



Evaluering av prosjektet Nasjonal DPIA for Google produkter og tjenester i skole og oppvekst

RAPPORT 2024

KS

OPPDRAKSGIVER: KS

RAPPORTNUMMER: R1022614

RAPPORTENS TITTEL: Evaluering av prosjektet Nasjonal DPIA for Google produkter og tjenester i skole og oppvekst

ANSVARLIG KONSULENT: Tom E. Markussen

FOTOGRAFI I RAPPORT: Comeback Images, Adobe Stock

DATO: 5. juli 2024

Forord

SkoleSec-prosjektet har som mål å fremme bedre forvaltning av digitale læringsressurser og styrke samspillet mellom skoleeiere, sentrale ressursmiljøer og leverandørmarkedet. Gjennom en rekke tiltak og aktiviteter skal prosjektet bidra til kompetanseutvikling og ressursdeling på området. Delprosjektet «Nasjonal DPIA for Google produkter og tjenester i skole og oppvekst» har som formål å gjennomføre og teste ut en nasjonal vurdering av personvernkonsekvenser spesifikt for Googles produkter og tjenester i skolesektoren. Målet er å utvikle en overordnet nasjonal DPIA og tilhørende veileder som kan benyttes av kommunene for å tilpasse og forankre prosessen i henhold til lokale behov.

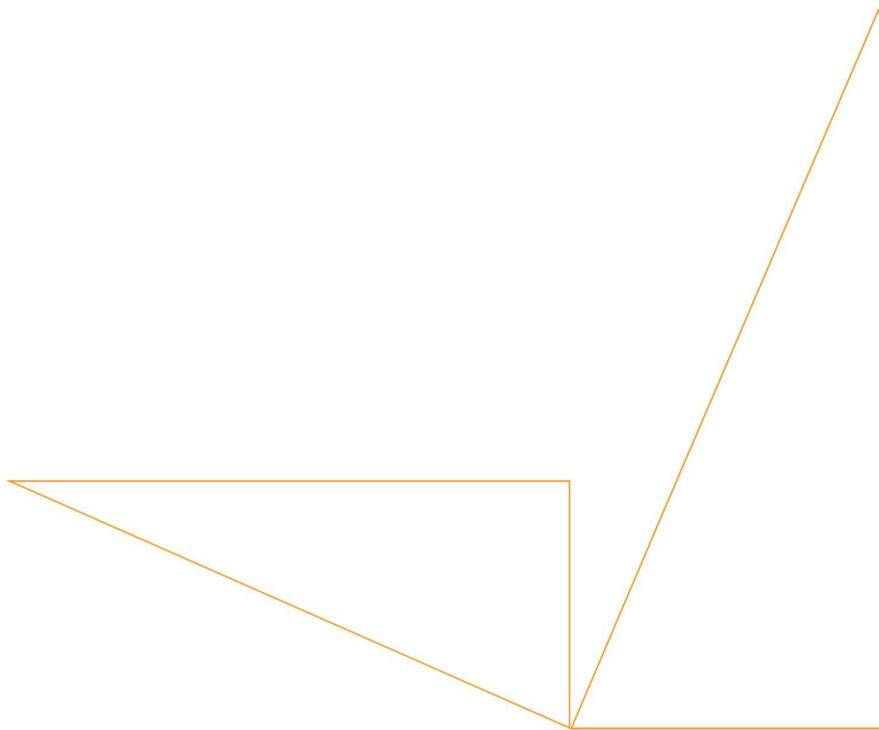
På oppdrag for KS har Agenda Kaupang evaluert det nasjonale DPIA-prosjektet. I evalueringen har vi fått juridisk bistand fra Bull & Co Advokatfirma.

Datainnsamlingen har bestått av dybdeintervjuer, gjennomgang av prosjektdokumentasjon, nettsider, observasjon av møter, bakgrunnsdokumenter og annen informasjon fra prosjektet i ulike kanaler.

Fra Agenda Kaupang er prosjektet gjennomført av Kristin Brænden, Øystein Neegaard, Morten Stenstadvold og Tom E. Markussen. Sistnevnte har vært ansvarlig konsulent. Fra Bull & Co Advokatfirma har Thale Cecilia Gautier Gjerdsbakk og Kristin Haram Førde deltatt.

Vi vil takke informantene som har tatt seg tid til å stille opp til intervju. Vi vil også takke KS for et svært interessant oppdrag og all hjelp og bistand fra våre kontaktpersoner hos KS, Ida Thorsrud og Christian Sørbye Larsen.

Oslo, juli 2024



Innhold

Forord	2
Innhold	3
Sammendrag	5
1 Innledning	6
1.1 <i>Evalueringsens mandat og evalueringsspørsmålene</i>	6
1.2 <i>Leseveiledning</i>	7
2 Metode og datainnsamling	9
2.1 <i>Intervjuer</i>	9
2.2 <i>Observasjoner</i>	9
2.3 <i>Dokumentgjennomgang</i>	9
2.4 <i>Presentasjon av funn underveis</i>	10
2.5 <i>Sammenstilling og analyser</i>	10
2.6 <i>Begrensninger</i>	11
3 Om SkoleSec og det nasjonale DPIA-prosjektet	12
3.1 <i>Om SkoleSec</i>	12
3.2 <i>Bakgrunn for nasjonal DPIA-prosjektet</i>	13
3.3 <i>Gjennomføring og leveranser</i>	15
4 Relevans og måloppnåelse	17
4.1 <i>Relevans</i>	17
4.2 <i>Måloppnåelse</i>	19
5 Prosjektorganisering og -styring	24
5.1 <i>Funn fra dokumentgjennomgangen</i>	24
5.2 <i>Gjennomføring og metoder – funn fra intervjuene</i>	25
5.3 <i>Prosjektarbeidet i prosjektets siste fase</i>	28
5.4 <i>Våre vurderinger</i>	28
5.5 <i>Anbefalinger</i>	29
6 Håndtering av juridiske utfordringer og muligheter	31
6.1 <i>Innledning</i>	31
6.2 <i>Funn fra intervjuene</i>	31
6.3 <i>Våre vurderinger</i>	33
6.4 <i>Anbefalinger</i>	36
7 Kommunikasjon og medvirkning fra interessenter	37
7.1 <i>Kommunikasjon og samarbeid med Google</i>	37
7.2 <i>Kommunikasjon og medvirkning fra øvrige interessenter</i>	39
8 Hvordan ta DPIA-en videre etter prosjektet?	43
8.1 <i>Funn fra dokumenter</i>	43
8.2 <i>Funn fra intervjuene</i>	44

8.3	<i>Våre vurderinger</i>	45
8.4	<i>Anbefalinger</i>	46
9	Langsiktige virkninger, skalerbarhet og overførbarhet	47
9.1	<i>Innledning</i>	47
9.2	<i>Funn fra intervjuene</i>	47
9.3	<i>Våre vurderinger</i>	48
9.4	<i>Anbefalinger</i>	49
10	Oppsummering og anbefalinger	50
10.1	<i>Hovedfunn</i>	50
10.2	<i>Anbefalingene</i>	50
	Vedlegg - Intervjuguider	53

Sammendrag

Agenda Kaupang har, på oppdrag fra KS, evaluert prosjektet «Nasjonal DPIA for Google produkter og tjenester i skole og oppvekst», et delprosjekt under SkoleSec. I rapporten vurderes blant annet prosjektets relevans, måloppnåelse, organisering, styring, håndtering av juridiske utfordringer og kommunikasjon med interessenter. Målet er å identifisere lærdommer for fremtidige lignende initiativer. Funnene er basert på intervjuer med prosjektdeltakere, representanter fra kommuner og andre relevante interessenter, i tillegg til dokumentgjennomgang og observasjon av prosjektmøter.

