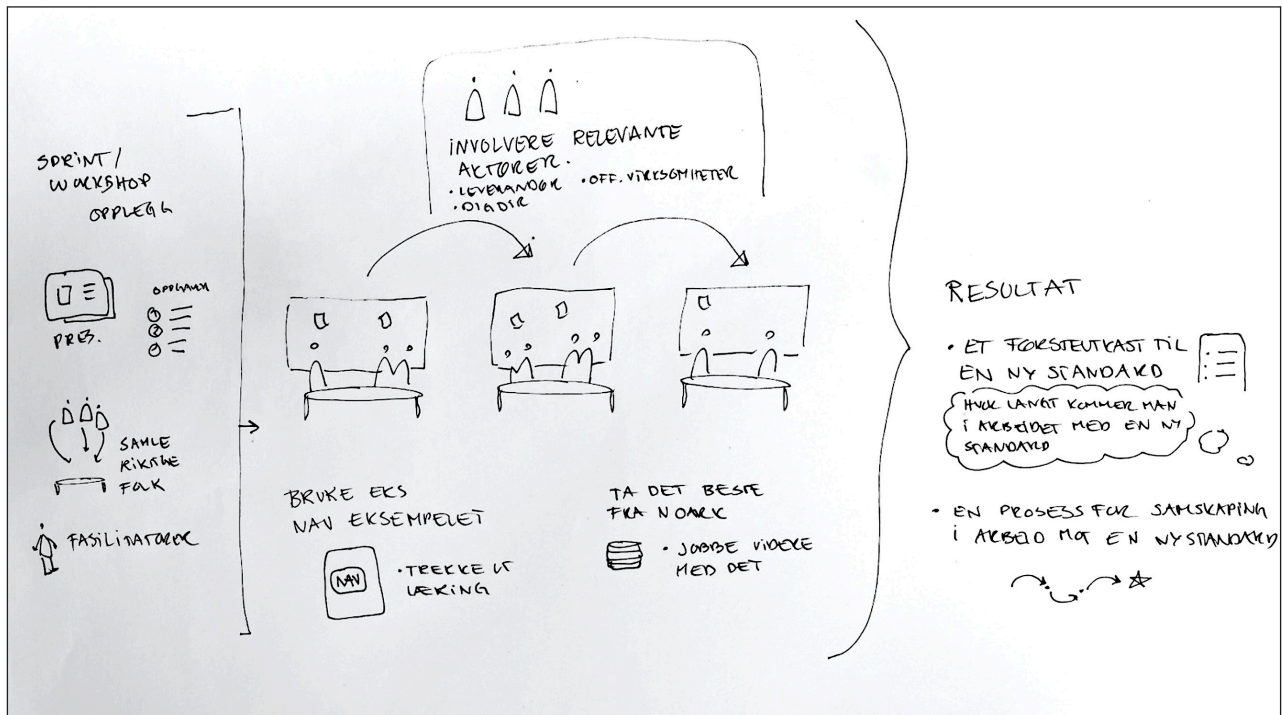


Det skaper verdi å involvere representanter for leverandørmarkedet, men det er en forutsetning at de opplever at de har reell innflytelse i prosessen.

I løpet av prosjektet opplevde prosjektgruppen at markedet bidro med et genuint ønske om samskaping og innovasjon. Det å aktivt involvere leverandører økte verdien av arbeidet, samtidig som som man må ha et kritisk blikk for hvilke spesifikke interesser som legger føringer for den enkelte leverandørs bidrag. Lykkes man med god involvering, skaper man interesse i markedet for potensielle nye markedsmuligheter, og man kan stimulere til at nye leverandører kommer til og endrer dynamikken. Et resultat av Arkivfloken var ideen om å pilotere StandardLab. Hensikten med StandardLab var å forstå hvordan Arkivverket kan trekke standardiseringsarbeidet videre, sammen med leverandørene. Prosjektet inviterte inn leverandører og virksomheter som selv har utviklet løsninger med oppfordringen: **“Bli med og fortell oss hvordan vi kan legge til rette for nyskaping i arkivsektoren. Gjennom gode standarder ønsker vi å gjøre det lettere å lage brukervennlige arkivløsninger.”**

