



Maria Grongstad

Digital transformasjon gjennom statlig styring

-En casestudie av Nasjonalbiblioteket

Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min utdanning ved OsloMet- storbyuniversitet. Arbeidet med masteroppgaven har vært lærerikt og spennende, og til tider krevende. Det er flere personer jeg ønsker å takke. Denne oppgaven hadde ikke vært den samme uten dere.

Jeg vil spesielt takke min veileder, Anita Schjølset, for din tålmodighet, forståelse, inspirasjon og konstruktive kritikk gjennom hele prosessen. Jeg hadde ikke kommet i mål uten din hjelp. Tusen takk.

Videre vil jeg også gi en stor takk til mine tre informanter fra Nasjonalbiblioteket. Dere har gitt oppgaven verdifull informasjon i form av utfyllende svar og unik innsikt. Det har også vært interessant for meg å få innblikk i en annen side i en virksomhet jeg selv er ansatt i.

Jeg vil også takke min nærmeste leder på Nasjonalbiblioteket. Du har vært forståelsesfull og støttende gjennom hele prosessen, og innvilget mine fraværssøknader i perioder hvor jeg trengte å arbeide med oppgaven.

Oslo, 12.11.2022

Maria Grongstad

Sammendrag

Den norske regjeringen har satt seg ambisiøse mål innenfor digitalisering og digital transformasjon med et ønske om å skape en helhetlig digital transformasjon på tvers av offentlig sektor. Dette belyses i stortingsmeldingen «Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet», og Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 – 2025.

På bakgrunn av de offentlige strategiene utarbeidet Kulturdepartementet en egen digitaliseringsstrategi, Kulturdepartementets strategi for åpne data 2017-2022. Strategien hadde som formål å styrke arbeidet innen tilgjengeliggjøring av offentlig data for videre bruk og gjenbruk.

Nasjonalbiblioteket er en statlig etat underlagt Kulturdepartementet og har hatt en sentral rolle ved iverksetting av målene i strategien til Kulturdepartementet. Nasjonalbiblioteket har som sitt samfunnsoppdrag å bevare og formidle kulturarven til Norge. For å løse dette samfunnsoppdraget har Nasjonalbiblioteket satt i gang et omfattende digitaliseringsprosjekt hvor de ønsker å digitalisere hele samlingen sin, for å deretter formidle dette materialet gjennom digitale kanaler på nett.

Basert på teori om statlig styring og ulike rammevekt for virkemiddelbruk i offentlig sektor ønsket jeg å undersøke hvilke virkemidler fra regjeringen som har hemmet eller fremmet den digitale transformasjonen i Nasjonalbiblioteket.

Opgaven konkluderer med at ulik bruk av virkemidler både er med på å hemme og fremme prosessen ved digital transformasjon. Oppgaven viste også at den tydelige statlige styringen som kommer frem gjennom tildelingsbrevene fra kulturdepartementet til Nasjonalbiblioteket, ikke er like tydelig i praksis, men baserer seg på et tillitsfullt og åpent forhold fra departementet til etat når det gjelder digitalisering, noe som har vist seg å være positivt for den digitale transformasjonen i Nasjonalbiblioteket.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Oppgavens formål og problemstilling.....	2
1.2 Oppgavens struktur	2
2.0 Digital transformasjon og Nasjonalbiblioteket	4
2.1 Nasjonalbiblioteket og digitalisering.....	4
2.2 Digital transformasjon i offentlig sektor.....	5
3.0 Teori	8
3.1 Statlig styring.....	8
3.2 Virkemidler.....	8
3.2.1 Hierarki som virkemiddel	9
3.2.2 Statens ressurser for styring	10
3.2.4 Verktøyperspektivet og teknologiperspektivet.....	12
3.3 Teoretisk oppsummering	13
4.0 Metode.....	15
4.1. Forskningsdesign	15
4.2 Casestudie.....	15
4.3 Data	16
4.3.1 Dokumenter.....	16
4.3.2 Intervju.....	17
4.4 Validitet og reliabilitet.....	18
4.5 Analyse av data	19
5.0 Presentasjon og analyse av funn	22
5.1 Hva innebærer det at Nasjonalbiblioteket skal digitaliseres?	22
5.1.1 Konklusjon og analyse.....	24
5.2 Hvilke virkemidler anvendes i digitaliseringen av Nasjonalbiblioteket?	26
5.2.1 Hierarki som virkemiddel	26
5.2.2 NATO-rammeverket.....	28
5.2.3 Verktøyperspektivet og teknologiperspektivet.....	34
5.2.4 Konklusjon og analyse.....	35
5.3 Hvordan har virkemidlene påvirket digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket?.....	36
5.3.1 Konklusjon og analyse.....	38
5.4 Oppsummering av funn og svar på problemstillingen.....	38
6.0 Konklusjon	40
6.1 Studiens bidrag og forslag til videre forskning	44
Litteraturliste	45

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	48
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	49
Vedlegg 3: Godkjenningbrev fra NSD	50

1.0 Innledning

Den politiske ledelsen i Norge har satt høye ambisjoner til offentlig sektor når det kommer til digitalisering og digital transformasjon, hvor hensikten er å forenkle og forbedre offentlig sektor gjennom informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). På bakgrunn av dette lanserte Kommunal- og moderniseringsdepartementet stortingsmeldingen «Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet» (Meld. St. 27 (2015–2016)). Meldingen ble utgangspunktet for digitaliseringsprosesser i flere offentlige virksomheter og markerte på mange måter starten på den digitale transformasjonen i offentlig sektor. Meldingen presenterte regjeringens overordnede mål og politikk for best mulig utnyttelse av IKT og digitalisering i Norge. I stortingsmeldingen ble det også uttrykt ambisjoner om å utvikle en strategi for digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor. På bakgrunn av dette lanserte Kommunal- og moderniseringsdepartementet Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 – 2025 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). I digitaliseringsstrategien adresseres de store utfordringene som offentlig sektor står overfor knyttet til levering av brukervennlige tjenester. Disse utfordringene skal ikke løses av hver enkelt sektor, men gjennom et samarbeid på tvers for å skape sammenhengende tjenester som setter brukernes behov i sentrum. For å forbedre disse tjenestene og møte brukernes forventinger ønsker offentlig sektor å bruke digitalisering som et verktøy, i form av ny teknologi og innovative løsninger. Strategiene setter utgangspunkt for den statlige styring av digitaliseringsprosesser for underliggende etater, hvor disse blir pålagt oppgaver innenfor digitalisering.

Kulturdepartementet fulgte opp ambisjonene om digitalisering i offentlig sektor med en egen strategi for å gjøre offentlige data tilgjengelig, Kulturdepartementets strategi for åpne data 2017-2022 (Kulturdepartementet, 2017, s. 2). I strategien legger Kulturdepartementet føringer for digitaliseringsarbeidet til sine underliggende etater, herunder Nasjonalbiblioteket, Arkivverket og Norsk Kulturråd. Målsettingen er å styrke arbeidet innen tilgjengeliggjøring av offentlig data for videre bruk og gjenbruk. I strategien formuleres det slik:

Data fra denne sektoren er verdifulle for kulturbaserte næringer. Denne typen data vil være lette å formidle og ha bred appell til publikum. Data herfra vil være lett å integrere med andre typer offentlige og private data. Samtidig må man ta hensyn til utfordringer knyttet til tredjeparts opphavsrettigheter. Åpne data om ordninger på kulturområdet vil kunne bidra til en mer transparent kulturforvaltning. (Kulturdepartementet, 2017, s. 2).

Nasjonalbiblioteket spiller en viktig rolle når det gjelder implementering av strategien, da etaten har som oppgave gjennom sitt samfunnsansvar å bevare og formidle kulturarven til Norge slik at nye generasjoner får kunnskap og innsikt i denne. Digitalisering og publisering av samlingen til biblioteket på nett kan bidra til enklere bruk og tilgjengelighet for brukerne. Digitaliseringsprosessen er omfattende og har medført store endringer i hvordan Nasjonalbibliotek arbeider med bevaring av kulturarven til Norge. Hvis Nasjonalbiblioteket mislykkes med denne oppgaven, vil det være vanskelig å videreføre kulturarven til kommende generasjoner, og den kan i verste fall gå tapt.

1.1 Oppgavens formål og problemstilling

På bakgrunn av digitaliseringsføringene fra offentlig sektor og arbeidet med digitalisering hos Nasjonalbiblioteket vil jeg i denne oppgaven se på digital transformasjon i lys av teori om virkemiddelbruk ved statlig styring og endringsteori knyttet til saksfeltet digitalisering. Jeg forsøker å avdekke hvordan ulike virkemidler fra stat til underliggende etat hemmer eller fremmer arbeidet med digital transformasjon i en utvalgt etat, Nasjonalbiblioteket, og hvorvidt det er sider ved nettopp dette saksfeltet som har betydning for endringsprosessene.

Problemstillingen jeg søker innsikt i er følgende:

Hvordan har regjeringens virkemidler hemmet eller fremmet digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket?

For å besvare problemstillingen skal jeg adressere tre forskningsspørsmål:

1. Hva innebærer det at Nasjonalbiblioteket skal digitaliseres?
2. Hvilke virkemidler anvendes i digitaliseringen av Nasjonalbiblioteket?
3. Hvordan har virkemidlene påvirket digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket?

1.2 Oppgavens struktur

Oppgaven har som ambisjon å kartlegge hvilke virkemidler som benyttes fra den politisk ledelse til underliggende etat, og å diskutere hvordan dette påvirker digital transformasjon. Innledningen følges av en beskrivelse av Nasjonalbiblioteket, oppgavens case, hvor tematikken digital transformasjon er vektlagt. Her redegjør jeg også for begrepene digitalisering og digital transformasjon. I det påfølgende teorikapitlet tar jeg utgangspunkt i etablert teori om statlig styring og redegjør for ulike måter digitalisering kan forstås på i et endringsperspektiv. Dette teoretiske utgangspunktet har avgrenset innhenting av informasjon og analyse knyttet til problemstillingen, og dette beskrives i metodekapitlet. Datamaterialet presenteres først ut fra

forskningsspørsmålene, og deretter diskuteres dette i forhold til teorien i analysekapitlet. I oppgavens konklusjon oppsummerer jeg resultatene og forsøker å trekke noen implikasjoner knyttet til digital transformasjon gjennom statlig styring, jeg vil også komme med forslag til videre relevant forskning.

2.0 Digital transformasjon og Nasjonalbiblioteket

Teorier om organisatorisk endring fremhever ofte at virksomheter endrer seg i samspill med sin ytre og indre kontekst. *Den ytre konteksten* knytter seg til omgivelsene rundt organisasjonen som ikke kan styres, og *den indre konteksten* knytter seg til særtrekk ved den enkelte organisasjonen som de selv kan styre (Jacobsen, 2012, s. 92). Jeg legger til grunn at dette samspillet også har betydning for digital transformasjon i offentlig sektor. Som bakgrunn for oppgaven starter jeg derfor med å beskrive Nasjonalbibliotekets kontekst knyttet til digitalisering og digital transformasjon og videre definere digitalisering og digital transformasjon og begrepenes betydning i offentlig sektor.

2.1 Nasjonalbiblioteket og digitalisering

Nasjonalbiblioteket er en statlig organisert etat underlagt Kultur- og likestillingsdepartementet og har som sitt *samfunnsoppdrag* å innhente, bevare og tilgjengeliggjøre samlinger og dokumenter innen alle medietyper i Norge som er gjort allment tilgjengelig. Dette samfunnsoppdraget er også lovfestet gjennom pliktavleveringsloven. Pliktavleveringsloven skiller Nasjonalbiblioteket fra andre biblioteker i Norge da de er det eneste biblioteket underlagt denne loven. Formålet med loven er å sikre avlevering av dokumenter med allmenn tilgjengelig informasjon til nasjonale samlinger, slik at disse kildene om norsk kultur og samfunnsliv kan bevares og gjøres tilgjengelig som kildemateriale for forskning og dokumentasjon (Nasjonalbiblioteket, 2022).

Nasjonalbiblioteket har satt i gang en omfattende digitaliseringsprosess hvor de har som mål å digitalisere alt de har av materiale. Arbeidet startet i 2006 hvor de da estimerte at arbeidet ville ta 20-30 år. Parallelt med digitalisering jobber også biblioteket med å øke den digitale pliktavleveringen slik at pliktavlevert materiale i utgangspunktet blir levert digitalt. Digitaliseringen skal være med å forbedre bevaring og formidling av materialet, og er viktig for å sikre videreføring og bevaring av den norske kulturarven (Nasjonalbiblioteket, 2022).

Arbeidet med digitaliseringen er blant annet iverksatt og videreført gjennom Nasjonalbiblioteket sin strategi for 2018-2022, hvor de skriver de at Nasjonalbiblioteket skal være et bibliotek for alle i Norge, og at digitalisering av samlingene vil sørge for nye muligheter for folkeopplysning og delt kunnskap og informasjon. Nettbiblioteket til Nasjonalbiblioteket skal ha en moderne brukertjeneste som gir demokratisk tilgang til samlingen da informasjonen skal være lett å innhente. Biblioteket jobber også for å etablere avtaler med rettighetshavere slik at de kan formidle rettighetsbeskyttet materiale i tillegg. Data som ikke er opphavsrettslig

beskyttet kan i dag lastes ned av alle brukere på Nasjonalbiblioteket sin hjemmeside, NB.no (Nasjonalbiblioteket, 2022).

Strategien for 2018-2022 tar også for seg infrastrukturen til biblioteket hvor de skriver at Nasjonalbiblioteket er statens myndighets- og utviklingsorgan i biblioteksektoren og økt infrastruktur gjennom digitalisering sørger for at andre norske biblioteker kan benytte dette nasjonale informasjonsnettverket. Nasjonalbiblioteket vil jobbe systematisk med å videreutvikle nettbibliotek med ny informasjon og funksjonaliteter slik at de møter brukere sine behov (Nasjonalbiblioteket, 2022).

Strategiens består av fire hovedmål som er implementering av den nye pliktavleveringsloven; videreutvikling av Nasjonalbibliotekets samlede formidlingsarbeid på nett og på Solli plass i Oslo og bruk av andre formidlingskanaler, videreutvikle infrastruktur- og kompetansesenterrollen overfor norske bibliotek, arkiv, kulturinstitusjoner og forskere, og å gjennomgå egne arbeidsprosesser med tanke på effektivisering og kvalitetsutvikling (Kulturdepartementet, 2021).

Hvert år mottar Nasjonalbiblioteket tildelingsbrev fra kulturdepartementet hvor de blant annet blir pålagt mål innenfor digitalisering. Målene de blir pålagt innebærer at Nasjonalbiblioteket skal sikre og bevare pliktavlevert materiale og andre samlinger, og arbeide for økt bruk av og interesse for samlingen. Nasjonalbiblioteket skal bidra til at biblioteksektoren styrkes som formidler av litteratur, kunnskap og kulturarv, og legge til rette for at folkebibliotekene blir aktuelle og uavhengige møteplasser og arenaer for offentlig samtale og debatt. Nasjonalbiblioteket skal digitalisere kulturarv som i dag er i papir eller annen fysisk form fra norske arkiv, bibliotek og museer, og bidra til at kulturarven blir tilgjengelig for det norske folk (Kulturdepartementet, 2022). Det er spesielt det siste momentet som er viktig for den digitale transformasjonen i Nasjonalbiblioteket. Målet består av to ledd, hvor man først må digitalisere samlingen, for så å tilgjengeliggjøre denne (Kulturdepartementet, 2022). Vi kan se at målene Nasjonalbiblioteket blir pålagt gjennom tildelingsbrevene også reflekteres i deres strategi for 2018-2022.