Sentrale funn i evalueringen er:

Prosjektet har høy relevans. Prosjektet adresserer et reelt behov for økt kompetanse, ressurser og samordning på personvernområdet i skolesektoren, spesielt i lys av økende bruk av digitale løsninger. Prosjektets relevans underbygges blant annet av at det adresserer utfordringer identifisert i sentrale offentlige utredninger og strategidokumenter, i tillegg til å svare på behov uttrykt av kommunene selv.

Prosjektet har ført til økt kunnskap og bevissthet om personvern. Gjennom åpen kommunikasjon og deling av innsikter har prosjektet bidratt til kompetanseheving både blant prosjektdeltakerne og eksterne interessenter.

Prosjektet har potensial til å effektivisere kommunenes personvernarbeid. Ved å tilby felles løsninger og ressurser kan prosjektet bidra til å redusere dobbeltarbeid og sikre en mer enhetlig praksis.

Prosjektets smidige tilnærming har vært vellykket. En smidig tilnærming har muliggjort tilpasninger til endringer i Googles løsninger og uforutsette problemstillinger.

Tverrfaglig samarbeid har vært avgjørende for en vellykket gjennomføring. Kombinasjonen av juridisk, teknisk og pedagogisk kompetanse har bidratt til en helhetlig tilnærming til personvernutfordringene.

Prosjektets metoder og tilnærminger kan være relevante for andre kontekster. Både innenfor utdanningssektoren, med tanke på andre digitale plattformer, og i andre deler av offentlig sektor, kan prosjektets erfaringer komme til nytte.

Det er behov for en tydelig ansvarsstruktur for forvaltning av DPIA-en etter prosjektslutt. For å sikre at DPIA-en forblir relevant og oppdatert, bør det etableres et system for vedlikehold og revisjon. Behovet for en tydelig ansvarsstruktur for DPIA-forvaltning etter prosjektslutt understrekes av at digitale løsninger og avtalevilkår er i konstant endring. Uten et system for vedlikehold og revisjon vil DPIA-en raskt bli utdatert.

Oppsummert viser evalueringen at det nasjonale DPIA-prosjektet har vært et viktig skritt i riktig retning for å styrke personvernet i skolesektoren. Prosjektet har generert verdifull kunnskap, kompetanse og konkrete verktøy som kommunene kan bruke i sitt videre arbeid. For å sikre langsiktige effekter, er det avgjørende å etablere en bærekraftig modell for forvaltning av DPIA-en og sikre tilstrekkelige ressurser til kommunene.

Rapporten inneholder en rekke anbefalinger for fremtidige tiltak på området, inkludert anbefalinger som skal bidra til langsiktige virkninger av prosjektet, skalerbarhet og gjøre prosjektets metodikk og prinsipper gjenbrukbare.

1 Innledning

Her presenterer vi kort SkoleSec og delprosjektet for gjennomføring av en nasjonal DPIA. Videre beskriver vi kort evalueringens mandat og presenterer spørsmålene som skal besvares gjennom evalueringen. Til sist i kapittelet gir vi en leseveiledning til rapporten.

SkoleSec er et prosjekt som vurderer, prøver ut og evaluerer ulike innsatser og tiltak som skal styrke innrammingen og sikringen av det digitale læringsmiljøet til elever. På kort sikt er å målet å stille verktøy og ressurs til disposisjon slik at kommunene kan gjennomgå de læringsressurser og samhandlingsløsninger som i dag brukes mest. På lengre sikt skal SkoleSec bidra til at vi får en mer samordnet sektor i samspill med andre sentrale ressursmiljøer og leverandørmarkedet.

Delprosjektet «Nasjonal DPIA for Google produkter og tjenester i skole og oppvekst» har som formål å utføre og teste en nasjonal vurdering av personvernkonsekvenser spesifikt for Googles produkter og tjenester i skolesektoren. Målet er å utvikle en overordnet nasjonal DPIA og tilhørende veileder som kan benyttes av kommunene for å tilpasse og forankre prosessen i henhold til lokale behov. Man ønsker også at resultatene fra prosjektet skal være overførbare til andre digitale løsninger og tjenester, i tillegg til å kunne brukes på andre fagområder, som for eksempel universell utforming.

Delprosjektet ble etablert for å adressere behovet for en nasjonal DPIA som kan tjene som en modell for fremtidig vurdering av personvernkonsekvenser ved innføring av nye digitale læringsressurser og tjenester. Ved å samle erfaringer fra prosjektet, siktes det mot å utvikle en overordnet veileder som kan støtte en samordnet tilnærming til slike vurderinger på tvers av norske kommuner. Delprosjektets gjennomføring har involvert en rekke faser, fra prosjektetablering og kartlegging til gjennomføring av selve DPIA-en og utarbeidelse av tilhørende veiledningsmateriale.

Dette er evalueringsrapporten for prosjektet «Nasjonal DPIA for Google produkter og tjenester i skole og oppvekst» («det nasjonale DPIA-prosjektet»). I rapporten vurderer vi blant annet prosjektets relevans og måloppnåelse, prosjektorganisering og -styring og hensiktsmessigheten av de implementerte prosessene og aktivitetene. Evalueringen skal også identifisere lærdommer som kan bidra til at fremtidige lignende initiativer blir vellykkede.

1.1 Evalueringens mandat og evalueringsspørsmålene

Evalueringen skal vurdere det nasjonale DPIA-prosjektet. Dette inkluderer en helhetlig analyse av prosjektets design, gjennomføring og leveranser, med det formål å vurdere effektiviteten og relevansen av de tiltakene som har blitt gjennomført. Spesifikt omfatter evalueringsoppdraget følgende hovedområder:

- ▶ **Prosjektgjennomføring:** Evalueringen skal vurdere prosjektets organisering, ledelse og gjennomføring.
- ▶ **Leveransenes kvalitet og relevans:** Det skal vurderes i hvilken grad prosjektets hovedleveranser møter behovene til skoleeiere og bidrar til å forbedre personvern og informasjonssikkerhet i skolesektoren.
- ▶ **Samarbeid og samordning:** Evalueringen skal undersøke effektiviteten av prosjektets samarbeidsstrukturer, både internt mellom prosjektmedlemmene og eksternt med relevante interessenter.