Utgangspunktet for StandardLab var innsiktene Arkivfloken hadde gjort rundt at dagens standard. De så at det er behov for å utfordre dagens situasjon, fordi standarden og måten den forvaltes på i liten grad er med på å fremme innovasjon. Det var et ønske å arbeide brukersentrert, for å sikre at utviklingen skjer i lys av leverandørenes og brukernes behov. I tillegg kan

standardLab sette Arkivverket i stand til å drive mer aktiv forvaltning av standarden enn det som gjøres i dag. StandardLab er et av tiltakene som Arkivverket ønsker å prioritere videre, og de har blant annet søkt om midler til etableringen i satsingsforslag for 2022.



Illustrasjon: skisse til ideen StandardLab der en jobber samskapende og involverende med standardiseringsarbeid gjennom å samle riktige fagfolk over flere workshoper eller møter



Figur: Aktører i prototypen StandardLab

Prosjektet har gjort det tydelig at det ikke finnes ett radikalt tiltak alene som kan endre markedet og samtidig ivareta mandatet Arkivverkets er gitt. Samtidig har forståelsen for hvordan de involverte aktørene opplever situasjonen gitt Arkivverket muligheten til å jobbe målrettet for å løse opp i markedet.

Man har etablert prinsipper for hvordan man skal jobbe involverende med leverandørene framover, det etableres et sterkere fokus på jevnlig dialog og styrke kommunikasjon rundt mulighetsrommet innen regelverket og standarden. Ikke minst ønsker Arkivverket å koble leverandørdialogen med veiledning av stat og kommune for å øke bevisstheten å skape gode bestillere blant de som kjøper løsninger i markedet.



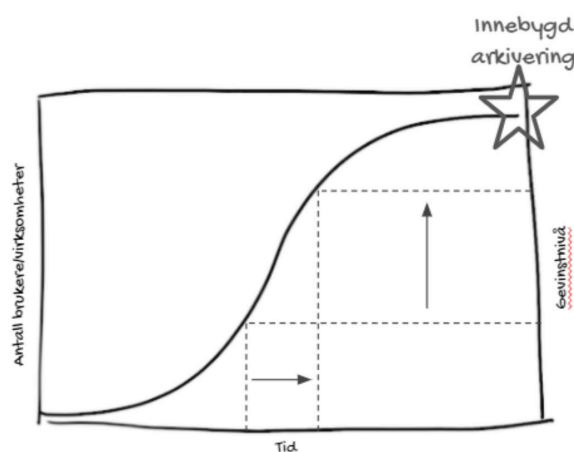
Det er viktig som premissgiver å forstå hvordan rammene en selv har satt oppleves av andre aktører og hvordan man kan endre eller kommunisere på nye måter rundt de rammene man eier.