2.2 Digital transformasjon i offentlig sektor

Digitale endringer i offentlig sektor setter kontekstuelle rammer for utviklingen og digitaliseringsarbeidet i Nasjonalbiblioteket. Derfor er det relevant i denne oppgaven å definere og forklare digital transformasjon som fenomen for å forstå endringene i offentlig sektor og hvordan dette legger føring for Nasjonalbiblioteket.

Begrepene digitalisering og digital transformasjon brukes om hverandre og i ulike sammenhenger, men har i utgangspunktet to ulike betydninger. Det finnes ingen «korrekt» måte å bruke begrepene på, da disse kan tolkes forskjellig og brukes ulikt i litteraturen, men flere forfattere har prøvd å definere begrepene. Colbjørnsen (2014) definerer digitalisering som "samspillet mellom teknologiske og institusjonelle markedsendringer som oppstår under digitiseringsperioden" (digitisering er endringen av noe fysisk til digitalt format). Videre definerer han digital transformasjon som en «omfattende samfunnsendringer, ofte med innovasjon som positivt fortegn» (Colbjørnsen, 2014; Pettersen, 2018, s. 3). Piccinini mfl. (2015) definerer digital transformasjon som følger: «Digital transformasjon innebærer å utnytte digitale teknologier for å gjennomføre store forretningsforbedringer, for eksempel å forbedre kundeopplevelsen eller skape nye forretningsmodeller» (min oversettelse). Legner mfl. (2017) definerer digital transformasjon slik: «Digital transformasjon beskriver endringene som pålegges av informasjonsteknologi (IT) som et middel til å (delvis) automatisere oppgaver» (min oversettelse).

På bakgrunn av disse definisjonene kan vi forstå digital transformasjon som noe mer enn å digitalisere enkelte ledd i en virksomhet. Det kan innebære å gjennomføre større digitale endringer som preger virksomheten som helhet, og som i tillegg er positivt for samfunnet. Denne definisjonen knytter seg direkte opp mot digitaliseringen i offentlig sektor, da digitaliseringen medfører store endringer i hvordan offentlig sektor drives og styres på. I tillegg er endringene positive for samfunnet generelt, da den digitale transformasjonen er med på å støtte under og bidrar til å løse de ulike samfunnsoppdragene til offentlig sektor.

Den digitale transformasjon i samfunnet er med på å skape en større forventning til offentlig sektor om å levere gode digitale tjenester til brukerne sine, både i fremtiden, men også i nåtiden. Disse forventningene gir offentlig sektor en god mulighet til å være mer fremoverlent når det gjelder forbedring av forvaltning, effektivisering, samt å strekke seg etter mål som for eksempel økt åpenhet og befolkningstilfredshet. Digital transformasjon handler om hvordan offentlig sektor arbeider med interessenter for de digitale tjenestene, hvordan nye rammer bygges for tjenestelevering og relasjonsbygging. Likevel finnes lite innsikt og forskning i hvordan offentlige myndigheter arbeider med slike mål og forbedrer digitale tjenester, samt hvordan de selv definerer digital transformasjon (Mergel et al., 2019).

Regjeringen har som nevnt innledningsvis satset på digitalisering og digital transformasjon de siste årene, og kommunisert dette ut mot offentlig sektor gjennom ulike strategier og styringsdokumenter, hvor hensikten er at dokumentene skal understøtte digital transformasjon

i hver enkelt virksomhet, samt i offentlig sektor som helhet. Formålet med digitaliseringen er å effektivisere offentlig sektor ved å skape en enklere hverdag for brukerne av offentlige tjenester (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019).

Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 legger føringer for arbeidet med digitalisering i hele den offentlige sektoren i Norge og presiserer at digital transformasjon i offentlig sektor innebærer å gjennomføre store endring og sette radikale mål som skal løses gjennom bruk av teknologi. Dette skal skape smarte og effektive løsninger for brukere. Konsekvensene av dette kan føre til at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverket skrives om, eller prosesser designes på nytt. Strategien peker også på at gjennomføringen av dette krever endringsledelse, kompetanse- og utviklingsutvikling, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling som teknologi. Disse elementene vil være avgjørende i forbindelse med den statlige styring av digitaliseringsprosessene (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019, s. 7).

3.0 Teori

I dette teorikapittelet vil jeg skissere det teoretiske rammeverket for oppgaven, som videre skal knyttes opp mot funnene mine fra dokumentanalysen og intervjuprosessen. Jeg vil ta utgangspunkt i etablert teori om statlig styring og redegjør for ulike måter digitalisering kan forstås på i et endringsperspektiv. Det teoretiske utgangspunktet for oppgaven vil da være styringsteori knyttet til hvordan staten kan styre og pålegge oppgaver til underliggende etater ved bruk av ulike virkemidler. Jeg vil begynne med å definere begrepet styring og forklare hvordan styring i staten fungerer, etterfulgt av en presentasjon av ulike virkemiddel logikker.

3.1 Statlig styring

Styring kan defineres som «noe som har bevisst påvirkning av adferd for å oppnå bestemte mål» (Høyer, Kasa og Tranøy, 2016, s. 12). Politikere og offentlig institusjoner *styrer*, og dette er kjerneoppgaven i all politisk virksomhet. Å *styre* kan kategoriseres innenfor to oppgaver, å fatte beslutninger og å gjennomføre disse i praksis (Røiseland og Vabo, 2019, s. 10).

Styring innad i staten kjennetegnes ofte ved etatsstyring, organisering, regelverk, eierstyring, finansiering og organisering (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Etatsstyring handler om hvordan departementene følger opp sine underliggende virksomheter som en del av statsforvaltningen, hvor de følger opp både oppgaver og resultater. Kulturdepartementet følger for eksempel opp Nasjonalbiblioteket. De viktigste dokumentene som omfavnes av etatsstyringen er årsrapport som går fra etat til departement, og tildelingsbrev og ulike instruksers som går fra departement til etat (Direktoratet for økonomistyring, 2022).

3.2 Virkemidler

For å gjennomføre *offentlig politikk* eller nå *politiske målsetninger* brukes det ofte ulike *virkemidler* får å styre prosessen og realisere disse målene. Virkemidler kan defineres som «de elementene i den vedtatte politikken som strukturerer kollektiv handling» (Salamon, 2002), eller «de elementene som får målgruppen til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort» (Schneider og Ingram, 1990; Vabo, Klausen og Askim, 2020).

Teori om styring identifiserer flere typologier for virkemidler som kan tas i bruk for å gjennomføre og iverksette offentlig politikk. Jeg har valgt å sette søkelys på to ulike klassiske rammeverk innenfor virkemiddel logikkene. Det første rammeverket jeg vil ta for meg er virkemiddel-logikken hierarki, marked og nettverk, hvor jeg innenfor denne logikken har valgt å kun fokusere på hierarki som virkemiddel. Dette fordi styring ved bruk av hierarki som virkemiddel er svært vanlig ved etatsstyring. Deretter vil jeg ta for meg NATO-rammeverket som beskriver tre virkemidler for styring, disse er styring gjennom nodalitet, autoritet, finanser

og organisasjon. Til slutt vil jeg presentere Schartum, Jansen og Tårnvik sine perspektiver på hvordan offentlig sektor kan styre IKT prosesser, herunder verktøyperspektivet og teknologiperspektivet.

De to første logikkene er som nevnt klassiske virkemiddel teorier, som forklarer hvordan offentlig sektor kan styre og iverksette offentlig politikk. Den siste logikken er utviklet med utgangspunkt i den digitale forvaltningen, og har fokus på hvordan denne har utviklet seg over tid. Disse teoriene relaterer seg til den statlige styringen av Nasjonalbiblioteket da de to første logikkene beskriver hvordan staten bruker sin posisjonsmakt til å pålegge oppgaver innenfor digitalisering, og verktøy- og teknologiperspektivet er relevant for å se hvilke perspektiv staten bruker innenfor saksfeltet digitalisering, samt hva som er bakgrunnen for den digitale transformasjonen i Nasjonalbiblioteket. Det finnes forskjellige elementer ved de ulike virkemidlene som kan være med å fremme eller hemme den digitale transformasjonen i Nasjonalbiblioteket.

3.2.1 Hierarki som virkemiddel

Hierarki, marked og nettverk beskrives som nyttige og grunnleggende virkemidler for å beskrive styring i offentlig sektor (Vabo, Klausen og Askim, 2020, s. 134).

Hierarki som virkemiddel dreier seg om at politiske mål nås gjennom en styringskjede, der oppgavene pålegges fra en regjering til underliggende etat. Hvis det oppstår uenigheter løses disse ved over- og underordning og bruk av instruksjoner som kommer fra aktører høyere opp i hierarkiet (Vabo, Klausen og Askim, 2020, s. 133).

Hierarki som virkemiddel er den mest kjente måten offentlig sektor kan styre og pålegge oppgaver på, og teorien bygger på den kjente byråkratiske teorien til Weber (1947). Virkemiddelet handler i stor grad om at offentlig sektor bruker sin posisjonsmakt til å styre ved bruk av lover, prosedyrer, budsjetter, tvang, og autoritet for å pålegge underliggende etater oppgaver. Den øverste delen av hierarkiet innehar en legitim autoritet til å pålegge oppgaver til leddene lengre ned i den hierarkiske styringskjeden, noe som betyr at regjeringen vil ha makt til å overvinne eventuell motstand (Bouckaert mfl., 2010, s. 37).

Marked som virkemiddel baserer seg på mekanismer fra markedsplassen som tilbud, pris, kvalitet og etterspørsel, hvor den politiske målsetningen gjennomføres ved å ta i bruk disse. Aktørene har roller som kjøper og selger og bidrar til at politikken blir gjennomført på hver sin måte og er uavhengig av hverandre. Konkurransen er et sentralt moment ved marked som

virkemiddel og brukes til å regulere markedet for å unngå markedssvikt, men i offentlig sektor sees dette mer på som en sosial mekanisme. Markedet skal skape profitt for tilbyderne i markedet hvis de opptrer i samsvar med den politiske målsettingen til offentlig sektor. Uenigheter i markedet kan håndteres ved bruk av forhandlinger, lite profitt eller utestenging. Tilbyderes adgang og kontroll innenfor markedet kontrolleres gjennom kontrakter med offentlig sektor (Vabo, Klausen og Askim 2020, s.134).

Nettverk som virkemiddel baseres seg på at offentlig sektor prøver å komme til enighet med aktørene for å nå den politiske målsettingen. Aktørene er i stor grad avhengig av hverandre og offentlig sektor bruker informasjonsspredning og appellerer til rasjonalitet for å overbevise aktøren med tilsvarende samme verdier til å inngå et samarbeid (Vabo, Klausen og Askim 2020, s.134).

Selv om hierarki som virkemiddel er den mest kjente måten å styre på i offentlig sektor, er det ikke gitt at dette nødvendigvis er den beste. Offentlig sektor er kompleks og krever en viss form for delegering av autoritet for å sikre effektiv styring og det er ikke sikkert at all denne styringen burde skje fra toppnivå (Bouckaert mfl., 2010, s. 40). Man har de siste årene sett en økning ved bruk av både marked og nettverk som virkemiddel.

3.2.2 Statens ressurser for styring

NATO- rammeverket er utviklet av Christopher Hood og tar utgangspunkt i statens ressurser for styring, herunder hvilken maktbase den kan bruke for å påvirke politikken målgruppe i den retningen den ønsker. Rammeverket består av totalt fire ressurser med ulike egenskaper; nodalitet, autoritet, finanser og organisasjon. Disse fire resursene, som beskrevet i Tabell 1, er ikke gjensidige utelukkende, og brukes ofte kombinert (Howlett 2019, s.142).

Tabell 1: Egenskaper ved virkemidlene i NATO-rammeverket

Virkemidler	Nodalitet	Autoritet	Finanser	Organisasjon
Egenskaper	Informasjonsdeling Rådgivning	Styring og kontroll Reguleringer	Tilskudd og lån Skatter og skatteutgifter Økonomiske insentiver	Levering av varer og tjenester Offentlige virksomheter Bruk av frivillige organisasjoner Marked

Kilde: Howlett mfl. (1995)

Nodalitet som virkemiddel baserer seg på informasjon og rådgivning, og legger til grunn at offentlige myndigheter har en naturlig, sentral rolle plassert i «sentrum» av politiske og sosialnettverk (Howlett, 2019, s. 142). Offentlig myndigheter kan kommunisere ut informasjon eller kunnskap til målgruppene de ønsker å nå ut til, i et håp om å kunne endre deres adferd til sin fordel (Howlett, 2019, s. 225).

Nodalitet er en maktbase og en ressurs for styring, og fungerer best når staten har korrekt og oppdatert informasjon, og når målgruppen og befolkningen har tillit til og stoler på staten. Derfor er det viktig at staten vedlikeholder ressursene. Dette kan blant annet gjøres gjennom forskning, analyse og datainnsamling (Vabo, Klausen og Askim 2020, s. 138).

Autoritet, eller ofte kalt *tvangsmakt*, er et juridisk virkemiddel som baserer seg på statens mulighet til å styre ulike mål i den retningen de ønsker ved bruk av bindende regler og negative sanksjoner hvis disse reglene ikke blir overholdt (Howlett, 2019, s. 191). Slike reguleringer er grunnleggende i juridisk styring. Ved statlig styring kan dette sees ved en kontinuerlig administrativ prosess, hvor det finnes spesielt utpekte reguleringsorganer, for eksempel departementer (Howlett, 2019, s.192). Denne formen for styring knyttes ofte opp mot kommando og kontroll prinsippet i offentlig sektor hvor staten sender ut en kommando eller beskjed til den målgruppen de ønsker å styre for å kontrollere deres adferd. Kontroll kan også knyttes opp mot statens behov for å overvåke målgruppene slik at de kan forsikre seg om at kommandoen som er sendt ut effektiviseres på ønsket måte (Howlett, 2019, s. 192).

Finanser er et økonomisk virkemiddel som baserer seg på styring gjennom bruk av økonomiske insentiver (Howlett, 2019, s. 211). Virkemiddelet kan knyttes opp mot «gulrot og pisk» perspektivet, hvor gulrot baserer seg på økonomiske tilskudd, der målgruppen gjennomfører en ønsket politisk handling basert på det økonomiske tilskuddet de har fått. Pisken baserer seg ofte på økonomiske avgifter, pålegg, eller kutt i budsjett (Howlett, 2019, s. 212).

Organisasjon som virkemiddel referer til styringsmulighet statens egne organisasjoner har. Organisasjoner er et av statens hovedverktøy, og Hood refererer til det som det glemte verktøyet for styring og politikktutforming. Organisasjonene innehar en evne til å handle direkte ved å bruke sine styrker og kunnskap. Hvis staten ønsker å iverksette et prosjekt eller gjennomføre et mål, kan de starte en organisasjon som jobber målrettet med dette (Howlett, 2019, s. 274).