- ▶ **Overføringsverdi:** Det skal identifiseres lærdommer og beste praksiser som kan anvendes i lignende prosjekter fremover, spesielt med tanke på samordning av DPIA-prosesser og personvern vurderinger i andre kontekster.

Formålet med evalueringen er også å gi anbefalinger for fremtidige tiltak.

Nedenfor er **evalueringsspørsmålene** vi har forsøkt å besvare gjennom evalueringen:

Effektivitet og måloppnåelse

- ▶ Hvordan har prosjektet oppnådd sine mål om styrking av personvern og informasjonssikkerhet?

Implementering og tilpasning

- ▶ Hvor effektive har prosjektets prosedyrer og strategier vært, og hvordan har prosjektet tilpasset seg endrede behov og forhold?

Samarbeid, engasjement og innvirkning

- ▶ Hvordan har samarbeidet mellom alle parter og engasjement av sluttbrukere påvirket prosjektets utfall, og hvilken innvirkning har prosjektet hatt på skoleeieres og læreres håndtering av digitale læringsressurser?

Overførbarhet, skalerbarhet og langsiktig innvirkning

- ▶ I hvilken grad er metodene og løsningene overførbare og hva kan tjene som modell for fremtidige initiativer, samt hvilken langsiktig innvirkning forventes på personvern og informasjonssikkerhet i skolesektoren?
- ▶ I hvilken grad vil de relevante forholdene være like på tvers av kommunene, og hvor mye må tilpasses individuelt for de ulike kommunene?

Bærekraft, fremtidige retninger og lærdommer

- ▶ Hvordan sikres bærekraftige løsninger, og hvilke anbefalinger kan gis for fremtidige prosjekter basert på lærdommer fra dette prosjektet?

Prosjektveiviserens tilpasning og effektivitet

- ▶ Hvordan ble Prosjektveiviseren tilpasset for prosjektets behov, og hvordan påvirket dette prosjektets effektivitet, beslutningstaking og risikohåndtering?

Håndtering av juridiske utfordringer og muligheter

- ▶ Er prosjektgruppen godt nok sammensatt til å takle de kompliserte juridiske problemstillingene?
- ▶ Gitt juridisk kompleksitet og mange problemstillinger, klarer prosjektet å sortere hvilke juridiske problemstillinger som skal få fokus?
- ▶ Hvordan klarer prosjektet å kommunisere med interessenter og deltakere uten juridisk kompetanse? Hvordan avveies forståelse mot nødvendig juridisk presisjon?

1.2 Leseveiledning

Kapittel 2, Metode og datainnsamling, gir en oversikt over datainnsamlingsmetodene som har blitt benyttet for å gi en helhetlig evaluering. Dette inkluderer informasjon om intervjuer, observasjoner av prosjektmøter og gjennomgang av relevante dokumenter.

Kapittel 3, Om SkoleSec og det nasjonale DPIA-prosjektet, ser på prosjektet SkoleSec og dets delprosjekt for en nasjonal DPIA. Her forklarer vi prosjektets omfang, mål og de viktigste leveransene.

Fra **Kapittel 4** til **kapittel 8**, fokuserer vi på å analysere og diskutere *relevans og måloppnåelse, prosjektorganisering og -styring, håndtering av juridiske utfordringer og muligheter, kommunikasjon og medvirkning fra interessenter*, i tillegg *hvordan man bør ta DPIA-en videre etter prosjektet*.

Kapittel 9, *Langsiktige virkninger, skalerbarhet og overførbarhet*, vurderer prosjektets potensiale for å ha en varig effekt på personvern og informasjonssikkerhet i skolesektoren, mulighetene til å tilpasse og utvide metodene og løsningene for å møte behovene til en større brukerbasis, i tillegg til potensialet for å anvende metoder fra prosjektet i andre sammenhenger.

Til slutt, **kapittel 10**, *Oppsummering og anbefalinger*, oppsummerer de viktigste funnene fra evalueringen og samler våre anbefalinger fra evalueringen.

2 Metode og datainnsamling

For å evaluere det nasjonale DPIA-prosjektet, har vi benyttet oss av en rekke kvalitative datainnsamlingsmetoder. I dette kapitlet presenterer vi vår tilnærming til datainnsamling, som inkluderte intervjuer, observasjoner av prosjektmøter og gjennomgang av dokumenter og nettsider. Vi beskriver også hvordan vi analyserte dataene for å trekke ut funn og innsikter.

2.1 Intervjuer

Vi har gjennomført til sammen 20 intervjuer med 21 informanter fra prosjektgruppen og andre interessenter. Disse intervjuene har blant annet gitt oss innsikt i informantenes opplevelser av blant annet prosjektets gjennomføring og overførbarhet, i tillegg til innsikt i hvordan andre interessenter har opplevd prosjektet.

Intervjuene var semi-strukturerte, der vi i utgangspunktet fulgte intervjuguider underveis, men med rom for å stille oppfølgingsspørsmål og snakke om temaer informantene opplevde som viktige. I mange av intervjuene var vi to deltakere fra evalueringsteamet, men vi gjennomførte også noen intervjuer alene. Vi tok notater underveis og skrev mer utfyllende notater i etterkant av samtalene. Intervjuene har blitt gjennomført på Teams eller Google Meet.

Hovedtyngden av informanter har vært deltakere fra prosjektet.

Intervjuer med prosjektdeltakere. Vi har gjennomført totalt 15 intervjuer med informanter tilknyttet prosjektet, med til sammen like mange informanter.

Intervjuer med andre interessenter. I tillegg til deltakerne fra prosjektgruppen, intervjuet vi andre interessenter for å få innsikt i for eksempel hvordan de oppfattet prosjektet og mulig overførbarhet. Vi utarbeidet mer spesifikke intervjuguider for de enkelte intervjuene. Til sammen utgjorde dette fem intervjuer med seks informanter.

Eksempel på intervjuguider som ble brukt i noen av disse intervjuene er i vedlegget.

2.2 Observasjoner

Vi deltok som observatører i ti digitale prosjektmøter. Dette ga oss en mulighet til å forstå prosjektets dynamikk i praksis og se hvordan teamet samhandler, løser utfordringer og styrer prosjektets fremdrift. I forkant hadde vi utarbeidet en liste over temaer det var spesielt viktig å fokusere på under observasjonene. Vi presenterte oss kort innledningsvis, men stilte ikke spørsmål eller kommenterte det som skjedde underveis. I møter med mer enn to prosjektdeltakere valgte vi å slå av eget kamera etter presentasjonen for å forstyrre møtene så lite som mulig, samtidig som vi sikret at deltakerne var klar over at vi var til stede etter den innledende informasjonen. Vi noterte underveis og skrev mer utfyllende vurderinger av møtene i etterkant.

2.3 Dokumentgjennomgang

Vi gikk gjennom prosjektdokumenter som ga oss mulighet til å få innblikk i prosjektets formål, organisering og kommunikasjon med interessenter. Det var både dokumenter som lå åpent tilgjengelig og informasjon som vi fikk tilsendt fra prosjektledelsen.