6. Til ettertanke: Arkivfloken som en *Mission*

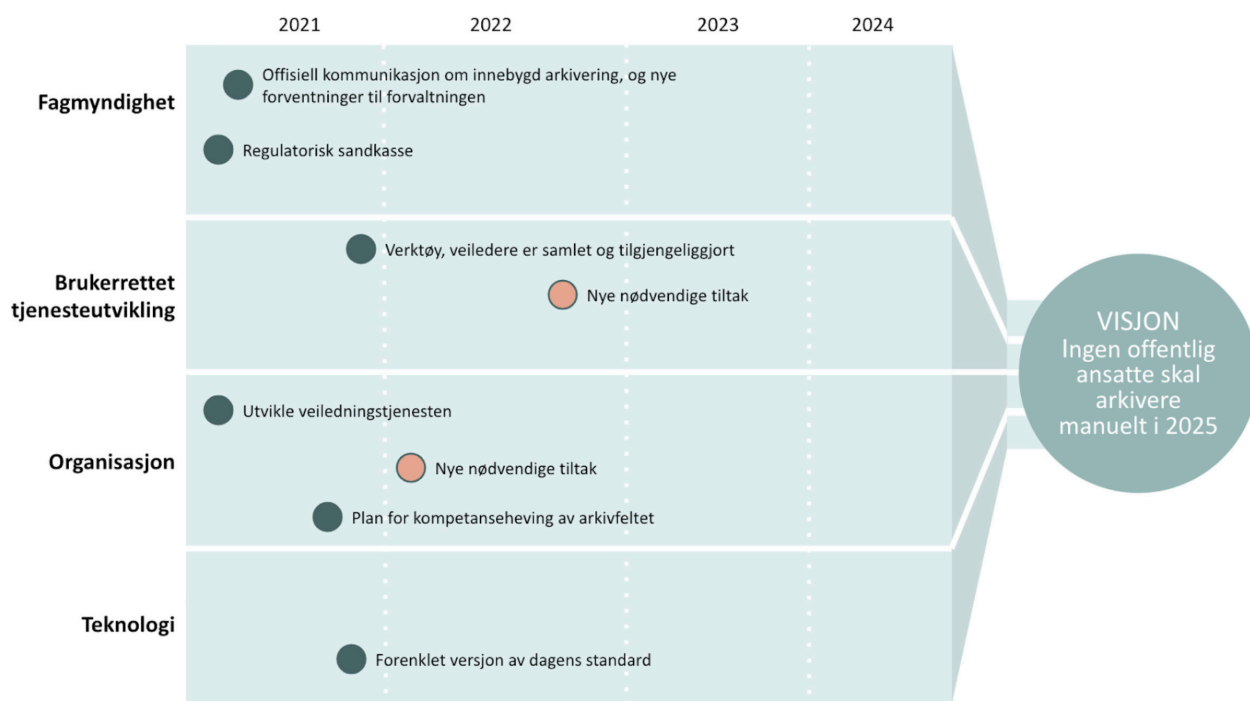
Prosjektet Arkivfloken har gitt oss verdifulle lærdommer om hvordan man kan jobbe for å løfte komplekse problemstillinger i offentlig sektor. For å runde av disse refleksjonene ønsker vi her å stille oss spørsmålet om et prosjekt som Arkivfloken kan løftes til et enda mer ambisiøst nivå i fremtiden, og hvordan man i så fall går frem. Disse tankene vil også være overførbare til andre floker som trengs å løftes i det offentlige.

Prosjektet Arkivfloken kulminerte høsten 2020 med beskrivelse av 8 tiltak som hver for seg vil bidra til å oppnå visjonen om innebygd arkivering. Satt i sammenheng vil disse tiltakene bygge på hverandre og forsterke mulighetene for å nå dette målet i 2025. Flere av tiltakene er besluttet og vil startes i 2021.

Det ble tidlig i prosjektet gjort et valg om at tiltakene definert i Arkivfloken skulle ligge innenfor det handlingsrommet Arkivverket har ansvar for og mandat for å gjennomføre. Samtidig er det klart at potensialet for å løse denne samfunnsfloken øker hvis den offentlige forvaltningen tar ansvar for utfordringen i fellesskap.



Figur: Arkivfloken og tilstøtende initiativer i Arkivverket skal i sammenheng drive adopsjon av innebygd arkivering, og dermed realisere økende gevinster.



Figur: Arkivflokken definerte tiltak i fire dimensjoner som Arkivverket kan kontrollere for å nå visjonen. Ser man utenfor Arkivverkets ansvarsområde kan man bygge på med tiltak eid av andre aktører som vil øke sjansene for å lykkes. Merk at tiltakene ikke er reelt plassert ut i tid, men er ment som en illustrasjon.

Ser man enda mer ambisiøst på flokken er det verdt å stille spørsmålet om man kan mobilisere enda bredere framover, og løfte utfordringen til en "mission" som samfunnet kan samle seg rundt i fellesskap.

Mission-tilnærmingen er blitt aktualisert som en måte å adresse store samfunnsutfordringer/floker på i EU-sammenheng. Tilnærmingen beskriver kriterier og tilbyr råd om hvordan man på ambisiøse måter kan flytte utfordringer framover som krysser interesser og sektorer, og krever innovasjon på mange områder mot et felles overordnet mål.

Arkivflokken som *prosjekt* er ikke en mission, men Arkivflokken som *samfunnsutfordring* har mange av kriteriene som rettferdiggjør å definere det som en mission videre.