For å kunne kategorisere de ulike virkemidlene i NATO- rammeverket kan man sette et skille ved myk og hard regulering, som vist i Tabell 2 under, hvor man da måler graden av tvangsmakt og autoritet. Hard bruk representeres av tvangsmakt, mens myk bruk representeres av ulike

former for autoritet, eksempel normer, skjulte trusler og symboler (Røiseland og Vabo, 2019, s. 61).

Tabell 2- Bruk av tvang i styringsvirkemidler, myk og hard regulering

Myk og hard regulering av virkemiddelet		
Virkemidler	Myk	Hard
<i>Nodalitet</i>	Informasjonsmessig supplement	Informasjonsmonopol
<i>Autoritet</i>	Ikke-bindende regulering	Bindende regulering
<i>Finanser</i>	Flere kilder	En kilde
<i>Organisasjon</i>	Indirekte handling	Direktehandling

Kilde?:

3.2.4 Verktøyperspektivet og teknologiperspektivet

Den offentlige forvaltningen i Norge er i dag er i stor grad preget av digitalisering, og vi er på god vei mot en helhetlig digital forvaltning. Digital forvaltning kan forstås som en prosess som endrer hvordan forvaltningsoppgavene utføres ved bruk av IKT. Disse endringene kan for eksempel være at tidligere papirsøknader kan fylles ut og sendes digitalt. Overgangen fra den tradisjonelle forvaltningen vi kjenner til i Norge, til en digital forvaltning skjer i et samspill mellom teknologiske, organisatoriske, og regulatoriske endringer. Dette kan for eksempel bety at endringer i lovverk kan kreve at det utvikles nye digitale løsninger for å kunne implementere endringen, som igjen er med på å føre til en organisatorisk endring da virksomheten må endre måten de løser en oppgave på (Schartum, Jansen og Tranvik, 2017, s. 15). Regjeringen i Norge har over de siste årene lagt frem en rekke stortingsmeldinger og strategier som har hatt betydning for digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor, blant annet Meld. St. 27 (2015-2016) *Digital agenda for Norge* (Schartum, Jansen og Tårnvik, 2017, s. 51).

Schartum mfl. (2017) har utviklet to perspektiver som kan forklare styringen av digitalisering og IKT i offentlig forvaltning. Disse kalles *verktøyperspektivet* og *teknologiperspektivet*. Verktøyperspektivet går ut på at IKT og digitalisering sees på som et verktøy eller virkemiddel som brukes for å nå forvaltningspolitiske målsetninger og styringen skjer innenfor rammene av den generelle forvaltningspolitikken. Teknologiperspektivet går ut på at endringene i den digitale forvaltningen har i hovedsak blitt drevet frem av teknologien som en selvstendig drivkraft (Schartum, Jansen og Tårnvik, 2017, s. 54). Begge perspektivene bygger på en forutsetning om at de skjer i samsvar med lovgiving og rettsprinsipper. Offentlig forvaltning i Norge er styrt av det norske lovverket hvor jussen setter rammer for hva digitale

forvaltningssystemer kan gjøre. Et eksempel på dette er personvernforordningen (Schartum, Jansen og Tårnvik, 2017, s. 207).

Schartum mfl. (2017) peker på at digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor ofte mislykkes, derfor er det et ønske om strengere rammer rundt styringen av disse prosjektene. Grunnen til at disse prosjektene mislykkes er blant annet at de er mer tidkrevende og dyrere enn forutsett. På tross av ønsket om sterkere styring har det ikke skjedd store endringer i styringsrammene, og det er det enkelte fagdepartement som er ansvarlig for den digitale utviklingen. Det har dog blitt etablert ulike råd for digitalisering som kan klassifiseres som «myke» og som koordinerer og styrer virksomhetene innenfor digitaliseringsarbeidet, blant annet strategier for digitalisering. Det finnes også sterkere former for styring gjennom for eksempel lovgiving som alle forvaltningsorganer må følge (Schartum, Jansen og Tårnvik, 2017, s. 49).

Sett tilbake på perspektivene for styring av IKT prosesser, har de ulike etatene funnet en balanse mellom verktøyperspektivet og teknologiperspektivet, hvor det er en balansegang mellom lovgivning og veiledning gjennom blant annet strategier, noe vi også ser hos Nasjonalbiblioteket, som jeg vil komme videre inn på i analysekapittelet.

3.3 Teoretisk oppsummering

Statlig sektor i Norge kan styre underliggende etater gjennom ulike virkemidler. Hvilke virkemidler som egner seg best for hvert enkelt formål er ikke alltid helt klart, og de ulike virkemidlene kan da være med på å enten fremme eller hemme den politiske målsetningen. Virkemidlene blir også ofte brukt i kombinasjon og er ikke gjensidig utelukkende. De ulike teoretiske rammeverkene peker også på at en kombinasjon av virkemidler ofte er best egnet, da en bestemt styringsmåte alene ikke er hensiktsmessig. For eksempel kan kun bruk av hierarki som virkemiddel ødelegge for påvirkningen fra etat til departement, hvor etaten har lite eller ingen mulighet for påvirkning.

Hierarki som virkemiddel er som nevnt den mest kjente og klassiske måten å styre på i offentlig sektor, mens NATO-rammeverket lister opp fire ulike ressurser for styring, hvor disse kan kategoriseres innen myk og hard regulering. Verktøyperspektivet og teknologiperspektivet beskriver styring av digitalisering i offentlig forvaltning, hvor digitaliseringen kan bli brukt som et virkemiddel i seg selv, eller at den digitale transformasjonen i samfunnet generelt tvinger offentlig sektor til å endre seg i takt med den digitale utviklingen. Disse fire rammeverkene henger sammen da de alle kan brukes til å analysere hvilke virkemidler som er tatt i bruk ved

statlig styring av digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket. De ulike teoriene gir også en unik beskrivelse av virkemiddelbruken, og hvordan digitalisering på Nasjonalbibliotek kan forstås.

4.0 Metode

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for forskningsdesignet som blir benyttet for å besvare problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene. Jeg vil redegjøre for valg av data og analyse, og hvorfor valgt metode er den mest hensiktsmessige for å besvare problemstillingen. Videre vil jeg beskrive intervjuprosessen og dokumentanalysen, for så å drøfte styrker og svakheter ved prosjektet i form av forskningens kvalitet. Til slutt vil jeg gi en innføring i hvordan dataene skal analyseres.

4.1. Forskningsdesign

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan man ønsker å gå frem for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016, s. 163). Problemstillingen for denne oppgaven er som følger: «*Hvordan har regjeringens virkemidler hemmet eller fremmet digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket?*». I tillegg til problemstillingen ble det også utviklet tre underliggende forskningsspørsmål. For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne studien valgte jeg en kvalitativ tilnærming. Kvalitativt forskningsdesign brukes for å gå i dybden på et fenomen eller saksfelt, eller, i forsøk på å forstå den sosiale virkeligheten vi omgir oss med. Kvalitativ forskning kan omfatte innhenting av kunnskap både på gruppe- og individnivå og den har en klar forankring i hermeneutikken (Brottveit 2018, s. 64).

Denne oppgaven ble avgrenset til hierarki som virkemiddel for etatsstyring knyttet til saksfeltet digital transformasjon. Tidsperioden for oppgaven ble satt fra 2015 til 2022 (d.d) da stortingsmeldingen «Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet» kom i 2015 og satte rammer og føringer for digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor. På bakgrunn av strategien ønsket jeg å se sammenhengen mellom den statlige styringen i tildelingsbrevene og implementeringen av endringene strategien bar med seg. Videre vurderte jeg også dette tidsperspektivet som mest hensiktsmessig siden digitalisering og den digitale transformasjonen utvikler seg fort, og ting som skjedde for flere år siden kanskje ikke er like relevante i dag.

4.2 Casestudie

En casestudie kan defineres som «intensive studier av en eller noen få enheter der et case kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et

hendelsesforløp, en handling, en prosedyre, et utsagn etc.» (Andresen 2013, s. 23). En casestudie er ofte ikke generaliserbar fordi man kun ser på en eller få enheter, og resultatet er ikke representativt for andre enheter (Andresen, 2013 s. 31). Casestudier egner seg likevel best når en ønsker å forstå og forklare handlinger og prosesser som har funnet sted over en viss tidsperiode eller avgrensing (Andresen 2013 s. 24). I denne oppgaven vil casestudiet være statlig styring av digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket.

Som nevnt tidligere har offentlig sektor utviklet en egen strategi og har store ambisjoner knyttet til digitalisering og digital transformasjon. Siden Nasjonalbiblioteket er en etat direkte underlagt kulturdepartementet og er en av de virksomhetene som blir berørt av strategien til offentlig sektor, vil en casestudie av Nasjonalbiblioteket kunne bidra med innsikt som kan ha betydning for andre store offentlig virksomheter som setter i gang med digitaliseringsstrategien.

4.3 Data

For å besvare min problemstilling og mine forskningsspørsmål trengte jeg informasjon om styringsprosessene fra departement til etat, hvilke mål de blir pålagt innenfor digitalisering, hvilke virkemidler som er brukt for å iverksette målene, og eventuelt hvordan disse virkemidlene har hemmet eller fremmet prosessen. Jeg valgte derfor ut dokumenter og informasjon fra intervjuer som datamateriale. Dokumentene ga meg overordnet informasjon og en indikator på den statlige styringen av Nasjonalbiblioteket. Informasjon fra intervjuene ga meg dypere og mer nyansert innsikt i hvordan de ulike momentene jeg fant i dokumentene fungerer i praksis. På denne måten supplerte de ulike formene for data hverandre.

4.3.1 Dokumenter

Dokumentene ble brukt som datagrunnlag for å understøtte og adressere forskningsspørsmålene. Dokumentene jeg så på var casespesifikke, herunder Nasjonalbibliotekets tildelingsbrev fra kulturdepartementet og etatens årsrapporter i tidsperioden 2015-2022. Tildelingsbrevene ble bruk til å kartlegge hvilke virkemidler regjeringen pålegger Nasjonalbiblioteket knyttet til digitalisering og digital transformasjon, mens årsrapporten ble brukt til å se i hvilken grad de oppnådde ønsket resultat, og hvordan virkemidlene har hemmet eller fremmet den digitale transformasjonen.

Tildelingsbrev er et brev som sendes fra departement til underliggende etat hvert år etter årets statsbudsjett har blitt publisert. Brevet inneholder instruksjer og sentrale styringsinstrumenter og skisserer den økonomiske rammen til den uteliggende etaten. Brevet gjør også rede for mål

og rapporteringskrav. Videre, etter at tildelingsbrevet er utlevert, får etaten som oppgave å dokumentere resultatene sine i en årsrapport som da går fra etat til overliggende departement. Rapporten gjør rede for hvordan etatene har oppnådd og arbeidet med sine mål og brukt ressursene som ble tildelt i tildelingsbrevet. Rapporten tar også for seg intern styring og kontroll i virksomheten. Tildelingsbrevet utleveres i forkant av årsskifte for året det skal gjelde for, og rapporten skal leveres til departementet i utgangen av året tildelingsbrevet gjelder for (Regjeringen.no 2022).

4.3.2 Intervju

Intervjuer i kvalitativ metode kan brukes i tilfeller hvor man ønsker å undersøke meninger, holdninger og erfaringer til de enkelte informantene. Det er den kvalitative forståelsen av virkemidlenes betydning jeg er ute etter (Tjora, 2021, s. 128), og derfor vurderte jeg det som hensiktsmessige å gjennomføre intervjuer med ansatte som jobber med digitalisering og digital transformasjon på Nasjonalbiblioteket. Jeg kunne slik samle inn deres erfaringer med prosessen og høre hvilke vurderinger som ble gjort for å nå målene med den digitale transformasjonen. Intervjuene ble i hovedsak brukt til å studere virkemiddelbruken og erfaringene de ansatte har hatt rundt dette. Intervjuene supplerer informasjon fra dokumentene, da de gir en dypere innsikt i hvordan virkemidlene fungerte i praksis, og hvordan disse eventuelt hemmet eller fremmet den digitale transformasjonen i Nasjonalbiblioteket.

For å rekruttere informanter til intervju valgte jeg å bruke et *strategisk utvalg*. Valg av informanter til en kvalitativ undersøkelse gjøres av “systematisk vurdering av hvilke enheter som ut fra teoretisk og analytisk formål er mest relevant og mest interessant” (Grønmo, 2004, s. 88), også kalt strategisk utvelgelse. En strategisk utvelgelse går ut på at forskeren velger målgruppe for undersøkelsen og deretter velger personer fra denne målgruppen til å bli intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021, s. 58).

Nasjonalbiblioteket består av åtte avdelinger, hvor to av disse er Digital formidling og Styring og ledelse. Begge avdelingene jobber med prosesser knyttet til den digitale transformasjonen, men på ulike plan. Derfor var informanter fra disse avdelingene mest interessante å intervjuer da de innehar informasjon om digital transformasjon på Nasjonalbiblioteket, samt at de er avdelingene som er mest berørt av endringen. Avdeling for Digital formidling jobber med formidling av det digitaliserte materialet, og utvikling av teknologiske tjenester som NB.no. Avdeling for Styring og ledelse er den avdelingen som mottar tildelingsbrevene og er ansvarlig

for å iverksette oppgavene de blir pålagt videre i virksomheten. For å få en helhetlig forståelse for prosessen knyttet til digital transformasjon ønsket jeg derfor å intervju informanter fra begge disse avdelingene. Grunnet behovet for anonymisering ble det ikke nevnt hvilken av avdelingene de ulike informantene tilhører. Jeg intervjuet tre informanter hvor alle kom med nyttig informasjon som belyste forskningsspørsmålene.

For å gjennomføre og strukturere intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide hvor spørsmålene ble formet i lys av forskningsspørsmålene og det teoretiske rammeverket. Jeg ønsket å få frem hvilke virkemidler som blir brukt ved digitaliseringen og hvordan disse fungerte i praksis. Formålet med en intervjuguide er å sammenstille sentrale spørsmål og temaer som dekker områdene studien skal belyse, samt er med på å skape en struktur over intervjuet (Dalen, 2011, s. 26). De fleste spørsmålene i intervjuguiden var åpne slik at det skapte rom for samtale og refleksjon, og mulighet til å samle inn mest mulig data.

I starten av hvert intervju fikk informantene presentert samtykkeerklæringen, og denne ble signert av begge parter. Jeg informerte om hva samtykke innebærer, at det kan trekkes tilbake når som helst, og hvordan dette gjøres.

Det ble tatt lydopptak av intervjuene som senere ble transkribert. Dette har vært hensiktsmessig for meg da jeg kunne lytte til og lese intervjuene i etterkant og ta vare på informantenes egne uttalelser. Bruk av lydopptak gjorde det også lettere for meg å fokusere på selve intervjuet og samtalene, og ikke bruke for mye tid på å notere underveis. Informantene samtykket til bruk av lydopptak i samtykkeerklæringen som ble utdelt og signert i forkant av intervjuet. I transkriberingen ble personene anonymisert, og navn som ble nevnt under intervjuene tatt ut. Lydopptakene ble også lagret på et sky-område hvor kun jeg som student har tilgang, og lydopptakene vil bli slettet når masteroppgaven er ferdig.