Vi så også på informasjon på prosjektets nettside, nyhetsbrev og informasjon tilknyttet LinkedIn Live-sendinger.

2.4 Presentasjon av funn underveis

Evalueringen har pågått mens det nasjonale DPIA-prosjektet fortsatt har vært i gang. Evalueringen kan derfor karakteriseres som en følgeevaluering. Oppdragsgiver har ønsket å få presentert funn underveis, for å få mulighet til å gjøre eventuelle justeringer basert på disse der det var relevant. Vi delte funn og vurderinger med prosjektdeltakerne og SkoleSec gjennom en workshop, en presentasjon og en delrapport. Både workshopen og presentasjonen fungerte delvis som data-innsamling i prosjektet, i og med at det kom innspill til foreløpige funn og vurderinger. Disse tok vi med oss videre i evalueringen.

2.4.1 Workshop med prosjektdeltakerne

Vi har gjennomført en workshop med deltakere fra prosjektet. Der presenterte vi foreløpige funn, vurderinger og anbefalinger. Deltakerne fikk mulighet til å kommentere funnene og gi sine innspill. Dette ga dypere forståelse for temaene fra intervjuene og ga også deltakerne mulighet til å oppklare der vi hadde misforstått eller var upresise i beskrivelsene.

2.4.2 Presentasjon for SkoleSecs Task Force-gruppe

Vi presenterte også funnene kortfattet for SkoleSecs Task Force-gruppe i et møte i etterkant av workshopen med prosjektdeltakerne. Etter presentasjonen fikk deltakerne mulighet til å stille spørsmål og kommentere funnene.

2.4.3 Delrapport

7. februar 2024 kom vi med en delrapport i evalueringen. Delrapporten presenterte foreløpige funn og vurderinger av prosjektets gjennomføring, strategier for implementering og muligheten for å anvende prosjektets metoder for vurderinger av løsninger fra andre leverandører og innen andre fagområder. Da delrapporten kom hadde vi ikke gjennomført datainnsamling fra eksterne interessenter, og rapporten handlet derfor i hovedsak om selve prosjektgjennomføringen.

2.5 Sammenstilling og analyser

Sammenstillingen og analysen av data har vært en iterativ prosess der vi har satt sammen innsikt fra intervjuer, observasjoner og dokumentgjennomgang. For å sikre dataenes pålitelighet og validitet, bruker og sammenligner vi innsikter fra ulike datakilder, det vil si at vi triangulerer. Basert på gjennomgang og analyse av de samlede data, utførte vi helhetlige, skjønnsmessige vurderinger for å komme med våre konklusjoner og anbefalinger. Dette innebar også å balansere de ulike innspillene og vurdere deres relevans og betydning for evalueringens overordnede mål.

2.6 Begrensninger

Gjennomføring og metode medfører visse begrensninger:

- ▶ Valg av informanter: Hovedtyngden av våre informanter har vært direkte involverte i prosjektet. Selv om dette har gitt oss verdifull innsikt i prosjektets interne dynamikk, kan det ha begrenset vår evne til å fange opp eksterne perspektiver og oppfatninger.
- ▶ Tidspunktet for evaluering: Evalueringen har fulgt prosjektet mens det fortsatt pågikk, noe som har gitt oss mulighet til å gi umiddelbar tilbakemelding som kan benyttes for justeringer. Dette betyr også at våre funn og anbefalinger er basert på et prosjekt som ikke har nådd sin endelige avslutning, noe som har påvirket mulighetene til å vurdere effekter og sluttleveranser. En mer fullstendig vurdering av resultater og langsiktige effekter krever ytterligere analyse etter implementering av alle leveranser.

Til tross for disse begrensningene, har vi forsøkt å gjennomføre en grundig evaluering innenfor rammene av evalueringens scope og tidsfrister. Anbefalingene er utarbeidet på grunnlag av helhetlige, skjønnsmessige vurderinger, basert på de samlede funnene fra datainnsamlingen og våre analyser.

3 Om SkoleSec og det nasjonale DPIA-prosjektet

Dette kapittelet ser nærmere på SkoleSec-prosjektet og det nasjonale DPIA-prosjektet. SkoleSec fokuserer på å fremme samarbeid og kunnskapsdeling for digitale løsninger i skolesektoren, mens det nasjonale DPIA-prosjektet tar sikte på å vurdere og forbedre håndteringen av personvernkonsekvenser ved bruk av Googles tjenester i skolen.

3.1 Om SkoleSec

SkoleSec er et prosjekt som vurderer, prøver ut og evaluerer ulike tiltak som både på kort og lang sikt vil styrke det digitale læringsmiljøet for elever. På kort sikt er målet å stille verktøy og ressurser til disposisjon slik at kommunene kan gjennomgå de læringsressursene og samhandlingsløsningene som brukes mest i dag. På lengre sikt skal SkoleSec bidra til en mer samordnet sektor i samarbeid med andre sentrale ressursmiljøer og leverandørmarkedet.

Prosjektet SkoleSec vil:

- ▶ legge til rette for at like utfordringer kan løses på samme måte, da det er ineffektivt at samme oppgaver løses likt flere ganger.
- ▶ ta i bruk verktøy og plattformer som alle kommuner kan få tilgang til, samt hente og dele egne ressurser.
- ▶ øke kompetansen gjennom strategiske nettverk og bedre delingspraksis for å etablere best mulige rutiner i hele sektoren.

En viktig målsetting med prosjektet er å etablere en struktur for samarbeid og samordning med utdanningsmyndigheter og andre nasjonale aktører. Prosjektet vil også undersøke muligheter for å forenkle og forbedre personvern- og informasjonssikkerhetsprosesser i anskaffelse og implementering av fremtidige digitale tjenester i skolen.¹

Målgruppen for SkoleSec omfatter flere nivåer i utdanningssystemet, med et primært fokus på de som har formelt ansvar for personvern og informasjonssikkerhet innen skoler og barnehager. Dette er administrative eiere av skoler og barnehager, i tillegg til skole- og barnehageledelsen. Tiltak og ressurser rettes også mot andre grupper innenfor sektoren, som lærere, andre ansatte, elever, barn i barnehage og deres foreldre, men da gjennom eier- og lederleddet.

SkoleSec ledes av en styringsgruppe som har bred representasjon fra skolesektoren. Prosjektledelsen er plassert i KS. Den er ansvarlig for den daglige driften og koordineringen av prosjektets ulike aktiviteter. Task Force-gruppen fungerer som en operativ arm av prosjektet og består av eksperter innen pedagogikk, jus og teknologi, hentet fra den kommunale sektoren, i tillegg til KINS.

SkoleSec har samarbeid med en rekke aktører og interessenter. Disse inkluderer både offentlige og private sektorer, i tillegg til ulike interesse- og faggrupper. Kommunene og fylkeskommunene er viktige samarbeidspartnere, ettersom de har direkte ansvar for skoler og barnehager. Andre interessenter og samarbeidsparter er for eksempel Kunnskapsdepartementet og Utdanningsdirektoratet, de regionale digitaliserings-nettverkene og leverandører.