Prosjektet gir oss verdifull forståelse av hva som kan kvalifisere som en mission, og hva som må til for å løfte

samfunnsutfordringen til en mission. Samtidig kan prosjektet kaste lys over spørsmålet om en missions-tilnærming er riktig medisin for å drive innovasjon i den norske offentlige forvaltningen.

Den store utfordringen som angår hver enkelt innbygger er at mangel på arkivering utgjør et demokratisk problem. Dette frarøver innbyggere og virksomheter innsyn og mulighet til å ettergå dialogen mellom innbygger og det offentlige.

For å aktualisere denne utfordringen må man mobilisere et bredt og synlig behov i offentlige virksomheter for å investere i innovative arkivløsninger. Dette vil drive Arkivverkets forvaltning av regelverket framover, og stimulere til konkurranse og nyskaping i leverandørmarkedet. Å snu oppfattelsen av arkivfunksjonen fra et "nødvendig onde" til et "must have" som bygger verdi ut over etterlevelse i virksomhetene krever målrettet

kommunikasjonsarbeid og høy grad av dialog fra Arkivverkets side. Enda mer viktig er det at krav og inspirasjon må komme fra andre aktører - fra innbyggerne, fra virksomheter man samarbeider med og fra eiere i stat og kommune.

Ett spørsmål som har kommet opp i Arkivflokken er om eierskapet til Arkivverket ikke bare skal sitte i Kulturdepartementet, men om også andre departementer burde sette krav og bidra til å sette kraft bak satsingen. Alle departementer eier "brukere" av arkivløsninger, og man kan derfor se for seg at eierskapet kunne sitte på tvers av flere departementer.

Utfordringen er tosidig - man må både styrke eierskapet til problemet og stimulere behovet for nye løsninger. Mobiliseres dette, vil markedet følge.

Den konkrete misjonen er klart uttalt av Arkivverket siden 2019: "Ingen offentlige ansatte skal arkivere manuelt i 2025". Dette er en sterk, forståelig og ambisiøs visjon, men samtidig litt smal fra et missions-perspektiv. Sterke missions krever bred relevans i samfunnet, men samtidig som arkivering treffer hver enkelt innbygger vil det være utfordrende å engasjere innbyggere flest i aktivt å støtte denne misjonen.

Imidlertid vil det være mulig å argumentere for at det er en mission, nettopp fordi dette påvirker i stor grad hverdagen til *alle ansatte i stat og kommune*. Dette vil ha en bred relevans i samfunnet, ikke bare fordi det påvirker mange i forvaltningen, men og fordi tillit til statlige og kommunale virksomheter er et viktig grunnleggende prinsipp i samfunnet. Muligheten til å sikre innsyn og kontroll med offentlige prosesser og vedtak har sjelden vært mer viktig enn nå, der

verden eksempelvis preges av opptøyer mot myndigheter i mange land bl.a. Som følge av Covid-19.

Arkivflokken som en mission krever at man aktivt engasjerer den millionen Nordmenn som jobber i det offentlige i arkivering som noe som angår dem i sin arbeidshverdag. Mange av disse føler utfordringer med arkivering på kroppen, og klarer man å gjøre disse til en "snakkis" i det offentlige kan man skape det nødvendige engasjementet for å kvalifisere som en mission.

Ved å mobilisere tverrsektorielt, kan man engasjere forskningsmiljøer, fagorganisasjoner, og innovasjonsmiljøer i tillegg til offentlig sektor i å utvikle nye løsninger og tilnærminger til å ivareta arkivbehov. Et felles løft for å ivareta demokratiske rettigheter vil gi muligheter for vekst og konkret verdi for alle disse aktørene.

Arkivflokken som samfunnsutfordring møter kriteriene for en mission på mange måter. Her vil vi beskrive kort hvordan Arkivflokken kan defineres som en mission, og noen av aktivitetene som kan styrkes på en slik reise.

- 1. Å være ambisiøs, inspirerende og med bred relevans i samfunnet**
Arkivflokken er definert som en demokratisk utfordring, og noe som gjelder all dialog mellom innbygger og det offentlige. Prosjektet har bidratt til å utvikle brukerorientert kommunikasjon. Dette er noe som må forsterkes gjennom arbeidet videre, slik at brukerne (offentlige virksomheters ansatte) forstår verdien av forskning og utvikling og den konkrete forskjellen det vil gjøre i deres arbeidshverdag.