4.4 Validitet og reliabilitet

Innenfor kvalitativ forskning finnes det ulike kvalitetskriterier som brukes for å sikre forskningens kvalitet, disse er blant annet reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) (Tjora, 2021, s. 259).

Validitet handler om hvorvidt funnene faktisk svarer på de spørsmålene jeg forsøker å finne ut og om jeg har målt det jeg ønsker å måle. For å kunne underbygge gyldigheten bør det tas hensyn til forholdet mellom forskningsspørsmål og metoden og datagenerering som brukes i prosjektet, da den mest hensiktsmessige metoden vil i størst grad svare på det jeg ønsker å finne

ut. En av de viktigste kildene vil være at forskningen skjer innenfor de bestemte rammene til forskningsprosjektet (Tjora, 2021, s. 260). I denne studien er det konkrete spørsmål jeg ønsker svar på knyttet til den digitale transformasjonen i Nasjonalbiblioteket. Derfor vil utvalget være enkelt å plukke ut, da det må være personer som har informasjon om hvordan den digitale transformasjonen i Nasjonalbiblioteket foregår og er organisert. Her finnes det bare et fåtall av mennesker å gå ut fra, da det kun er to avdelinger på Nasjonalbiblioteket som jobber med dette. Dermed vil resultatet fra disse intervjuene kunne gi svar på de spørsmålene jeg forsøker å finne ut av.

Reliabilitet handler om sammenhengen mellom empiri og analysen i forskningsprosjektet, noe som blant annet går ut på at prosjektet og resultatet ikke skal være styrt av personlige, politiske eller andre faktorer som kan spille inn i et forskningsprosjekt som ikke er redegjort for (Tjora, 2021, s. 294). Eksempler på dette kan være egne meninger forskeren har på forhånd om hva resultatet kommer til å bli. En svakhet i dette prosjektet kan være at jeg som forsker allerede har en del kunnskap om Nasjonalbiblioteket og digitaliseringen da jeg ansatt i en støtteavdeling I Nasjonalbiblioteket. Selv om informantene er mine kollegaer, så er de ansatte i andre avdelinger som jeg har liten eller ingen kjennskap til. Min egen seksjonen, Personal, arkiv og økonomi er ikke preget av den digitale transformasjonen i Nasjonalbiblioteket og jobber heller ikke med denne prosessen. Derfor vil jeg i stor grad gå inn i intervjuet med et åpent sinn, og uten forutbestemte resultater og meninger. Min rolle i virksomheten kan også vært til fordel for forskningsprosjektet da jeg kjenner Nasjonalbiblioteket som virksomhet og den organisatoriske oppbyggingen fra før. Det var også lettere for meg å komme i kontakt med informanter og kunne skille ut hvilke informanter som var aktuelle.

4.5 Analyse av data

For å analysere dokumentene og intervjuene gjennomførte jeg en dokumentanalyse basert på virkemidlene i NATO-rammeverket og brukte intervjuguiden som utgangspunkt for å kategorisere og analysere data fra intervjuene. Begge disse metodene for analyse av data supplerte hverandre, og bidro til å svare på de ulike forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen.

I dokumentanalysen valgte jeg å analysere tildelingsbrev til Nasjonalbiblioteket fra kulturdepartementet for og Nasjonalbibliotekets sine årsrapporter i tidsperioden 2015-2022. Årsrapporten for 2022 er enda ikke publisert, og denne er derfor ikke med i analysen. Disse

dokumentene inneholder mye informasjon og derfor begrenser jeg meg kun til å analysere den informasjonen som direkte omhandler digitalisering og digital transformasjon.

Tabell 3: Oversikt over dokumenter i dokumentanalysen

Mottaker	Avsender	Type dokument	År
Nasjonalbiblioteket	Kulturdepartementet	Tildelingsbrev	2022
Nasjonalbiblioteket	Kulturdepartementet	Tildelingsbrev	2021
Kulturdepartementet	Nasjonalbiblioteket	Årsrapport	2021
Nasjonalbiblioteket	Kulturdepartementet	Tildelingsbrev	2019
Kulturdepartementet	Nasjonalbiblioteket	Årsrapport	2019
Nasjonalbiblioteket	Kulturdepartementet	Tildelingsbrev	2018
Kulturdepartementet	Nasjonalbiblioteket	Årsrapport	2018
Nasjonalbiblioteket	Kulturdepartementet	Tildelingsbrev	2017
Kulturdepartementet	Nasjonalbiblioteket	Årsrapport	2017
Nasjonalbiblioteket	Kulturdepartementet	Tildelingsbrev	2016
Kulturdepartementet	Nasjonalbiblioteket	Årsrapport	2016
Nasjonalbiblioteket	Kulturdepartementet	Tildelingsbrev	2015
Kulturdepartementet	Nasjonalbiblioteket	Årsrapport	2015

Ved hjelp av utvalgte dokumenter ønsket jeg å undersøke særlig de to første forskningsspørsmålene, nemlig hva det innebærer at Nasjonalbiblioteket skal digitalisere, og hvilke virkemidler for styring som anvendes i digitaliseringen av Nasjonalbiblioteket. Siden tildelingsbrevene inneholder instruksjoner og styringsrammer fra Kulturdepartementet til Nasjonalbiblioteket, ønsket jeg her å se på hvilke mål innenfor digitalisering Nasjonalbiblioteket har blitt pålagt og hva den økonomiske rammen for disse målene er. Dette var viktig å se på for å identifisere hvilke virkemidler for styring som blir brukt. Videre var det sentralt å se på årsrapportene for å analysere hvordan virkemidlene har påvirket arbeidet med digitalisering. Dette ble gjort i form av å se på hvilke av målene som ble gjennomført eller ikke. Jeg ønsket også å se på tildelingsbrevet for 2022, selv om årsrapporten for dette året ikke enda var tilgjengelig, for å se hva planen for veien videre er innenfor digitaliseringen.

Dokumentene ble brukt som en kilde til informasjon. For å analysere disse dokumentene valgte jeg å bruke Asdal og Reinertsen (2020) sin bok om «Hvordan gjøre dokumentanalyse». Jeg begynte å lese dokumentene i en kronologisk rekkefølge fra 2015-2022, hvor jeg først tok for

meg tildelingsbrevene, og så årsrapportene. Jeg markerte de elementene i dokumentene som omhandlet digitalisering, så jeg videre kunne analysere disse opp mot indikatorene fra teorien. Jeg så spesielt etter hvilke mål de er pålagt, og hvilken budsjetttramme de har fått for å realisere målene. Videre så jeg på hvordan disse målene hadde blitt gjennomført og dokumentert i årsrapportene. Jeg så også etter elementer som i hvordan oppgaver innenfor digitaliseringen har endret seg over tid.

Intervju

Da jeg analyserte intervjuene brukte jeg intervjuguiden som utgangspunkt for å kategorisere og sammenligne svarene. Her prøvde jeg å identifisere den informasjonen som var mest interessant og relevant for oppgaven. Jeg fokuserte på hvilke svar som svarte best på forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen. Kategoriene jeg valgte var digitalisering og digital transformasjon, og virkemidler.

Informasjonen fra intervjuene ble videre flettet inn sammen med dokumentanalysen og diskutert knyttet til de ulike forskningsspørsmålene i analysekapittelet.

5.0 Presentasjon og analyse av funn

For å kunne få innsikt i hvordan regjeringens bruk av virkemidler har hemmet eller fremmet digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket vil jeg i dette kapitlet beskrive funnene fra dokumentanalysen og intervjuene med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene. Jeg diskutere funnene opp mot det teoretiske rammeverket for hvert av de tre forskningsspørsmålene.

5.1 Hva innebærer det at Nasjonalbiblioteket skal digitaliseres?

For å kunne svare på hva det innebærer det at Nasjonalbiblioteket skal digitaliseres har jeg tatt utgangspunkt i hvilke mål innenfor digitaliserings de ble pålagt gjennom tildelingsbrevene, og hvordan disse ble rapportert for i årsrapportene. Jeg har også tatt utgangspunkt i den overordnet visjonen i Kulturdepartementets strategi for åpne data for å illustrere deres ønske innenfor digitaliseringen. Videre så jeg på den historiske utviklingen innenfor digitalisering til Nasjonalbiblioteket, denne fikk jeg jeg særlig innsyn i gjennom intervju med informantene.

Kulturdepartementets strategi for åpne data hadde som visjon at "Kultursektoren skal ha en kultur for åpenhet og transparens der data som hovedregel aktivt gjøres åpent tilgjengelig". Strategien skulle sette utgangspunkt for digitalisering og formidlingsarbeidet i sektoren. Denne visjonen har blitt videreført i tildelingsbrevene til Nasjonalbiblioteket og reflekterer seg i målene de har blitt pålagt.

Tildelingsbrevene for 2015-2019 besto total av to hovedmål, hvor ett av disse knyttet seg til digitalisering. Hovedmålet ble formulert nesten likt i tildelingsbrevene og handlet om at Nasjonalbibliotek skal sikre og bevare pliktavlevert materiale og andre samlinger og arbeide aktivt for å gjøre samlingene og informasjon om disse tilgjengelig i originalformat og på digitale plattformer. Innenfor dette målet la Kulturdepartementet generelle styringsparametere som innebar at 95 % av avlevert materiale skal være registrert, lagt i sikringsmagasinet og tilgjengeliggjort for brukerne innen seks uker etter mottak, og 80 % av innholdet i digitalt sikringsmagasin skal være tilgjengelig på Internett eller i Nasjonalbibliotekets lokaler fire uker etter digitalisering (Kulturdepartementet, 2015, s.2). Dermed ser vi at en viktig del av Nasjonalbibliotekets arbeid var å massedigitalisere materialet.

I tildelingsbrevet for 2018 endre formuleringen seg noe, og tar inn satsning på formidling av materialet. Kulturdepartementet beskriver det flerårige digitaliseringsprogrammet Nasjonalbiblioteket har gjennomført. Nasjonalbiblioteket hadde på denne tiden digitalisert materiale innenfor kringkasting, aviser, film, fotografi og tidsskrifter. Denne type materiale

skulle også være hovedsatsinger i årene fremover innen digitalisering, og Nasjonalbiblioteket blir pålagt å satse på formidling av dette materialet for å øke interesse og kunnskap, historie og kulturarv. Dette skal gjøres gjennom arrangementer, utgivelser, utstillinger, og foredrag på Nasjonalbiblioteket. Videre blir de pålagt at denne formidlingen skal skje i tett utvikling med det digitale biblioteket (Kulturdepartementet, 2018).

Informant tre kunne fortelle at Nasjonalbiblioteket har i mange år satset på digitalisering av materiale, og at når Nasjonalbiblioteket ble opprettet som en egen institusjon i 1989 handlet digitalisering i biblioteket sektoren seg om at man digitaliserte de gamle kortkatalogene og ikke mye annet, men på 90-tallet begynte de å digitalisere litt mer, blant annet cd rom med hyperlenker.

Nasjonalbiblioteket var raskt ute med å etablere en nettside, NB.no, informanten påpeker også at det er derfor NB står for Nasjonalbiblioteket og ikke Norges bank. Informanten mener å huske at dette var det syvende norske domenet som ble opprettet. På nettsiden startet de med å legge ut ting de hadde digitalisert, men på denne tiden hadde de relativt nyutdannede dataingeniører som ikke var så kjent med opphavsrett i forhold til digitalisert materialet.

I 2003 opprettet staten Statens samordnings- og utviklingsorgan for arkiv, bibliotek og museum (ABM). Dette var et forsøk på å samle kulturarvsinstitusjoner under en felles enhet. En del av oppgaven som departementet ga til ABM utvikling var at de fikk midler for å iverksette forsøk på å utvikle et digitalt bibliotek, uten at de hadde definert hva er digitalt bibliotek var. På bakgrunn av dette ble det ansatt en ny ledelse på Nasjonalbiblioteket fra 1.januar 2004, og de fikk som oppdrag å slå sammen avdelingene i Mo i Rana og Oslo og lage et moderne Nasjonalbibliotek, hvor massedigitaliseringen tok sted i Mo i Rana, mens formidling av arbeidet og forskningen skjedde i Oslo.

Det nye styret utviklet en egen digitaliseringsstrategi. Strategien hadde som mål at Nasjonalbiblioteket skal være et bibliotek på nett hvor man kan finne informasjon, og de satte seg som et hovedmål å digitalisere hele samlingen til Nasjonalbiblioteket. Informanten påpeker at Nasjonalbiblioteket la frem strategien for kulturdepartementet og fikk aksept for denne, deretter kunne de sette i gang digitaliseringen. Mål innenfor digitalisering ble på bakgrunn av dette én bestilling Nasjonalbiblioteket fikk av departementet. Digitaliseringsarbeidet innebar flere elementer, blant annet om skoling av ansatte innenfor digitalisering, og store organisasjonsendringer innenfor IKT avdelingen, da IKT ikke lenger skulle være en isolert avdeling, men måtte kunne jobbe på tvers av avdelingene for å effektivisere digitaliseringen.

Videre etter perioden med ny digitaliseringsstrategi, påpeker informanten at regjeringen i 2008 ønsket å satse enda mer på digital bibliotekutvikling og digital kultur, noe som da fungerte som en «boost» for Nasjonalbiblioteket, siden de allerede hadde utviklet en strategi for dette og satset på området.

For å arbeide med digitaliseringen hentet Nasjonalbiblioteket inspirasjon fra store digitaliseringsprosesser rundt omkring, blant annet Google books. Men det dukket opp flere problemer underveis, særlig innenfor opphavsrett. På bakgrunn av dette ble det opprettet ulike lisensavtaler og Nasjonalbiblioteket hadde avtaler med flere ulike institusjoner, som blant annet flere norske aviser.

Informant tre forteller videre at etter flere år med arbeid innenfor digitalisering av samlingen, ønsket de å skifte fokus over til formidling av materialet, da det er ingen grunn til å sitte på mye digitalisert materiale uten å kunne formidle dette ut mot folket. Nasjonalbiblioteket opprettet en egen avdeling for digital formidling, og rekrutterte spesielt kvalifiserte personer til å arbeide med dette området. De ansatte i avdelingen måtte sette seg inn i en ny arbeidsmetode, hvor hovedfokus blant annet var å utvikle et bedre digitalt bibliotek med fokus på kontinuerlig utvikling. Informant nummer tre påpeker at de under prosessen oppdaget at det digitale nettbiblioteket ofte blir brukt som et oppslagsverk, og ikke en nettside hvor man leser hele materialet. På bakgrunn av dette fokuserte de på å utvikle nettsiden slik at behovet til brukeren blir møtt. Det ble også rapportert om opprettelse av den nye avdelingen i årsrapporten til Nasjonalbiblioteket, hvor de skriver at avdelingen skal arbeide med utviklingen av Nasjonalbibliotekets digitale tjenester som NB.no og språkbanken (Nasjonalbibliotek, 2019, s.6).

Årsrapporten for 2019 tar også for seg digital formidling, hvor hovedkanalen for digital formidling er NB.no, hvor nasjonalbiblioteket jobber med nettbasert formidling. Nettsiden hadde en økning med 7,1 % sammenlignet med 2018 (Nasjonalbiblioteket, 2019, s.22).