¹ <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/skolesec/om-skolesec/>

3.2 Bakgrunn for nasjonal DPIA-prosjektet

Det nasjonale DPIA-prosjektet tar sikte på å utføre og teste en nasjonal vurdering av personvernkonsekvenser spesifikt for Googles produkter og tjenester i skolesektoren. Prosjektets hovedmål er å utarbeide en overordnet nasjonal DPIA og en tilhørende veileder for kommunal tilpasning og forankring. Det er også ambisjon om at funnene skal kunne anvendes på andre digitale løsninger og tjenester, i tillegg til innenfor andre fagområder som universell utforming.

Prosjektet er et strategisk svar på et stadig sterkere behov for å ivareta personvern og informasjonssikkerhet i det digitale læringsmiljøet innenfor den norske skolesektoren. Initiativet skal bidra til bedre beskyttelse av elev- og lærerdata mot potensielle trusler og misbruk, samtidig som det fremmer en informert og ansvarlig tilnærming til bruk av digitale læringsressurser.

Det er flere offentlige utredninger og strategier knyttet til digitalisering i utdanningssektoren som beskriver at arbeid med personvern, inkludert risikovurderinger og vurderinger av personvernkonsekvens, er utfordrende for kommunene. Følgende er særlig sentrale:

- ▶ **NOU 2022:11 «Ditt personvern – vårt felles ansvar»²:** NOUen peker blant annet på behovet for forsterket personvern og informasjonssikkerhet innen utdanningssektoren. Videre beskriver den blant annet personvernkommisjonen at de «erfarer at det er betydelige forskjeller mellom kommunene og den enkelte skole og barnehage når det gjelder både bruk av digitale verktøy og ivaretagelse av personvern.». Videre trekker de frem at hovedutfordringen er «at kommunene i svært varierende grad har ressurser og kompetanse til å ivareta ansvaret de har etter personvernforordningen for elevenes personvern.» og at kommunene ønsker seg mer sentral styring på personvernarbeidet. De anbefaler videre at: «det etableres, eller videreutvikles i allerede eksisterende strukturer, et tverrfaglig nasjonalt test- og kompetansemiljø som ivaretar følgende funksjoner:
 - Kompetansemiljø som koordinerer og utvikler verktøy og malverk som setter kommunene i stand til å gjennomføre risikovurderinger og personvernkonsekvensvurderinger og å etablere effektiv internkontroll.
 - Testing av digitale løsninger som skal brukes i skoler og barnehager. Resultatene fra testingen av løsningene bør kommuniseres videre til de ansvarlige for den nasjonale tjenestekatalogen.
 - Forhandlingsledelse og forhandlingsstøtte til kommunene i forhandlinger med plattformleverandørene. Dette vil styrke kommunenes forhandlingsmakt ved at det vil være lettere å stille nødvendige krav til tjenestene.»
- ▶ **Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole:³** Dette er en strategi fra Kunnskapsdepartementet og KS, som omhandler utvikling av digital kompetanse parallelt med trygge og solide digitale infrastrukturer. Det vises blant annet til behovet for nasjonale støttetjenester på området og til at regjeringen vil «utrede hvordan man best kan etablere en eller flere felles støttetjenester for ivaretagelse av personvern, informasjonssikkerhet og universell utforming i digitale læremidler og læringsressurser». Se også omtale i tekstboksen nedenfor.

² <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2022-11/id2928543/>

³ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/strategi-for-digital-kompetanse-og-infrastruktur-i-barnehage-og-skole/id2972254/>

- **Handlingsplan for digitalisering i grunnsopplæringen (2020-2021):**⁴ I handlingsplanen trekkes det frem at «Mange av vurderingene og avklaringene som må gjøres for å ivareta personvernet og informasjonssikkerheten skjer i dialog med leverandørene, men det løses forskjellig i ulike organisasjoner. Dette betyr at leverandørene potensielt må forholde seg til 356 kommuner og 15 fylkeskommuner med ulike vurderinger og avtaleverk. Det fører også til ineffektivt bruk av kompetanse og kapasitet hos kommunesektoren ved at det finnes ulike prosesser og få standardavtaleverk.»⁵ Videre beskriver de at «Det finnes mye generell informasjon og veiledning om personvern og informasjonssikkerhet, men lite av denne generelle informasjonen er utformet spesielt med tanke på opplæringsområdet. Ulike kartlegginger viser at skolesektoren ønsker seg mer praktisk rettet veiledning fra nasjonale myndigheter».

Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole

Regjeringen, i samarbeid med KS, lanserte i april 2023 en strategi som skal bidra til tydeligere støtte til kommunene og fylkeskommunene i møte med nye teknologier, digitale verktøy i opplæringen og det økende presset på barn og unges personvern.

Et viktig punkt i strategien er forståelsen av at digitalisering bærer med seg både muligheter og risikoer. Strategien legger vekt på kritiske områder som informasjonssikkerhet og personvern. Strategien understreker nødvendigheten av å implementere robuste sikkerhetstiltak og en grunnleggende forståelse og praksis for personvern og informasjonssikkerhet på alle nivåer innen utdanningssystemet.

En sentral del av strategien er etableringen av støttetjenester og veiledning for skoleeiere og utdanningsinstitusjoner. Dette inkluderer utvikling av en offentlig forvaltet nasjonal tjenestekatalog for digitale læremidler og andre digitale løsninger, som vil bistå i valg av pedagogiske, juridiske og teknisk sikre alternativer.

Google, sammen med Microsoft og Apple, utgjør hovedplattformleverandørene til den norske skolesektoren. Med i overkant av 20 prosent av elevene i norsk skole som bruker Google Chromebook⁶, i tillegg til utbredt bruk av Googles tjenester på diverse digitale enheter, ble det sett på som viktig å vurdere disse tjenestenes personvernkonsekvenser.

Bergen kommune foreslo for KS å initiere en nasjonal DPIA for å bistå kommunene i Norge. Man så blant annet behov for en standardisert tilnærming til vurdering av personvernkonsekvenser. Det ble sett et betydelig potensial for at den nasjonale DPIA-en kunne tjene som en mal for fremtidige DPIA-initiativer på andre tjenester i skolesektoren og for andre fagområder, inkludert universell utforming. Dette ville ikke bare effektivisere fremtidige vurderinger, men også bidra til en mer enhetlig forståelse og håndtering av personvernrisikoer i skolesektoren.

Det nasjonale DPIA-prosjektet har derfor blitt sett på som et skritt mot en mer koordinert og kunnskapsbasert tilnærming til digitalisering i skolen, forankret i et fundament for bedre personvern og informasjonssikkerhet.