2. Å ha en tydelig retning, være målrettet, målbar og tidsbegrenset
Arkivverket har et tydelig mål om å etablere "innebygd aktivering" i alle norske offentlige virksomheter innen 2025.

Gjennom Arkivflokken har man definert 8 tiltak som Arkivverket kan drive videre, og i sammenheng vil bidra til å nå dette målet.

Løfter man ambisjonen ut over Arkivverkets mandat, og involverer flere departementer og direktorater som premissgivere kan man definere tydelige mål også innenfor forskning og utvikling, blant brukerne i stat og kommune og gjennom å stimulere satsinger i leverandørmarkedet.

3. Å ha ambisiøse, men realistiske forsknings- og utviklingsaktiviteter

Styring må institusjonaliseres med ledere på tvers av akademia, næringsliv, og brukergrupper. Disse bør gi råd på finansiering, prioritering av tiltak, evaluering og eksperimentering med nye arbeidsmåter.

Styringsgruppen i prosjektet har vært bredt representert med deltakere fra stat, kommune og næringsliv. På veien videre kan denne utvides til å inkludere forskningsmiljøer og innovatører og sluttbrukere i virksomhetene.

4. Å kreve innovasjon på tvers av fagdisipliner, sektorer og aktører

Å løse flokken krever innovasjon på tvers av IT og forvaltning, på tvers av stat og kommune, og på tvers av statlige aktører, både regulerende og forvaltende.

Prosjektet har bidratt til å øke

formell og uformell konsultasjon med interesseorganisasjoner og brukere, noe som ses på som nødvendig for å engasjere utviklingen av konkrete forslag til Missions. Dette kan styrkes ytterligere, systematiseres og breddes gitt økt satsning på å løse utfordringen.

Gjennomføring av missions krever at man bryter ned siloer og koordinerer tiltak mellom aktører. Arkivflokken har trukket ut prinsipper for videre arbeid med samordning av premissgivere, noe som vil bidra til å systematisere dette arbeidet.

Missions fordrer at man etablerer strukturer for smidig utveksling av medarbeidere fra forskjellige departementer, direktorater og andre virkemiddelaktører for å promotere eksperimentering og å ta risiko. Prosjektet har hittil hatt med deltakere fra blant andre NAV, kommunesektoren, Digdir, Kartverket og Oslo kommune. I en Missions-kontekst må man samtidig gi større rom for langsiktig hospitering på tvers og frigi ressurser full tid som har som oppgave å bygge bro mellom aktører i utviklingsarbeidet.

5. Å drive mange, "bottom-up"-løsninger

Å løse flokken krever innovasjon fra konkurrerende software-leverandører, og fra ulike offentlige aktører som har kapasitet og kompetanse til tenke gode løsninger. Løsningene og eksemplene på innebygd arkivering må defineres og løses i den enkelte virksomhet, slik at de selv finner de beste løsningene i egen virksomhet. Arkivflokken har bidratt til å løfte mulighetene

for eksperimentering i offentlige virksomheter gjennom økt dialog, styrket kommunikasjon og arenaer for eksperimentering.