Informant nummer en og nummer to, som begge jobber med digital formidling, kan også fortelle at arbeidsmåten innenfor digital formidling og digitalisering ikke kan sees på som et prosjekt, men en kontinuerlig utvikling, hvor det alltid vil være mulighet for forbedring, da teknologien i verden stadig forandrer seg.

5.1.1 Konklusjon og analyse

Når man studerer tildelingsbrevene isolert ser det ut som at kulturdepartementet påla Nasjonalbiblioteket konkrete oppgaver innenfor digitaliseringen, men på bakgrunn av

intervjuene ser vi at det er Nasjonalbiblioteket som selv har over tid tatt initiativ til digitalisering og utviklet sin egen strategi for dette, lenge før de offentlige strategiene kom og styringssignalene ble fremmet i tildelingsbrevene. Dette var et overraskende funn da det ut ifra de formelle dokumentene som strategier og tildelingsbrev fra departement til etat, får det til å se ut som oppgaven innenfor digitalisering er pålagt av regjeringen, og ikke noe Nasjonalbiblioteket har tatt initiativ til selv.

På bakgrunn av Nasjonalbiblioteket sitt eget initiativ har kulturdepartementet iverksatt digitalisering som et formelt oppdrag til Nasjonalbiblioteket gjennom tildelingsbrevene. Den statlige styring skjer da ikke ovenfra og ned i styringskjeden, men etter initiativ fra etaten selv, som senere blir godtatt av departementet og videre pålagt gjennom tildelingsbrevene. Ut fra informasjonen fra intervjuene kan det se ut som en prosess som dette er svært vanlig, da blant annet informant tre påpekte at det over tid har vært et åpent samarbeid mellom departement og etat, og at ordet etatsstyring er noe mer diffust i praksis enn det er i teorien. Det kan være at dette også gjelder flere etater i statlig sektor.

Som redegjort for i kapittel to handler digital transformasjon om å utnytte digitale teknologier for å kunne gjennomføre store forbedringer i en virksomhet som er til fordel for samfunnet. En slik prosess innebærer store endringer i måten virksomheten arbeider på. Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor definerer digital transformasjon som «å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. Det innebærer at virksomhetene gjennomgår radikale endringer med mål om bedre brukeropplevelser og smartere og mer effektiv oppgaveløsning. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverket skrives om, eller prosesser designes på nytt. Dette handler like mye om endringsledelse, kompetanse- og utviklingsutvikling, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling som teknologi».

Nasjonalbiblioteket har helt siden starten av 2000-tallet satset på digitalisering, og satt seg som mål å digitalisere alt av materiale, og har videre under denne prosessen skiftet fokus til å også jobbe med formidling av dette materialet ut mot befolkningen i Norge for å bevare, spre informasjon og kunnskap om Norges kulturarv. På bakgrunn av dette kan vi si at Nasjonalbiblioteket har gjennomgått en digital transformasjon, da de løser samfunnsoppdraget sitt gjennom digitalisering og formidling av materialet. Endringen innebar store organisatoriske endringer både innenfor arbeidsmåte, omskolering av ansatte, og den organisatoriske strukturen til Nasjonalbiblioteket.

Som informant nummer én og to påpeker, innebærer arbeidet med digitalisering en kontinuerlig utvikling og kan ikke sees på som et prosjekt. Nasjonalbiblioteket vil også i fremtiden satse på digitalisering og utvikle de digitale tjenestene som NB.no og Språkbanken etter brukernes behov. De ønsker å være konkurransedyktige og fremoverlent på feltet. Dette viser at den digitale transformasjonen ikke tar slutt, men er stadig under utvikling, og Nasjonalbiblioteket vil følge denne utviklingen gjennom årene.

På bakgrunn av dette kan det konkluderes med at svaret på forskningsspørsmål en er at digitaliseringen hos Nasjonalbiblioteket har omfattet et stort digitaliseringsprosjekt over tid, og formidling av det digitaliserte materialet som har medført en digital transformasjon. Digitaliseringsprosjektene har blant annet bestått av å digitalisere av materialet innenfor alle medium og utvikling av digitale formidlingskanaler som NB.no og Språkbanken. Digitaliseringen ble også iverksatt av ledelsen på Nasjonalbiblioteket, og videre implementert som et oppdrag ved etatsstyring fra kulturdepartementet til Nasjonalbiblioteket, på bakgrunn av initiativet Nasjonalbiblioteket selv hadde tatt innenfor digitalisering.

5.2 Hvilke virkemidler anvendes i digitaliseringen av Nasjonalbiblioteket?

For å kunne besvare hvilke virkemidler som anvendes i digitaliseringen av Nasjonalbiblioteket har jeg kartlagt hvilke virkemidler som brukes av staten for å pålegge Nasjonalbiblioteket oppgaver. Jeg har primært tatt utgangspunkt i informasjon fra tildelingsbrevene og informantenes uttalelser. Funnene vil bli presenterer med utgangspunkt i det virkemidlene identifisert i teorikapitlet.

5.2.1 Hierarki som virkemiddel

Bruk av hierarki som virkemiddel kjennetegnes som nevnt ved at de politiske målene nås gjennom en styringskjede hvor oppgaver pålegges fra topp- til bunnivå. Denne definisjonen kan knyttes opp mot etatsstyring. Dette ser vi hos Nasjonalbiblioteket hvor posisjonsmakten ligger hos kulturdepartementet og de har styringsansvar ovenfor Nasjonalbiblioteket. Departementets oppgaver innenfor etatsstyring går ut på å sette mål, gi rammer, veilede og følge opp resultater hos Nasjonalbiblioteket i samsvar med gjeldende lover og regler, og politiske retningslinjer (Regjeringen, 2020).

Tildelingsbrevene og årsrapporten i seg selv bærer preg av hierarki som virkemiddel, da tildelingsbrevet setter tydelige rammer for hvordan kulturdepartementet ønsker at Nasjonalbiblioteket skal løse sitt samfunnsansvar, og innenfor ulike økonomiske rammer. Kulturdepartementer styrer digitaliseringen gjennom budsjett, prosedyrer/mål og rapportering.

Dette er tydelig hierarkisk styring hvor Nasjonalbibliotek blir pålagt oppgaver ved overfor og ned styring, og må rapportere måloppnåelsen videre i årsrapporten.

Videre ser vi at tildelingsbrevet tar for seg hvert års budsjетtramme. Styring gjennom budsjett er som nevnt svært vanlig ved bruk av hierarki som virkemiddel. Budsjетtrammen legger føring for hvor mye penger Nasjonalbibliotek kan bruke på digitaliseringsarbeidet, og Nasjonalbiblioteket har i utgangspunktet lite eller ingen påvirkningskraft på hvor mye penger de blir tildelt, og dette vil variere i fra hvert års statsbudsjett. Likevel kom det frem av intervjuene at Nasjonalbibliotek vil få tildelt midler med utgangspunkt i hvilke mål de ønsker å gjennomføre. På denne måte har de en viss påvirkningskraft innenfor den økonomiske rammen. Informant tre kunne også fortelle at Nasjonalbiblioteket gjennom tiden har skaffet seg andre midler som ikke kommer fra kulturdepartementet. Blant annet ble det inngått et samarbeid med norske aviser i forbindelse med digitalisering av disse avisene, hvor selskapet til avisene betalte halvparten av kostnadene.

I Figur 1 under illustrerer jeg bruk av hierarki som virkemiddel hos Nasjonalbiblioteket med utgangspunkt i tildelingsbrevene og årsrapportene.

Figur 1: Hierarki som virkemiddel



Figuren viser den tydelige hierarkiske styringen fra departement til etat, hvor man da kun fokuserer på bruk av tildelingsbrev og årsrapport. Likevel har vi sett i praksis at etatsstyringen i Nasjonalbiblioteket ikke er like hierarkisk som det ser ut som på papir, da Nasjonalbiblioteket selv kan iverksette mål og skaffe seg midler til å gjennomføre disse målene.

Flere av elementene innenfor hierarki som virkemiddel kan knyttes opp mot de ulike virkemidlene for styring i NATO- rammeverket, som blant annet kontroll og rapportering,

styringsdialoger og budsjetter. Disse vil jeg gå mer innpå under de ulike virkemidlene i NATO-rammeverket.

5.2.2 NATO-rammeverket

NATO-rammeverket beskriver som nevnt fire ulike ressurser staten kan bruke ved styring av underliggende etater. Disse er styring gjennom nodalitet, autoritet, finanser og organisasjon, og vi finner bruk av alle fire ved den statlige styringen av Nasjonalbiblioteket.

Styring gjennom nodalitet

Regjeringens digitaliseringsstrategi for offentlig sektor og kulturdepartementets strategi for åpen data setter et utgangspunkt for digitaliseringsarbeidet i Nasjonalbiblioteket. I digitaliseringsstrategien skrives det følgende:

Strategien gjelder på et overordnet nivå og gir føringer for digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor og eventuelle sektorspesifikke strategier. Strategien er tverrsektoriell og skal både ivareta et helhetsperspektiv og understøtte sektorvise mål for digitalisering av offentlig sektor (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019, s.7)

Målene i strategiene reflekteres i oppgavene Nasjonalbiblioteket blir pålagt gjennom tildelingsbrevene. Hvert enkelt brev starter med en innledning hvor det listes opp ulike kategorier for hva brevet tar for seg. Disse kategoriene er budsjetttrammer, mål, forutsetninger, rapportering og styringskalender. Begrepene er noe ulikt i de forskjellige brevene, men kategoriene er så å si de samme. Fra 2019 og utover ble også brevet innledet med «I dette tildelingsbrevet meddeles Stortingets budsjettvedtak og Kulturdepartementets styringssignaler for Nasjonalbiblioteket». Formuleringen er med på å skape en tydelig styringsramme fra departement til etat. Hvert enkelt brev tar også for seg krav til rapportering fra etat til departement, dette pålegger Nasjonalbiblioteket å rapportere resultatet av budsjettet og mål til departementet ved årsavslutning.

Nodalitet som virkemiddel kommer her til uttrykk da strategiene fra regjeringen og departementet fungerer som et informasjonsverktøy, hvor staten sender ut informasjon i håp om å påvirke Nasjonalbiblioteket i en ønsket retning. Tildelingsbrevene ses på som en slags informasjonskanal og maktbase, da de informerer om hvilke mål kulturdepartementet ønsker at Nasjonalbiblioteket skal prioritere og løse.

Nodalitet som virkemiddel ved bruk av de ulike strategiene kan kategoriseres innenfor myk regulering da den gir informasjonmessige supplement til Nasjonalbiblioteket og informasjon

om offentlig sektors og kulturdepartementets visjon innenfor digital transformasjon. Nodalitet som virkemiddel ved bruk av tildelingsbrev kan kategoriseres innenfor hard regulering, da brevene innehar en form for tvangsmakt og brevene pålegger Nasjonalbiblioteket oppgaver de må gjennomføre det aktuelle året.

Styring gjennom autoritet

Autoriteten er et juridisk virkemiddel med hovedfokus på styring og kontroll av underliggende etater, og kan brukes til å styre ulike mål i den retningen staten ønsker ved bruk av bindende regler eller negative sanksjoner. Kulturdepartementet har formell og juridiskmakt over Nasjonalbiblioteket, så sett opp mot det teoretiske rammeverket kan flere av tiltakene fra departementet og oppgavene Nasjonalbiblioteket blir pålagt klassifiseres innenfor autoritet som virkemiddel.

Nasjonalbiblioteket er også underlagt pliktavleveringsloven, som nevnt innledningsvis, pålegger Nasjonalbiblioteket at alle dokumenter, både fysiske og digitale som er gjort allment tilgjengelig i Norge skal pliktavleveres til Nasjonalbiblioteket. Dette gjøres uavhengig av hvilket medium de blir gitt ut på. Digitale dokumenter skal pliktavleveres digitalt.

Denne loven er et tydelig virkemiddel innenfor autoritet og formålet med loven er iverksatt i hvert enkelt tildelingsbrev, hvor det står «Nasjonalbiblioteket skal sikre og bevare pliktavlevert materiale og andre samlinger, arbeide aktivt for å gjøre samlingene og informasjon om disse tilgjengelig, samt bidra til utvikling av folkebiblioteksektoren og lokalhistoriefeltet.» (Kulturdepartementet, 2019, s. 3). Hvor mye Nasjonalbiblioteket har digitalisert innenfor de ulike mediene rapporteres det også for i årsrapportene.

Loven viser at målsetningen til Nasjonalbiblioteket er lovfestet, noe som er et særdeles sterkt virkemiddel. Her påbyr regjeringen Nasjonalbibliotek en oppgave og bruker sin juridiske og formelle makt. Hvis denne loven ikke hadde eksistert, hadde ikke samfunnsoppdraget til Nasjonalbiblioteket innenfor digitalisering vært like tydelig, og det er ikke sikkert arbeidet med bevaring og formidling hadde vært like godt gjennomført som det er i dag.

Tildelingsbrevene og hvert enkelt hovedmål bærer også et preg av autoritet som virkemiddel, da målene i brevene pålegger ulike oppgaver innenfor digitalisering. Målene i tildelingsbrevene er korte og presise og endrer seg svært lite fra år til år. Vi kan se at målene Kulturdepartementet pålegger Nasjonalbiblioteket knytter seg tett opp mot samfunnsoppdraget til

Nasjonalbiblioteket. Under hovedmålene satte Kulturdepartementet inn ulike føringer, eller generelle styringsparametere, disse var ofte mer konkrete enn selve målet.

Autoritet som virkemiddel kommer blant annet til uttrykk i tildelingsbrevet for 2022, hvor et av punktene er formuler som følger:

Nasjonalbiblioteket skal digitalisere dokumentbasert kulturarv fra norske arkiv, bibliotek og museer, og bidra til at kulturarven blir tilgjengelig for det norske folk (Kulturdepartementet 2022, 2).

Et viktig moment i denne formulering er ordet «skal» da dette betyr at Nasjonalbibliotek må gjennomføre målsettingen og blir pålagt å digitalisere og tilgjengeliggjøre kulturarven. Denne «skal» formulering ser vi igjen i hvert tildelingsbrev.

Bruken av autoritet som virkemiddel som redegjort for ovenfor kan klassifisere innenfor hard regulering. Både tildelingsbrevene og pliktavleveringsloven er bindene reguleringer hvor kulturdepartement bruker sin makt for å pålegge Nasjonalbiblioteket oppgaver de må gjennomføre.

Både tildelingsbrevene, lovgivingen og den formelle makten representeres av styring og kontroll aspektet innenfor autoritet som virkemiddel, men en annen del av autoritet som virkemiddel innebærer å forby eller iverksette negative sanksjoner. Denne siden av virkemiddel ser vi ikke i den statlige styring av digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket, da det ikke nevnes noen steder at Nasjonalbibliotek vil få noen konsekvenser hvis de ikke gjennomfører målene. Det kommer heller ikke frem av intervjuene at kulturdepartementet innføre noen konsekvenser hvis Nasjonalbiblioteket ikke lykkes med digitaliseringene. Dette kan tyde på at forholdet mellom stat og etat er svært tillitsfullt.

Styring gjennom finanser

Bruk av finanser som virkemiddel kjennetegnes ved at staten løser sine oppgaver ved bruk av ulike økonomiske intensiver eller sanksjoner. Ved statlig styring av Nasjonalbiblioteket kan dette ses ved bruk av budsjett eller tilskudd av økonomiske midler.

Gjennom hvert enkelt tildelingsbrev blir den økonomiske rammen for året presentert, og det blir også spesifisert hvilke midler som skal gå til de ulike digitaliseringsprosjektene. Tildelingsbrevene presenterer som nevnt et hovedmål knyttet til digitalisering som går ut på at Nasjonalbibliotek skal sikre og bevare pliktavlevert materiale og andre samlinger, og arbeide

aktivt for å gjøre samlingene og informasjon om disse tilgjengelig i originalformat og på digitale plattformer.

I 2015 ble det satt av 21 915 000 kroner til å nå dette målet (Kulturdepartementet, 2015, s.2), og i årsrapporten for samme år rapporteres det at de klarte å nå 80 % av målet (Nasjonalbiblioteket, 2015, s.12).

I tildelingsbrevet for 2016 ble det ikke spesifisert hvilke midler som skulle gå til digitalisering, men i årsrapporten for samme år rapporterer Nasjonalbiblioteket at de har gjennomført innsparing og kostreduksjoner i lønn og administrasjon som har vært nødvendig for å veie opp for regjeringens årlige effektivitetskutt og kostnadsvekst tilknyttet digitaliseringene (Nasjonalbiblioteket, 2016, s. 10).

I tildelingsbrevet for 2017 ble det satt av 22 845 000 som i hovedsak skulle dekke oppgraderinger og utskiftninger av den tekniske infrastrukturen, inkludert digitalt sikringsmagasin (Kulturdepartementet, 2017, s.2). I årsrapporten for samme år dokumenterer Nasjonalbibliotek at de har tatt vare på alt digital pliktavlevert materiale i egen digitale magasin (Nasjonalbiblioteket, 2017, s.13).

I 2018 blir Nasjonalbiblioteket og arkivverket pålagt et samarbeid om flytting av arkivmateriale fra Arkivverkets magasiner til Nasjonalbiblioteket i Mo i Rana, og til digitalisering av arkivmateriale i Nasjonalbibliotekets digitaliseringsanlegg i Mo i Rana. På bakgrunn av dette valgte kulturdepartementet å flytte fem millioner fra budsjettammen til arkivverket over til Nasjonalbiblioteket for å styrke samarbeidet og jobbe med digitaliseringen (Kulturdepartementet, 2018, s.4). I årsrapporten for 2018 rapporterer Nasjonalbibliotek at de har digitalisert 9 942 332 sider for Arkivverket (Nasjonalbiblioteket, 2018, s.7).

I tildelingsbrevet for 2019 ble Nasjonalbiblioteket pålagt å benytte 10 000 000 av den tildelte budsjettammen til arbeidet med å digitalisere verneverdig film og lydfestinger i arkiver og museer (Kulturdepartementet, 2019, s.4), og Kulturdepartementet skrev at de forutsetter at Nasjonalbiblioteket og arkivverket samarbeider om gjensidig utnyttelse av kompetanse og ressurser (Kulturdepartementet, 2019, s.4). I årsrapporten for samme år rapporterer Nasjonalbiblioteket at omfanget av denne type materialet er stort, og at de måtte bruke mer enn de 10 millionene tildelt, og på bakgrunn av dette ble prosessen utvidet (Nasjonalbiblioteket, 2019, s.21). Digitaliseringstiltakene som ble gjennomført skjedde i samsvar med digitaliseringen for Arkivverket (Nasjonalbiblioteket, 2019, s.21).

Videre i tildelingsbrevet fra 2019 ble Nasjonalbiblioteket pålagt å benytte kr 9 100 000 av den tildelte budsjettammen til styrking av den nasjonale satsingen på digitale språkressurser. Her forventet kulturdepartementet at Språkrådet og Nasjonalbiblioteket satte opp et samarbeid for utvikling av Språkbanken. Virksomhetene skal utarbeide en felles plan for arbeidet med språkbanken (Kulturdepartementet, 2019, s.4). Språkbanken er en del av samfunnsbidraget til Nasjonalbiblioteket og er en norsk digital språkbank (Nasjonalbiblioteket, 2019, s.14). I årsrapporten gjør Nasjonalbiblioteket rede for to mål innenfor arbeidet med språkbanken, begge disse målene står med status oppnådd (Nasjonalbiblioteket, 2019, s.38).

I tildelingsbrevet for 2020 og 2021 ble målene formulert noe annerledes, da departementene viser til Prop. 1 S (2019–2020) hvor det er redegjort for overordnede mål. Kulturdepartement skriver at digitalisering av kringkastet materiale, aviser, film, fotografi og tidsskrifter vil være et hovedsatsingsområde i årene fremover. Regjeringen styrket også innsatsen for å digitalisere og formidle kulturarvsmateriale som bevares av arkiver, museer og Nasjonalbiblioteket (Kulturdepartementet, 2020, s.3).

Nasjonalbiblioteket fikk tildelt 87 000 000 til å utvide kapasiteten ved digitaliseringsanlegget i Mo i Rana, og pengene skulle gå til å ansette 70 nye ansatte som kunne jobbe ved anlegget. Formålet med utvidelsen var å styrke satsing på digitalisering og formidling av kulturarvsmateriale, hvor de blant annet skulle digitalisere materialet som ikke allerede var digitalisert. Satsingen innebar også et samarbeid med arkivverket hvor Nasjonalbiblioteket digitalisere papirbasert arkivmateriale som skulle avleveres til Arkivverket eller som har blitt avlevert til Arkivverket. På bakgrunn av dette ble det flyttet fem millioner fra arkivverket sitt budsjett til Nasjonalbiblioteket (Kulturdepartementet, 2020, s.3).

Kulturdepartementet skriver videre i tildelingsbrevet at de forutsetter at Nasjonalbiblioteket og Arkivverket samarbeider om gjensidig utnyttelse av kompetanse og ressurser. Et slikt samarbeid omfatter alt innenfor digitalisering av kulturarvsmateriale, digital langtidsbevaring, formidling av samlingene, digital tilgjengeliggjøring og åpne kulturdata (Kulturdepartementet 2020, 3).

I tildelingsbrevet for 2021 og 2022 blir det ikke spesifisert hvilke økonomiske midler som skal gå til digitalisering, men kulturdepartementet redegjør for i brevet at utgifter knyttet til det planlagte aktivitetsnivået, inkludert nye tiltak som man vil sette i gang i 2022, må dekkes innenfor den tildelte budsjettammen (Kulturdepartementet, 2022, s.6). Det kan dermed se ut som Nasjonalbibliotek disse årene hadde friere økonomiske rammer til å selv fordelene

midlene, men at dette må dokumenteres i årsrapporten. Jeg fikk vite gjennom informant nummer tre at bakgrunnen for disse lite spesifiserte økonomiske rammene var en konsekvens av covid-19 pandemien, da det var usikkert hvordan arbeidet med digitaliseringen ville se ut.

Bruk av finanser som virkemiddel gjennom budsjett og tilskudd fra departement til etat, kan klassifiseres som hard da det er lite handlingsrom for Nasjonalbiblioteket å kunne fordele disse pengene, og det satt faste rammer for hvordan pengene skal brukes. Den økonomiske rammen kommer også bare fra en kilde, og vedtas i statsbudsjettet hvert år.

Styring gjennom organisasjon

Organisasjon som virkemiddel utspiller seg blant annet i at kulturdepartement som tidligere nevnt valgte å tildele Nasjonalbibliotek 87 000 000 til å utvide kapasiteten ved digitaliseringsanlegget i Mo i Rana, pengene gikk til å ansette 70 nye medarbeidere til å jobbe ved anlegget. Her blir de ansatte brukt som en ressurs til å realisere mål innenfor digitaliseringen, de ansatte er en sentral del av organisasjonen.

I årsrapporten for 2020 dokumenterte Nasjonalbiblioteket at de første av de 70 ansatte begynte allerede å jobbe i januar. Videre fortsatte rekrutteringsprosessen gjennom hele året, og i perioden januar til september hadde minst én ny ansatt sin første arbeidsdag på Nasjonalbiblioteket. Av de 70 nye stillingen ble det annet 50 nye skanneroperatører, dette gjorde det nødvendig for Nasjonalbiblioteket å gjøre en stor ommøblering på arbeidsplassen. Det måtte være avstand mellom de ansatte, det ble satt opp ulike brakkerigger, i tillegg måtte de ta hensyn til smittevern da dette var en tid under covid-19 pandemien, og det ble innført skiftarbeid (Nasjonalbiblioteket, 2020, s.26).

Organisasjon som virkemiddel utspiller seg også gjennom satsning på digitalisering i Nasjonalbiblioteket. Som det står i digitaliseringsstrategien til offentlig sektor, ønsker de å understøtte digital transformasjon i offentlig sektor som helhet gjennom hver enkelt virksomhet. Siden Nasjonalbibliotek er godt i gang med digitaliseringen vil staten kunne bruke Nasjonalbiblioteket som et virkemiddel i seg selv til å fremheve den digitale transformasjonen i offentlig sektor. Gjennom intervjuene fikk jeg også vite at Nasjonalbiblioteket bruker svært få eksterne tjenester til å løse oppgaver innenfor digitalisering, og ønsker å løse så mye som mulig selv.

Organisasjon som virkemiddel kan også sees hos Nasjonalbibliotek da de i 2017 ble pålagt et samarbeid med Arkivverket, hvor departement skrev i tildelingsbrevet:

Departementet ønsker at statlige etater samarbeider gjennom gjensidig utnyttelse av kompetanse og ressurser. Departementet legger blant annet til grunn at Arkivverket og Nasjonalbiblioteket samarbeider om langtidslagring og magasinutnyttelse, herunder bruk av Nasjonalbibliotekets bygninger og anlegg i Rana.

Dette samarbeidet ble også tatt opp i tildelingsbrevene fra 2017-2022. I årsrapporten for 2021 skriver Nasjonalbiblioteket at fem ansatte fra Arkivverket hadde sin første arbeidsdag på Mo i Rana. Flyttet av disse fem ansatte skjedde på bakgrunn av flere dialoger hvor Nasjonalbiblioteket, Arkivverket og museumssektoren hadde sett på hvordan de skulle samarbeide for å digitalisere materialet (Nasjonalbiblioteket, 2021, s. 7). Samarbeidet kan tyde på at departementet ønsker å bruke Nasjonalbiblioteket til å løse arkivverket sitt digitaliserings oppdrag.

Bruk av organisasjon som virkemiddel hos Nasjonalbibliotek kan klassifiseres innenfor hard regulering, da staten direkte bruker Nasjonalbibliotek som organisasjon for å nå sine mål innenfor digitaliseringen.

5.2.3 Verktøyperspektivet og teknologiperspektivet

Verktøyperspektivet og teknologiperspektivet er som nevnt to ulike perspektiver som forklarer styringen av digitalisering i den offentlige forvaltningen. Verktøyperspektivet går ut på at offentlig sektor bruker IKT og digitalisering som et virkemiddel for å nå forvaltningspolitiske målsetninger. Teknologiperspektivet går ut på at endringene i den digitale forvaltningen i hovedsak har blitt drevet frem av teknologien som en selvstendig drivkraft hvor forvaltningen blir tvunget til å endre seg i henhold til endringene i teknologien. Vi kan se bruk av begge perspektivene ved den statlige styringen av digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket, og perspektivene er som nevnt ikke gjensidig utelukkende, og det er ofte en balansegang mellom de.

En politisk målsetting som man ser igjen og igjen i hvert tildelingsbrev er at Nasjonalbiblioteket skal bevare og formidle kulturarven til Norge. Dette gjøres ved å digitalisere samlingen og publisere den på nett slik at den blir formidlet ut mot den norske befolkningen. Dette er med på å sikre at kulturarven ikke går tapt og kunnskapen spres. Her har digitalisering blitt brukt som et virkemiddel for å løse samfunnsoppdraget Nasjonalbiblioteket har. Likevel ser vi også at teknologiperspektivet blir brukt i den form at Nasjonalbiblioteket ønsker å være et moderne bibliotek på verdensbasis og må derfor utvikle seg i henhold til teknologien og alltid møte brukernes forventninger til brukervennlige tjenester. Dette spesifiserer informant 1 spesielt da

vedkommende hele tiden utvikler nettbiblioteket i henhold til brukernes behov, og det er brukerne som er i sentrum.

Som nevnt skjer overgangen til en digital forvaltning i samspill mellom teknologiske, organisatoriske og regulativer endringer. Hos Nasjonalbiblioteket ser vi disse endringene i samspill i form av digitalisering av samlingen, pliktavleveringsloven, og de endringene Nasjonalbiblioteket må gå gjennom for å kunne gjennomføre digitaliseringen.

Hvis vi ser tilbake på digitaliseringsstrategien til offentlig sektor, ser vi at også her blir verktøyperspektiv og teknologiperspektiv representert i form av at offentlig sektor bruker digitalisering som et verktøy for å skape brukervennlige tjenester, men må også utvikle seg i samspill med teknologien for å fortsette å være en moderne offentlig sektor.

5.2.4 Konklusjon og analyse

Som redegjort for ser vi at både hierarki, virkemidlene i NATO- rammeverket og teknologiperspektivet og verktøyperspektivet kommer til syne ved den statlige styringen av digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket. Dette kan tyde på at kulturdepartementet bruker ulike typer virkemidler for å iverksette og pålegge Nasjonalbiblioteket oppgaver innenfor digitalisering. Som nevnt i teorikapitlet er ikke disse virkemidlene gjensidig utelukkende og brukes gjerne om hverandre, dette ser vi også hos Nasjonalbiblioteket. En grunn til den varierende virkemiddelbruken kan være at det er noen områder det trengs en mer tydelig statlig styring, som for eksempel ved tildeling av årets budsjetttramme.

De fleste virkemidlene i NATO- rammeverket kan klassifiseres som hard regulering. En grunn til dette kan være at statlig styring ofte kan ses på som bindene for de underliggende etatene gjennom tildelingsbrevene, og det er en tydelig hierarkisk styringsmodell ved etatsstyring. Likevel ser vi at i realitet er styringen mer åpen og baseres seg på et samarbeide mellom etat og departement. Forholdet mellom departement og etat har vist seg å være tillitsfullt hvor Nasjonalbiblioteket selv har et stort handlingsrom og mulighet til påvirkning. Gjennom intervjuprosessen fikk jeg informasjon om at oppgaver som regel løses på etatsnivå, og det er sjeldent Nasjonalbiblioteket trenger godkjenning fra kulturdepartementet for å gjennomføre en oppgave eller målsetning de selv har satt seg. Likevel kom det frem av intervjuene at når de først har et problem de må ta videre med kulturdepartementet, kan prosessen til tider gå svært tregt.

Under er virkemidlene samlet inn i en tabell hvor NATO- rammeverket er klassifisert innenfor myk og hard regulering.