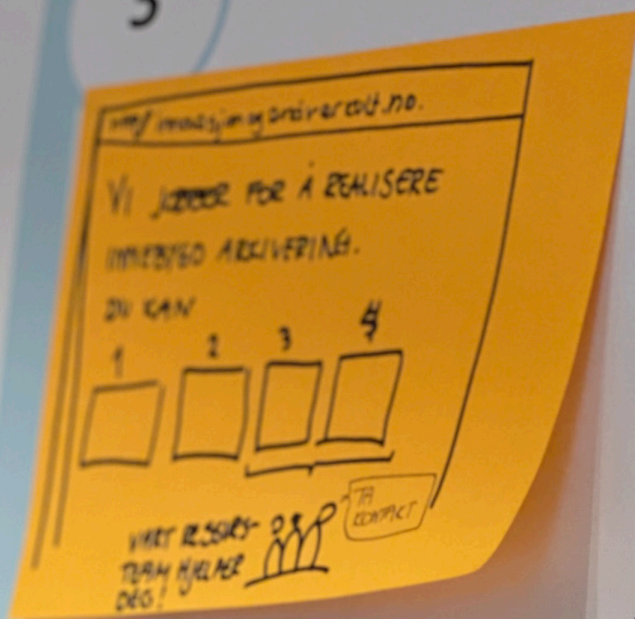
Det kan og nevnes at Arkivverket har etablert en egen regulatorisk sandkasse for å jobbe med satsingen, og de har prioritert et ønske om å etablere StandardLab, som var en av ideene som ble foreslått fra Arkivflokken. Sistnevnte er ment for å jobbe mer involverende med nye standarder på dette området. Dette er eksempler på andre ambisiøse tiltak som det jobbes med for å stimulere bottom-up jobbing, og vil gi sterke bidrag til å flytte flokken framover.

Arkivflokken er pekt på av Digidir og DOGA som ett av de prosjektene med høyest kompleksitet i Stimulab-porteføljen. Samtidig er det ikke unikt og det forventes at stadig flere slike komplekse utfordringer i samfunnet må tas tak i. Læring og erfaringsdeling av store og små aspekter kan være til nytte for andre. Vi håper Arkivverkets åpne refleksjon om arbeidet og deres erfaringer er verdifullt for andre. Kanskje kan andre som står ovenfor å gå løs på et samfunnsproblem, se nærmere på missions-tilnærmingen og dra nytte av den for flere perspektiver?



3

SLIK TESTER VI

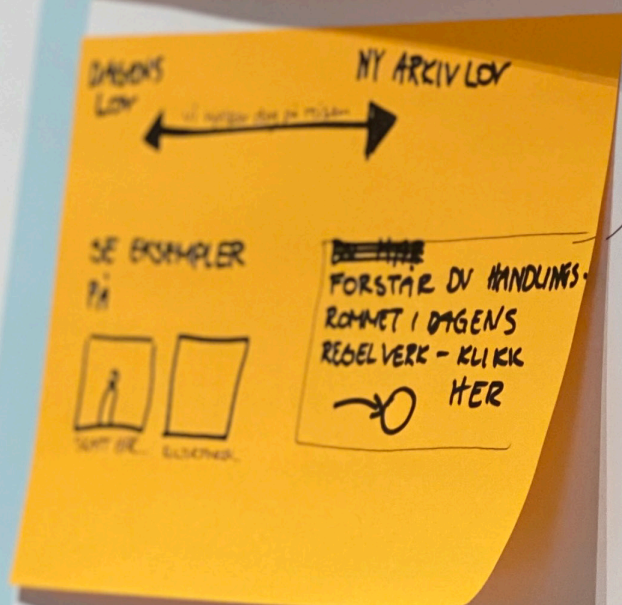


VEILEDER I HANDLINGSROMMET

1. Hensynene i arkivloven er A, B, C
2. Det viktigste du gjør er...
3. VIKTIGE MISFORSTÅELSER/MYTER
4. VI OPPFORØPER TIL...

VI VIL HA
ENDRING OG
INNOVASJON
NÅ!

Det er et stort
handlingsrom i
dagens regelverk!



TESTE RESSURSTEAM



- SAMTALEGUIDE
- RISIKOVURDERING

FINNE ET/TO
CASE - PROSJEKT
SOM VI KAN
MØTE ...

- vurdere behov
- verktøy
- virkemidler

Denne rapport er utarbeidet for Digdir og DOGA i forbindelse prosjektet "Arkivflokken" for Arkivverket, et prosjekt i StimuLab-porteføljen.

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i dialog med Arkivverkets ansatte og brukere, og andre relevante aktører, og i dokumentasjon som Arkivverket har gjort tilgjengelig for oss. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi innestår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av Arkivverkets virksomhet.

Digdir, DOGA og Arkivverket har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som er vedlagt vårt engasjementsbrev. Rapporten skal ikke benyttes for andre formål andre uten skriftlig samtykke fra PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av Arkivverket, Digdir, DOGA eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller engasjementsbrevet.

PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.