Tabell 4: Oppsummering av virkemidler ved digital transformasjon på Nasjonalbiblioteket

Virkemidler		
Hierarki	Mål i tildelingsbrevene, styringsparametere Rapportering i årsrapporten Økonomiske rammer, budsjettstyring	
Verktøyperspektivet	Bruk av digitalisering som virkemiddel for å nå mål innenfor digital transformasjon	
NATO-rammeverket	Myk regulering	Hard regulering
Nodalitet	Informasjon om digitaliseringsmål gjennom strategier	Mål innenfor digitalisering i tildelingsbrevene
Autoritet		Bindene reguleringer gjennom tildelingsbrevene og pliktavleveringsloven
Finanser		Budsjett og tilskudd til digitaliseringsprosjekter
Organisasjon		Pålagt samarbeid med Arkivverket Bruk av Nasjonalbibliotek som intuisjon for å nå mål innenfor digitaliseringen

5.3 Hvordan har virkemidlene påvirket digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket?

Bruk av hierarki som virkemidler ser vi som nevnt ved den statlig styring hos Nasjonalbibliotek gjennom pålegging av ulike mål i tildelingsbrevene, styringsparametere, rapportering i årsrapporten, økonomiske rammer og budsjettstyring. Som redegjort for i teorien er det ikke sikkert hierarki som virkemiddel er den beste måten å styre på, og momenter innenfor dette argumentet ser vi også hos Nasjonalbiblioteket.

Informant 1 jobber med utvikling av nettbiblioteket til Nasjonalbiblioteket, og kunne fortelle at den hierarkiske prosessen kan være med å senke hastigheten på arbeidet innenfor digitalisering i tilfelle hvor man venter på avklaring fra høyere hold. Disse avklaringene kunne for eksempel være økonomiske utfordringer knyttet til hvor mye penger de har lov til å bruke på prosjektet. Likevel forteller informanten at det er et ekstremt tillitsfullt forhold mellom både stat og leder, hvor informanten har et stort handlingsrom til å ta egne beslutninger i prosjektet. Videre forteller informanten at hvis dette tillitsfulle forholdet ikke hadde eksistert, ville dette senke hastigheten på prosjektet betydelig, da de stadig befinner seg i situasjoner hvor det er et problem som må løses.

Informant 3 kunne fortelle at den hierarkiske prosessen mellom departement og etat ikke er så streng og strukturert som den ser ut som, men at de i praksis i stor grad samarbeidet med

departementet for å finne løsninger som passer Nasjonalbiblioteket best mulig, hvor Nasjonalbiblioteket får utnyttet til kompetanse innen digitallister på best mulig måte. Informantene forteller også at ordet etatsstyring er noe gammeldags, og vil ikke nødvendigvis alltid være riktig for Nasjonalbiblioteket. Det kom også frem av intervjuene at det er Nasjonalbiblioteket selv som har tatt initiativet for å iverksette digitaliseringen av samlingen, dette vil jeg gå nærmere inn på senere i konklusjonene.

Ut ifra tildelingsbrevene og årsrapporten, ser det ut som hierarki som virkemiddel blir jevnlig brukt av departementet for å iverksette å pålegge nasjonalbibliotek og oppgaver innenfor digitalisering, når det i virkeligheten er Nasjonalbiblioteket som i stor grad selv har mulighet til å forme sin arbeidshverdag. Likevel må departementet involveres når store avgjørelser skal tas, spesielt innenfor budsjett og økonomi.

Flere av virkemidlene for styring i NATO-rammeverket kommer til synes i den statlige styringen av Nasjonalbiblioteket, hvor de fleste kan kategoriseres innenfor hard regulering.

Bruk av nodalitet som virkemiddel var med å fremme den digitale transformasjonen i form av at målene i tildelingsbrevene er korte og presise, og gir Nasjonalbibliotek handlingsrom til å løse oppgaven slik de mener er mest hensiktsmessig. Alle de tre informantene sa også at de har et stort handlingsrom når de løser oppgavene sine, med svært få føring fra departementet, men det samarbeides i stor grad på tvers av avdelingene internt på Nasjonalbiblioteket for å løse oppgavene. Blant annet samarbeider avdelingen Digital formidling med avdeling for Kulturformidling og informasjon.

Bruk av autoritet som virkemiddel var også med å fremme den digitale transformasjonen, da informant tre peker på at disse bindene reguleringene setter et tydelig utgangspunkt for hvordan de skal jobbe med digitaliseringen. Informanten nevnte som sagt også at disse målene har Nasjonalbiblioteket i stor grad formet selv.

Bruk av finanser som virkemiddel var både med å fremme og hemme den digitale transformasjonen hos Nasjonalbiblioteket. Bruk av finanser som virkemiddel gjennom budsjett og økonomiske midler er et viktig virkemiddel for både Kulturdepartementet og Nasjonalbibliotek, da for lite økonomiske midler sette begrensninger for digitaliseringen. Informant to og tre nevnt at den økonomiske rammen innenfor lønnsutgifter er lav i forhold til markedet, og det er vanskelig å rekruttere IT personell med god nok kompetanse. Derfor må de skyte inn midler fra andre budsjetter for å kunne rekruttere riktige personer. Informant nummer

en sa selv i sitt intervju at «jeg motiveres heldigvis ikke av lønn, men den viktige jobben vi gjør på Nasjonalbiblioteket».

Informant nummer tre kunne også fortelle at den økonomiske rammen er svært preget av hvilke parter som sitter i regjering, da de ulike partene har ulike mål innenfor digitalisering av biblioteks-sektoren. Informanten peker spesielt på forskjellen mellom en borgerlig regjering og en arbeiderpartiregjering, da blant annet Solbergregjeringen satset stort på digitalisering.

Bruk av organisasjon som virkemiddel har fremmet den digitale transformasjonen hos Nasjonalbibliotek, da de får mer kompetanse innenfor digitalisering av å digitalisere selv, og samarbeidet med Arkivverket gir Nasjonalbibliotek mulighet til å digitalisere enda mer av materialet, dette er også med å fremme den digitale transformasjonen i offentlig sektor totalt. Å ansette 70 nye ansatte gjorde det også mulig for Nasjonalbibliotek å digitalisere enda mer.

5.3.1 Konklusjon og analyse

Ut fra tildelingsbrevene og resultatene som blir rapportert for i årsrapportene, ser det ut som de ulike virkemiddel som nå er redegjort for har vært med å fremme den digitale transformasjon i Nasjonalbiblioteket, da de som regel har oppnådd målene de har blitt pålagt. Vi kan se ved noen prosjekter at budsjettammen ikke strakk til, eller at et delmål ikke ble for fullt oppnådd, men samlet sett har virkemidlene Kulturdepartementet bruker gjennom tildelingsbrevet fremmet de digitale transformasjonene i Nasjonalbiblioteket.

5.4 Oppsummering av funn og svar på problemstillingen

Oppgavens problemstilling var som følger «*Hvordan har regjeringens virkemidler hemmet eller fremmet digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket?*». For å besvare problemstillingen valgte jeg å adressere tre forskningsspørsmål.

Funnene fra det første forskningsspørsmålet avdekket at Nasjonalbiblioteket selv har tatt initiativ til digitaliseringen og begynte med denne prosessen tidlig på 2000-tallet, videre har dette blitt en del av kulturdepartementets oppdrag til Nasjonalbiblioteket på bakgrunn av deres initiativ. Nasjonalbiblioteket har gjennom sitt flerårige digitaliseringsarbeid gjennomgått en digital transformasjon, hvor digitaliseringen har hjulpet Nasjonalbiblioteket å løse sitt samfunnsoppdrag innen bevaring og formidling av kulturarv ut mot befolkningen i Norge. Dette funnet var mest overraskende, da det ut ifra de offentlige strategiene og tildelingsbrevene, ser ut som at Nasjonalbiblioteket har blitt pålagt oppgaver innenfor digitalisering fra høyere hold, og ikke iverksatt denne prosessen selv. Svaret på forskningsspørsmålet viste at det har blitt brukt ulike virkemidler for å iverksette digitalisering i Nasjonalbiblioteket. De ulike

virkemidlene kommer frem i tildelingsbrevene og gjennom andre kanaler som blant annet i offentlige strategiene og pliktavleveringsloven. Funnene fra det tredje og siste forskningsspørsmålet viste at virkemidlene har påvirket Nasjonalbiblioteket på ulikt vis.

På bakgrunn av funnene fra disse tre forskningsspørsmålene kan det konkluderes med at svaret på problemstillingen vil være at regjeringens virkemidler har både hemmet og fremmet digital transformasjon på Nasjonalbiblioteket på ulikt vis. Forhold som har vært med å fremme prosessen er det åpne forholdet og tilliten mellom Nasjonalbiblioteket og kulturdepartementet hvor Nasjonalbiblioteket selv har stor påvirkningskraft og mulighet til å forme digitaliseringen selv. Det store handlingsrommet til Nasjonalbiblioteket er med på å skape effektivitet i prosessen hvor de ikke må vente på bekreftelser fra høyere hold. Dette ble også bekreftet av informantene, da digitaliseringen må sees på som en kontinuerlig prosess og kan i liten grad detaljstyres, da dette vil være med å senke prosessen. Videre viste det seg at de økonomiske virkemidlene både har vært med å hemme og fremme prosessen, da Nasjonalbiblioteket i stor grad er avhengig av nok midler for å gjennomføre digitaliseringen. Siden Nasjonalbiblioteket selv har tatt initiativ til digitalisering, og arbeidet med dette området i flere år, vil en del av målene regjeringen pålegger offentlig sektor gjennom de ulike strategiene allerede være fullført av Nasjonalbiblioteket. På denne måten er Nasjonalbiblioteket med å styrke den digitale transformasjonen i offentlig sektor, og har vært en stor bidragsyter for regjeringen. Dette ser vi blant annet ved at Nasjonalbiblioteket ble pålagt å digitalisere arkivverkets samling, da Nasjonalbiblioteket allerede hadde god nok kompetanse og innsikt i hvordan en slik prosess burde gjennomføres. På bakgrunn av dette kan Nasjonalbiblioteket som organisasjon brukes som et eget virkemiddel for å skape digital transformasjon i offentlig sektor av regjeringen.

6.0 Konklusjon

Denne oppgaven har forsøket å avdekke hvordan ulike virkemidler fra stat til underliggende etat hemmer eller fremmer arbeidet med digital transformasjon, med utgangspunkt i en konkret etat, Nasjonalbiblioteket. Jeg har diskutert digital transformasjon i lys av teori om virkemiddelbruk ved statlig styring og endringsteori knyttet til saksfeltet digitalisering. Med utgangspunkt i problemstillingen «*Hvordan har regjeringens virkemidler hemmet eller fremmet digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket?*» formulerte jeg tre forskningsspørsmål.

Funnene fra denne oppgaven viser at den statlige styringen ved digital transformasjon på Nasjonalbiblioteket iverksettes ved bruk av flere ulike virkemidler som kan sees opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven. Jeg fant både bruk av hierarki som virkemiddel, og alle ressursene for styring i NATO-rammeverket. Videre så jeg at digitaliseringen har blitt brukt som et virkemiddel for å løse Nasjonalbiblioteket sitt samfunnsansvar knyttet mot bevaring og formidling av kulturarven til Norge. Innenfor virkemidlene som hemmet eller fremmet prosessen viser det seg spesielt at budsjettammen var med å hemme prosessen, mens det tillitsfulle forholdet mellom stat og etat var med å styrke prosessen.

Resultatet fra oppgaven viser også at initiativet til digitalisering ikke var pålagt av departementet eller staten, men oppsto på bakgrunn av et initiativ fra Nasjonalbiblioteket selv. Deretter ble digitaliseringen en del av bestillingen fra departementet til Nasjonalbiblioteket på bakgrunn av deres initiativ. Samarbeidet mellom Nasjonalbiblioteket og kulturdepartementet bærer et stort preg av åpenhet og gjensidig tillit, hvor Nasjonalbiblioteket har et stort handlingsrom og beslutningsevne overfor digitaliseringsarbeidet. Flere av målene de blir pålagt i tildelingsbrevene er vide, med noen få konkretiseringer som varierer fra år til år.

Et moment som er verdt å merke seg i tildelingsbrevene fra Kulturdepartementet til Nasjonalbiblioteket, er at vi finner en mye tydeligere statlig styring ved andre felter som ikke innebærer digitalisering eller digital transformasjon. For eksempel i tildelingsbrevet for 2022 blir Nasjonalbiblioteket pålagt og har flere lærlinger i virksomheten. Kulturdepartementet skriver følgende i tildelingsbrevet:

Statlige virksomheter skal ha lærlinger knyttet til seg hvor tallet på lærlinger skal stå i et rimelig forhold til størrelsen på virksomheten. Virksomheter med mer enn 75 tilsatte skal til enhver tid ha minst en lærling, og større virksomheter bør ha ambisjon om flere enn en lærling. Nasjonalbiblioteket skal også hvert år vurdere om det er mulig å tilby opplæring i nye lærefag og om en kan øke tallet på lærlinger. Alle statlige virksomheter

skal knytte seg til opplæringskontoret OK stat eller et annet opplæringskontor. (Kulturdepartementet, 2022, s.4).

Her ser vi tydelig statlig styring fra departementet til etat, hvor det blir presisert at Nasjonalbiblioteket skal ha lærlinger. Innenfor saksfeltet digitalisering har vi som nevnt ikke sett en like tydelig statlig styring fra departementet til etat, hvor dette området har i mindre grad vært øremerket enn andre. En grunn til dette kan være at departementet selv har mindre kunnskap innenfor digitalisering og ønsker å gi definisjonsmakt til Nasjonalbiblioteket innenfor dette området. Nasjonalbiblioteket som etat selv skal ha god nok kunnskap innenfor feltet, og dermed ha handlingsrom nok til å styre prosessen selv. Det kan også tenkes at tydelig statlig styring i digitaliseringsprosesser kan senke effektiviteten. En annen grunn kan også være at kulturdepartementet ikke har sett behov for like sterk statlig styring ved digitalisering, da Nasjonalbiblioteket mestrer den oppgaven selv, men har sett behovet for sterk statlig styring knyttet til bruk av lærlinger, da Nasjonalbiblioteket er svak på dette området.

Det teoretiske rammeverket for oppgaven var virkemiddelbruk ved statlig styring, hvor jeg blant annet fokuserte på hierarki som virkemiddel. Som nevnt i teorikapitlet er hierarki som virkemiddel en del av rammeverket for marked, hierarki og nettverk, men i denne oppgaven valgte jeg kun å fokusere på hierarki som virkemiddel innenfor dette rammeverket, da det er sentralt ved bruk av tildelingsbrev fra departementet til etat, og årsrapport fra etat og departement. På bakgrunn av resultatene i oppgaven, kom det frem at samarbeidet mellom etat og departement var mer åpent og tillitsfullt enn en klassisk hierarkisk modell er. I videre forskning kunne det ha vært interessant å belyse virkemidlene for marked og nettverk i tillegg til hierarki.

Nasjonalbiblioteket har kommet langt innenfor digitaliseringsarbeidet, og satte seg som nevnt innledningsvis et mål om å ha digitalisert alt av materialet i løpet av 20-30 år. Jeg fikk også informasjon gjennom informantene at digitaliseringsarbeidet i Nasjonalbiblioteket har foregått lenge før de offentlige strategiene for digitaliseringen ble publisert, og jeg fikk tilsendt en egen strategi Nasjonalbiblioteket lagde i 2005. Denne strategien innebar at Nasjonalbiblioteket skulle være et digitalt bibliotek og kom i etterkant av lanseringen av nettsiden NB.no. Hovedmålene i strategien var at Nasjonalbiblioteket skal være ett av Europas mest spennende og moderne nasjonalbibliotek, det skulle være kjernen i Norsk digitalt bibliotek og Nasjonalbiblioteket skal spre kunnskap og opplevelse av høy kvalitet. Nasjonalbiblioteket forsto viktigheten av å digitalisere for å løse sitt samfunnsoppdrag Innenfor formidling og bevaring. Informant tre uttalte seg også som tidligere nevnt at «det er ingen grunn til å digitalisere å bevare materiale,

hvis dette ikke skal formidles ut mot folket, og dette gjør vi gjennom å digitalisere og publisere på nettsiden».

Her ser vi at Nasjonalbiblioteket tydelig valgte å bruke digitalisering som et verktøy for å gjennomføre sitt samfunnsoppdrag. Dette bestemte Nasjonalbiblioteket seg for lenge før regjeringen sine strategier for digitalisering, noe som kan tyde på at Nasjonalbiblioteket har vært med å forme den digitale transformasjonen i offentlig sektor, og satt utgangspunkt for lignende etater. Nasjonalbiblioteket blir også preget av ytre omgivelser, da de ønsket å være et av Europas mest spennende og moderne nasjonalbibliotek, og måtte derfor tilpasse seg omgivelsenes ytre kontekst for å nå dette målet, lenge før det var en bestilling fra regjeringen. Dette kan igjen knyttes opp mot teknologiperspektivet.

På bakgrunn av tildelingsbrevene er vi at årene 2015,2016 og 2017 for det meste tok for seg å digitalisere fysisk materiale til digital form, og å oppbevare dette i digitale sikringsmagasiner. Likevel i tildelingsbrevet for 2018 ser vi at de også ble pålagt å satse mer på digital formidling, og det ble opprettet en egen avdeling for dette. Dette er med å bygge under den digitale transformasjonen da Nasjonalbiblioteket har gjennomgått et stort digitaliserings prosjekt, som nå skal formidles videre, noe som innebærer store endringer i hvordan Nasjonalbiblioteket jobber og drives på. De skal ikke bare lenger digitale og oppbevare material, men dele denne kulturarven med befolkningen i Norge. Dette løste Nasjonalbiblioteket ved å omorganisere, og opprettet en egen avdeling for digital formidling.

Den digitale transformasjonen hos Nasjonalbiblioteket er også positivt for samfunnet generelt da den blant annet er med på å skape nye arbeidsplasser, som for eksempel de 70 nye stillingene som ble opprettet i Mo i Rana, dette er igjen også med å bygge under den digitale transformasjonen hos Nasjonalbiblioteket. Opprettelsen av de 70 nye stillingene viser også det tillitsfulle forholdet mellom departement og etat hvor departementet gir midler til Nasjonalbiblioteket for å ansette nye mennesker som kan jobbe med digitaliseringen.

Nasjonalbiblioteket ble pålagt et samarbeid med Arkivverket om digitalisering av Arkivverkets samling. Dette samarbeidet viser at Nasjonalbiblioteket blir brukt av staten som et virkemiddel for å skape digital transformasjon i andre deler av den statlige sektoren, som igjen reflekteres i digitaliseringsstrategien til offentlig sektor. Digitaliseringsstrategien til offentlig sektor påpeker viktigheten av samarbeid på tvers av virksomhetene innad i offentlig sektor for å skape en helhetlig digital transformasjon i offentlig sektor. Både arkivverket og Nasjonalbiblioteket er underlagt kulturdepartementet og samarbeid mellom disse to institusjonene bidrar til at

kulturdepartementet får gjennomført sine mål innenfor digitalisering og åpen data som redegjort for i kulturdepartementets strategi for åpen data.

Som redegjort for i teorikapitlet peker Schartum mfl. (2017) på at digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor ofte mislykkes, og at det er et ønske om strengere rammer rundt styringen av slike prosjekter. Dette var nødvendigvis ikke tilfelle til Nasjonalbiblioteket. Nasjonalbiblioteket har så langt lyktes med digitaliseringen og gjennomgått en digital transformasjon da de løser sitt samfunnsoppdrag gjennom bevaring og formidling ved bruk av digitalisering.

Som nevnt innledningsvis oppstår ofte organisatoriske endringer i samspill med organisasjonen ytre og indre kontekst, dette viser seg hos Nasjonalbiblioteket da deres indre kontekst består av å digitalisere materiale og formidle dette for å løse sitt samfunnsoppdrag. Likevel styres de også av den ytre konteksten i forbindelse med ønskene til offentlig sektor innenfor digitalisering som helhet, og andre endringer i samfunnet innenfor teknologien. Selv om Nasjonalbiblioteket var tidlig ute med digitaliseringsarbeidet, blir det viktig fremover at de fortsetter med kontinuerlig utvikling og arbeider mot offentlig sektor sine digitaliserings mål for å ikke komme bakpå.

Funnene i oppgaven viser at Nasjonalbiblioteket har kommet langt i digitalisering og har god kunnskap og innsikt i prosesser som omhandler digital transformasjon. Arbeidet til Nasjonalbiblioteket kan også brukes som utgangspunkt for andre etater som skal iverksette prosesser knyttet til digitalisering.

Digdir (Digitaliseringsdirektoratet) har analysert målene i digitaliseringsstrategien til offentlig sektor, og det viser seg at de har nådd fem av seks mål i strategien. Likevel har de funnet ut at de må jobbe mer med målet «Samarbeide om å utnytte potensiale i data».

Data fra SSB viser at staten har hatt en økning ved bruk av IKT-strategier, gevinstrealisering fra IKT-investeringer, digitale tjenester, skytjenester, sosiale medier, IKT-rekruttering og IKT-sikkerhet. Statistikken viser også at ved utvikling av disse digitale tjenestene, ligger det svært få hindringer innenfor de politiske føringene og engasjement hos ledelsen, men det mangler kompetanse, tilpasning av lover og regler. Det har dessuten vist seg vanskelig å integrere eksisterende IT- og fagsystemer med digital forvaltning, utgiftene er høye og det er vanskelig å frigjøre ressurser til utvikling (SSB, 2022). På bakgrunn av denne informasjonen kan det tenkes at det er virkemidler innenfor disse feltene som det kan jobbes videre med når staten skal implementere og iverksette prosesser som fremmer digital transformasjon andre steder i offentlig sektor.

De samme tallene fra SSB viser også at rundt 8 av 10 offentlige virksomheter har økt sin digitalisering, og at dette spesielt skjedde under covid-19 pandemien. Covid-19 pandemien er en ytre faktor som har vært med og påvirke den helhetlige digitaliseringen i offentlig sektor, som kom i tillegg til offentlig sektors indre drivkrefter som vises i digitaliseringsstrategien.

6.1 Studiens bidrag og forslag til videre forskning

Digitaliseringsstrategien «Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025» til regjeringen har som formål å skape en helhetlig digital transformasjon på tvers av offentlig sektor ved utvikling av mer brukervennlige tjenester. Dette er et ambisiøst mål og vil kreve endringer i hver enkelt virksomhet. Strategien ble utviklet i 2019 hvor de da estimerte at målene i strategien skulle være nådd innen 2025. Informasjon fra SBB viser at de har kommet langt med målene, men at noe jobb gjenstår.

Funnene i denne oppgaven knyttet til den statlige styringen av digital transformasjon i Nasjonalbiblioteket kan være nyttige for andre virksomheter som er i en tidlig fase i en digitaliseringsprosess, da Nasjonalbiblioteket så langt har lyktes med sin digitalisering. Det har vist seg at tydelig statlig styring av digitaliseringsprosesser, ikke nødvendigvis lønner seg, og digitalisering og digital transformasjon må sees på som en kontinuerlig prosess da teknologien stadig utvikler seg. På bakgrunn av dette kan det være behov for stadig kompetanseutvikling innad i offentlig sektor. Funnene fra oppgaven viser også at offentlige virksomheter kan løse sine samfunnsansvar igjennom digitalisering, da informasjon og data blir lettere tilgjengelig.

Det er i dag tre år siden digitaliseringsstrategien ble lansert og strategien befinnes seg fremdeles i en tidlig fase. Forslag til videre forskning vil være å se på resultatet av strategien etter 2025. Dette for å kartlegge hvordan den statlige styringen hemmet eller fremmet målene regjeringen ønsket og nå i digitaliseringsstrategien. Resultater fra slike undersøkelser kan være nyttig i forbindelse med kommende digitaliseringsstrategier i fremtiden for å kunne se hvilke områder som krever forbedring.

Litteraturliste

Andresen, Svein S. 2013. Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring. Bergen: Fagbokforlaget.

Bouckaert, Geert, B. Guy Peters, og Koen Verhoest. 2010. *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. Palgrave Macmillan Limited.

Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. 2018. «Veileder til utredningsinstruksen. Instruks om utredning av statlige tiltak». Oslo: Direktoratet for økonomistyring.

Direktoratet for økonomistyring. 2022. «Etatsstyring». DFØ (dfo.no).

Gudrun Brottveit. 2018. Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder: om å arbeide forskningsrelatert. Gyldendal: Oslo

Howlett Micharl og Benjamin Cashore. “The Dependent Variable Problem in the Study of Policy Change: Understanding Policy Change as a Methodological Problem.” *Journal of Comparative Policy Analysis*, 11:1, 33-46, (2009): DOI: 10.1080/13876980802648144

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2019. *Arbeidsbok og casesamling til Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Per Tuft og Line Christoffersen. 2021. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. 2019. «Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025.»
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>.

Digdir. 2022. «Hvordan ligger vi an med å nå målene i digitaliseringsstrategien?».
<https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/hvordan-ligger-vi-med-na-malene-i-digitaliseringsstrategien/2862>

Kultur- og likestillingsdepartementet. 2015. «Statsbudsjettet 2022 - tildelingsbrev til Nasjonalbiblioteket».

Kultur- og likestillingsdepartementet. 2016. «Statsbudsjettet 2022 - tildelingsbrev til Nasjonalbiblioteket».

Kultur- og likestillingsdepartementet. 2017. «Statsbudsjettet 2022 - tildelingsbrev til Nasjonalbiblioteket».

Kultur- og likestillingsdepartementet. 2018. «Statsbudsjettet 2022 - tildelingsbrev til Nasjonalbiblioteket».

Kultur- og likestillingsdepartementet. 2019. «Statsbudsjettet 2022 - tildelingsbrev til Nasjonalbiblioteket».

Kultur- og likestillingsdepartementet. 2020. «Statsbudsjettet 2022 - tildelingsbrev til Nasjonalbiblioteket».

Kultur- og likestillingsdepartementet. 2022. «Statsbudsjettet 2022 - tildelingsbrev til Nasjonalbiblioteket».

Mergel, Ines, Noella Edelmann, and Nathalie Haug. "Defining digital transformation: Results from expert interviews." *Government information quarterly* 36.4 (2019): 101385.

Nasjonalbiblioteket. 2015. «Årsrapport 2015».

Nasjonalbiblioteket. 2016. «Årsrapport 2016».

Nasjonalbiblioteket. 2017. «Årsrapport 2017».

Nasjonalbiblioteket. 2018. «Årsrapport 2018».

Nasjonalbiblioteket. 2019. «Årsrapport 2019».

Nasjonalbiblioteket. 2020. «Årsrapport 2020».

Nasjonalbiblioteket. 2021. «Årsrapport 2021».

Nasjonalbiblioteket. 2022. «Digitalisering». <https://www.nb.no/om-nb/digitalisering/>

Nasjonalbiblioteket. 2022. «Mandat og strategi». (<https://www.nb.no/om-nb/mandat-og-strategi/>).

Nasjonalbiblioteket. 2022. «Pliktavlevering». <https://www.nb.no/pliktavlevering/>

Pettersen, Lene. 2018. «Digitalisering- Modernitetens flyttebyrå». Norsk medietidsskrift Årgang 25, nr. 4-2018: s. 1–17. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/ISSN.0805-9535-2018-04-03>.

Regjeringen. 2020. «Ansvarsområder for Kultur- og likestillingsdepartementet». <https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/ansvarsomraader/id570/>

Regjeringen.2022. «Tildelingsbrev, instruksjer og årsrapporter». <https://www.regjeringen.no/no/dokument/tildelingsbrev-og-arsrapportar/id2357472/>

Røiseland, Asbjørn og Vabo, Signy Irene. 2016. *Styring og samstyring- governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget

SSB. 2022. «Digitalisering og IKT i offentlig sektor». <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/digitalisering-og-ikt-i-offentlig-sektor>

Store norske leksikon. 2021. “Nasjonalbiblioteket”. <https://snl.no/Nasjonalbiblioteket>)

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal

Vabo, Signy Irene, Jan Erling Klausen og Jostein Askim. 2020. *Offentlig politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Del 1 innledning

- Kort presentasjon av meg og studiet
- Formålet med intervjuet
- Informasjon om bruk av lydopptak og transkribering
- Samtykkeerklæring og kort informasjon om denne

Del 2 Informantens bakgrunn

- Fortell litt om deg selv, arbeidsoppgaver, hvor lenge du har jobbet i seksjonen, rolle osv.
- Hvor lenge har du jobbet med dette og hva er dine/deres prosjekter nå

Del 3 Digital transformasjon og digitalisering

- Hva tenker du på når du hører disse begrepene?
- Hva kan du si om digitalisering og digital transformasjon på Nasjonalbiblioteket?

Del 4 virkemidler

- hvordan synes du den statlige styringen mellom kulturdepartementet og Nasjonalbiblioteket fungerer?
- Hva tenker du når du hører ordet virkemidler knytte opp mot digital transformasjon på Nasjonalbibliotek? (presenter kort de ulike virkemidlene).
- Hvilke virkemidler har dere blitt pålagt for å gjennomføre målene innenfor digitalisering?
- Hvordan har disse fungert? Eventuelt hemmer eller fremme arbeidet?
- Finnes det noen utfordringer her?

Del 5 dagens status

- Hvordan ligger dere an med digitaliserings arbeidet i dag i forhold til målene dere har blitt pålagt?

Del 6 Sluttkommentar

- Er det noe mer du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at Maria Grongstad kan gi opplysninger om meg til prosjektet
- at det blir tatt lydopptaks av intervjuet, som senere blir transkribert

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema

Referansenummer

238247

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Masteroppgave digital transformasjon

Prosjektbeskrivelse

Masteroppgave om digital transformasjon som skives høsten 2022 ved Oslomet av meg Maria Grongstad.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Jeg trenger å behandle personopplysninger da masteroppgaven jeg skriver vil bruke intervju som metode, og under dette intervjuet ønsker jeg å bruke lydopptak for å kunne høre på det i etterkant.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Maria Grongstad, mariagrongstad@hotmail.com, tlf: 99231695

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anita Schjølset, Anita.Schjolset@oslomet.no, tlf: 4746829726

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ansatte som jobber med styring, digitalisering og digital transformasjon på Nasjonalbiblioteket

Rekruttering eller trekking av utvalget

Jeg jobber selv på Nasjonalbiblioteket, så jeg vil sende ut en mail eller høre direkte med de som er relevante

Alder

30 - 70

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

Ikke utfyllt

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

På papir eller muntlig

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

De kan kontakte meg eller OsloMet

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**Behandling**

Hvor behandles opplysningene?

Ikke utfyllt

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

Ikke utfyllt

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

Ikke utfyllt

Varighet

Prosjektperiode

01.01.2022 - 15.11.2022

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

Ikke utfyllt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger