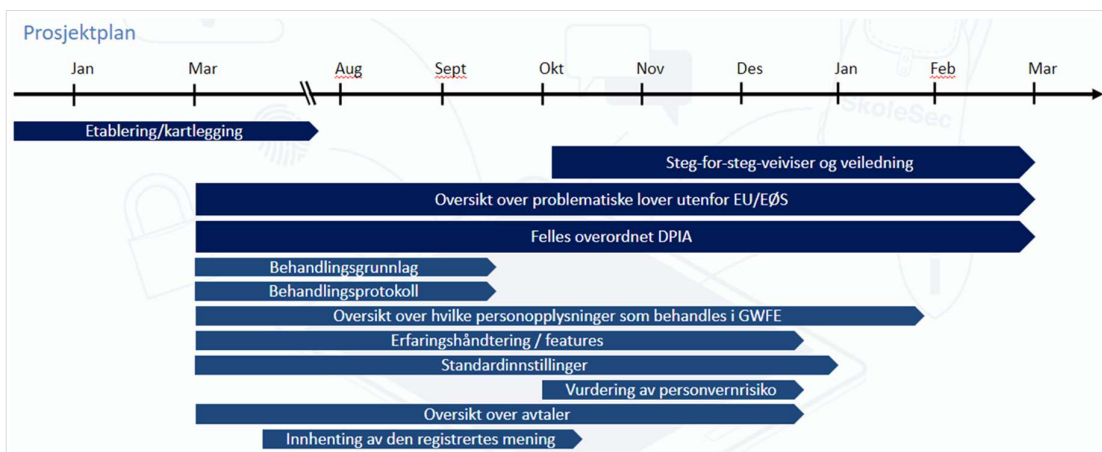
⁴ <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/skolesec/ks-fornygd-med-handlingsplan-om-digitalisering-i-grunnsoppleringen/>

⁵ Kunnskapsdepartementet. (2020). *Framtid, fornyelse og digitalisering. Digitaliseringsstrategi for grunnsopplæringen 2017–2021*.

⁶ <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/skolesec/personvernkonsekvenser-for-googles-produkter-i-skolen-skal-vurderes/>

3.3 Gjennomføring og leveranser

Figuren under gir en grafisk fremstilling av tidsplanen for prosjektet, slik denne var i juli 2023.



Figur 1 Prosjektplan pr. juli 2023. Kilde: KS

Det nasjonale DPIA-prosjektet har flere hovedleveranser:

- A. **Paraply-DPIA for Googles tjenester.** Dette er en overordnet vurdering av personvernkonsekvensene ved bruk av Googles tjenester i utdanningssektoren, i samsvar med GDPR artikkel 35 nr. 10. Den dekker Google Workspace (kjernetjenester, enkelte tilleggstenester og Features), YouTube og Search and assist (tilleggstenester), Chromebook (hardware), Chrome OS (software), og Chrome Google søk (online tjenestenettleser).
- B. **Oversikt over problematiske lover utenfor EU/EØS.** Prosjektet vil utarbeide en oversikt over lover utenfor EU/EØS som kan lagre eller behandle personopplysninger på vegne av Google, og som kan være problematiske i forhold til GDPR.
- C. **Steg-for-steg-veiviser.** En detaljert guide som klargjør hvordan skoler og utdanningsinstitusjoner bør gå frem for å forstå og bruke paraply-DPIA-en, i tillegg til den nevnte oversikten over problematiske lover. Veiviseren gir instruksjoner om hvilke steg skolene må ta for å vurdere risikoen knyttet til bruk av Googles tjenester.
- D. **Veiledning.** En veiledningstjeneste som på en tilgjengelig måte forklarer bruken av både paraply-DPIA-en og oversikten over problematiske lover, inkludert steg-for-steg-veiviseren, slik at de kan anvendes effektivt og korrekt.
- E. **Evaluerings/utredning av prosess for felles vurderinger.** Dokumentasjon og evaluering av erfaringene fra pilotprosjektet vil være grunnlaget for å vurdere om prosessen kan overføres som en modell for samordning av lignende prosesser og en eventuell etablering av et sentralt støttesenter eller forvaltningsorgan.

Hva er en DPIA?

En DPIA, eller en vurdering av personvernkonsekvenser, er en prosess som hjelper organisasjoner til å identifisere og minimere risikoen for personvernet som følge av deres behandlingsaktiviteter. Ifølge GDPR artikkel 35(7) skal en DPIA inneholde:

- En systematisk beskrivelse av de planlagte behandlingsaktivitetene og formålene med behandlingen: Dette betyr at organisasjonen må detaljert forklare hvilke personopplysninger som behandles, hvordan og hvorfor.
- En vurdering av om behandlingsaktivitetene er nødvendige og står i et rimelig forhold til formålene: Organisasjonen må vurdere om målene med databehandlingen kan oppnås på en måte som påvirker personvernet minst mulig.
- En vurdering av risikoene for de registrertes rettigheter og friheter: Her undersøker man hvilke potensielle skader behandlingsaktivitetene kan medføre for personene opplysningene gjelder, som identitetstyveri, diskriminering eller tap av konfidensialitet.
- De planlagte tiltakene for å håndtere risikoene: Til slutt må det utarbeides strategier og tiltak for å adressere og redusere eventuelle risikoer som er identifisert.

En enkel måte å tenke på en DPIA, er som en risikoanalyse spesifikt for personvern. Den tvinger organisasjoner til å tenke gjennom hvordan deres handlinger påvirker personvernet til de personene hvis data de behandler, hva de kan gjøre for å beskytte disse personene og oppfylle deres personvernrettigheter.

4 Relevans og måloppnåelse

Her ser vi først på relevansen av det nasjonale DPIA-prosjektet. Spørsmålet er hvordan prosjektet møter behovene til skoleeiere og -ledere, lærere, elever og foreldre i en tid preget av økt bruk av digital teknologi i skolen. I kapittelet ser vi også på måloppnåelsen prosjektet hittil har hatt.

4.1 Relevans

4.1.1 Innledning

I evalueringer av offentlige tiltak er *relevans* ofte et viktig tema eller evalueringskriterium.⁷ Relevans handler om i hvilken grad tiltakets mål og innretning svarer til målgruppens behov og prioriteringer, og evnen til å tilpasse seg endringer i disse. Relevans i konteksten av det nasjonale DPIA-prosjektet dreier seg om hvordan prosjektet møter faktiske behov i skolesektoren, herunder behovene til skoleeiere og -ledere, lærere, elever og deres foreldre.

4.1.2 Funn fra dokumentgjennomgangen

For å vurdere prosjektets relevans, bør vi blant annet se på om målene prosjektet harmonerer med målene for SkoleSec som helhet og de overordnede målene og ambisjonene for personvern og informasjonssikkerhet i skolen. Målene med SkoleSec og prosjektet så vi på i kapittel 3 ovenfor, og vi gjentar ikke disse her. I kapittel 3 omtalte vi også blant annet NOU 2022:11 og Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole, som er to sentrale bakgrunnsdokumenter.

4.1.3 Funn fra intervjuene

Historikk og behov for felles løsning

Flere av informantene viste til historikken med personvernutfordringer i kommunene og at det er behov for en felles løsning. En informant poengterte at personvernutfordringene er komplekse og overgår enkelte kommuners kapasitet. Andre viste til at tidligere forsøk på å jobbe med Google var både tidkrevende og kostbart, spesielt for små kommuner, og understreket at nasjonalt samarbeid ville være mer kostnadseffektivt. Dette inkluderte håndtering av omfattende databehandleravtaler og konsekvensvurderinger, som er særlig vanskelige for små skoler og kommuner.

Veiledning og læring som mål

Det ble vist til at et hovedmål med prosjektet var å undersøke om behandlingene er innenfor rammene av akseptable personvernpraksiser. En informant bemerket at prosjektet også hadde et element av veiledning og læring, og fungerte som «voksenopplæringsreise» for hele sektoren.

Flere av de vi intervjuet pekte på prosjektets relevans i deres daglige arbeid med Google-tjenester. De uttrykte at de står overfor betydelige utfordringer knyttet til å navigere på personvernområdet ved bruk av disse tjenestene. Det nasjonale DPIA-prosjektets fokus på å tilby klar veiledning og praktiske verktøy ble sett på som direkte relevant og verdifullt for å møte disse utfordringene.

⁷ Se for eksempel <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/543e84ed-en/1/3/4/index.html?itemId=/content/publication/543e84ed-en&csp=535d2f2a848b7727d35502d7f36e4885&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e2474>

Effektivisering

Det ble også vist til at prosjektet har hatt som formål å effektivisere arbeidet som kommunene må gjøre når det gjelder personvern og bruk av Googles løsninger, uten å gjøre kommunene hjelpe-løse. Det ble pekt på at selv om Google Workspace for Education brukes forskjellig i de ulike kommunene, er det behov for en overordnet støtte, spesielt for de mindre kommunene.

Økt kunnskap og endret praksis

Prosjektdeltakerne vi intervjuet fortalte at prosjektet har vært lærerikt. De har fått bedre kunnskap om temaene som har vært arbeidet med i prosjektet. Flere deltagere sa at prosjektdeltagelsen har vært med å endre praksis i egen kommune. En informant fortalte også at prosjektet førte til at det ble stilt spørsmål ved hvordan DPIA-er gjennomført i kommunen.

Fordeler for store kommuner og kunnskap utenfor prosjektgruppen

Flere av de vi har snakket med arbeider i store kommuner. Også disse fortalte at det har vært en fordel å samarbeide med andre, ikke minst fordi det ville være svært ressurskrevende å gjennomføre tilsvarende DPIA-er alene.

Også deltakere fra andre kommuner utenfor prosjektgruppen fortalte om økt læring og kunnskap. Vi intervjuet blant annet en IT-sikkerhetsrådgiver i en kommune som har fulgt prosjektet over tid gjennom nyhetsbrev, informasjon på KS' nettside og LinkedIn Live-sendinger. Kommunen har ikke produkter fra Google i dag. Informanten fortalte imidlertid at «overføringsverdien har vært større enn antatt» og at hun allerede har brukt en del av det som er lagt ut i vurderinger av andre løsninger. Av konkrete eksempler trakk informanten frem deler av behandlingsprotokollen, hvordan denne kan settes opp ved bruk av kategorier av personopplysninger og hvordan prosjektet har vært gode på å beskrive formålet med behandlingen. I tillegg så informanten prosjektet som en slags «trinn for trinn»-oppskrift på hvordan man kan angripe noe «så stort». Videre trakk hun frem at prosjektet har vært «utrolig flinke til å forklare i et enkelt språk» og at det har vært fint at prosjektet delte informasjon og artikler underveis. Informanten hadde også videresendt informasjon fra nyhetsbrev til skolekontoret i kommunen.

Samtidig var det en av informantene vi snakket med, og som jobbet i en stor kommune, som mente at det kunne ha gitt mer verdi å gjøre *noen enklere vurderinger* av de tre store leverandørene, istedenfor en mer grundig vurdering av kun én leverandør. Informanten stilte blant annet spørsmål om det kunne være konkurransevidende dersom man kom til en konklusjon om at Googles produkter ikke kan brukes, uten å ha gjort en tilsvarende vurdering av de andre leverandørene.

Vedlikehold av DPIA-en for fortsatt relevans

Flere av de vi snakket med reflekterte rundt at det er viktig at DPIA-en vedlikeholdes for at den skal fortsette å ha relevans. En av informantene som er ansatt i en kommune utenfor prosjektgruppen og SkoleSec la vekt på at det var synd hvis det kun blir et fast eller statisk sluttprodukt fra dette prosjektet og at DPIA-en må vedlikeholdes. Hvis DPIA-en ikke blir vedlikeholdt, så hun på prosjektet som «litt bortkastet tid».

4.1.4 Våre vurderinger

Basert på dokumentgjennomgangen og tilbakemeldingene fra informantene, vurderer vi det nasjonale DPIA-prosjektet som svært relevant. Vi vurderer at prosjektet adresserer utfordringer som pekes på i NOU 2022:11 og Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole, og at det er i kjernen av formålet med SkoleSec. Delprosjektet treffer en viktig del av dagens behov for konkret veiledning, praktiske eksempler fra sektoren og samarbeid på tvers for å sikre tilgang til kompetanse, koordinering inn mot leverandøren og ressursbesparelser ved at det samme

arbeidet ikke må gjøres flere ganger. Prosjektet gir ressurser for skolene til å oppfylle viktige krav på personvernområdet på en håndgripelig måte.

Prosjektet er et eksempel på hvordan en nasjonal aktør kan bistå med å utvikle malverk, vurdere og teste løsninger og forhandle med leverandører, som anbefales i NOU 2022:11. Det kan bidra til å sikre at tilgang til kompetanse på tvers for kommunene, spesielt for mindre kommuner som ikke har tilgang denne kompetansen internt.

Prosjektet har brukt smidig metodikk, og har vært i kontakt med målgruppen gjennom perioden, og har på denne måten kunne justere arbeid og planer underveis. Det har vært flere problemstillinger der prosjektgruppen har sett behov for å gjøre grundigere vurderinger eller hente inn ekstern bistand. Tilbakemeldingene viser at flere av disse problemstillingene har stor overføringsverdi til andre produkter og løsninger. Den smidige tilnærmingen har trolig bidratt til å øke relevansen i prosjektet, fordi de har tilpasset seg behovene til sektoren underveis.

Prosjektdeltakerne, og særlig prosjektleder, har brukt tid og ressurser på kommunikasjon underveis. Basert på tilbakemeldingene vurderer vi at dette har bidratt til å øke kunnskap og kompetanse i kommunene og bygget opp under det overordnede målet til SkoleSec. I tillegg har toveis-kommunikasjon gitt interessentene mulighet til å påvirke prosjektet underveis.

Samtidig avhenger fremtidig relevans av at den kommende paraply-DPIA-en oppdateres og vedlikeholdes. Dersom nye vesentlige endringer hos leverandøren ikke tas inn, er det risiko for at vurderingene og forslagene ikke står seg på sikt. Oppdatering og vedlikehold av DPIA-en er tiltak som bidrar til at prosjektet kan fortsette å være relevant i fremtiden og dermed påvirker de langsiktige virkningene. Dette omtaler vi også i kapitlene 8 og 9.

4.1.5 Anbefaling

For å sikre relevansen for den overordnede DPIA-en og lignende fremtidige prosjekter, anbefaler vi at:

- ▶ DPIA-en vedlikeholdes og oppdateres etter prosjektslutt. Dette bør gjøres i tett dialog med kommunene som brukere av DPIA-en.

4.2 Måloppnåelse

Her ser vi på om tiltaket forventes å skape de ønskede resultatene og om det har nådd eller forventes nå sine mål. Dette er viktige tema fordi de retter oppmerksomheten på om ressursene som brukes i prosjektet faktisk fører til de forventede resultatene.

I og med at prosjektet ikke er ferdigstilt, og sluttleveransene ikke er ferdige, vil vurderingene av prosjektets måloppnåelse bli foreløpige. Selv om det kan være utfordrende å fastslå effekter og måloppnåelse på dette stadiet, er prosjektets ambisjoner om å styrke personvern og informasjonssikkerhet i skolen likevel viktige skritt mot et sikrere digitalt læringsmiljø.

Evaluerings spørsmålene vi ser på i dette kapitlet er følgende:

- ▶ Hvordan har prosjektet oppnådd sine mål om styrking av personvern og informasjonssikkerhet?
- ▶ Hvilken innvirkning har prosjektet hatt på skoleeieres og læreres håndtering av digitale læringsressurser?

4.2.1 Funn fra intervjuene

Bedre kunnskap

Ifølge informantene har det gjennom prosjektet kommet opp ny og nyttig kunnskap om personvern og informasjonssikkerhet. De vi har snakket med viste til flere eksempler på ny kunnskap:

- ▶ Bedre kjennskap til Googles selskapsstrukturer og produkter
- ▶ Forslag til behandlingsprotokoll og behandlingsgrunnlag i Google Workspace for Education
- ▶ Praktisk tilnærming til personvern og andre praktiske tips
- ▶ Juridiske spørsmål og temaer som Helsingørsaken⁸, metoder for tredjelandsvurderinger (Transfer Impact Assessment eller TIA) og erfaringer fra Nederland med nasjonale DPIA-er.

Flere av de vi intervjuet uttrykte at de underveis i prosjektet har fått ny og relevant kunnskap gjennom nyhetsbrev, LinkedIn Live og på prosjektets hjemmeside. Flere fortalte at prosjektet har gitt læring gjennom åpen kommunikasjon og ved at man har lagt til rette for å dele funn, informasjon, tips, triks og ideer underveis. Dette har også økt bevisstheten om bruken av digitale verktøy. Flere uttrykte at de er spente på paraply-DPIA-en og hvordan den blir seende ut.

Prosjektgruppedeltakerne vi snakket med uttrykte i større grad at de har fått mye ny kunnskap fra prosjektet enn det intervjuobjekter utenfor prosjektet gjorde. Samtidig var det tydelige tilbakemeldinger fra informanter utenfor prosjektgruppen om at også de hadde fått bedre kunnskap om temaet, og om Google Workspace for Education spesielt.

Nyttig behandlingsprotokoll

Det er skoleeierne som er behandlingsansvarlig i kommunene og som har plikt til å ha en oversikt over personopplysningene som behandles. Prosjektet har utarbeidet og gjort tilgjengelig forslag til behandlingskontroll. Noen av informantene som vi intervjuet, og som bruker Google Workspace for Education, uttrykte at forslaget til behandlingsprotokoll har vært nyttig. De fortalte blant annet at de har brukt forslaget og at de har oppdatert behandlingsprotokollen som en konsekvens av arbeidet i prosjektet.

Endret og mer samordnet praksis

Det er et tydelig uttalt mål med prosjektet at kommunene skal endre praksis og få en likere praksis. Dette skal gi bedre informasjonssikkerhet for elevene.

Enkelte informanter viste til at de på grunn av prosjektet har begynt å jobbe annerledes med informasjonssikkerhet på skoleeiernivå. Blant annet var det flere som viste til eksempler på jevnlige møtepunkter om endringer i Google-produktene, som de har blitt gjort oppmerksomme på gjennom prosjektet. Enkelte kommuner har også endret på sine arbeidsprosesser og rutiner etter hvert som de har fått ny kunnskap og innsikt gjennom prosjektet.

Informanter fortalte også at det gjennom prosjektet har blitt oppfordret til å dele kompetanse og erfaringer fra prosjektet og ut i sine nettverk. Dette har bidratt til at personvern har blitt satt på dagsorden i flere av de regionale nettverkene.

Samtidig var flere av de vi snakket med også avventende til å uttale seg om hvordan de ser for seg at praksis eventuelt vil endre seg etter at prosjektets sluttprodukter er levert. Da vi intervjuet dem, var de noe usikre på hvordan de skulle ta arbeidet videre i kommunene.

Informantene fra kommunene uttalte at det hovedsakelig er på skoleeiernivået at praksis er endret som resultat av prosjektet. Lærerne og elevene har i mindre grad endret praksis på bakgrunn av

⁸ <https://nyhetsbrev.ks.no/p/v/09bd891f-1905-4559-865f-93eba0eb82de>

prosjektet. Informantene viste her til andre aktiviteter innenfor SkoleSec som kan ha hatt større effekt for lærere og elever.

En informant utenfor prosjektet viste til at som følge av prosjektet hadde skoleeier, IKT-rådgivere og personvernmedarbeidere i kommunen begynt å arbeide mer systematisk og med større presisjon knyttet til Google Workspace for Education.

Effektivisering og kostnadsbesparelser

Det er 357 kommuner og 15 fylkeskommuner i Norge, som alle er ansvarlig for det samme regelverket og skal oppfylle det samme knyttet til datasikkerhet og personvern for elevene. Et mål for prosjektet er at kommunene gjennom produktene og resultatet fra prosjektet skal få redusert sine kostnader knyttet til arbeid med DPIA for Google Workspace for Education, og kanskje også andre produkter om det viser seg at dette prosjektets metoder og resultater kan ha overføringsverdi.

I intervju ble det vist til at gjennomføringen av en felles DPIA er langt mer effektiv enn individuelle vurderinger i hver kommune. Det ble pekt på at tekniske vurderinger, tredjelandsvurderinger og juridiske vurderinger er områder hvor det er en klar fordel med nasjonal gjennomføring. Det ville være samfunnsøkonomisk ineffektivt at kommunene og fylkeskommunene skulle gjennomføre slike vurderinger individuelt.

Det ble også vist til at uten prosjektet kunne kommunene ha stått overfor lignende problemer som i Danmark, hvor alle Google-produkter ble forbudt. Store kommuner som Bergen ville trolig heller ikke ha fått den samme innsikten eller møtt Google på det nivået som prosjektet har oppnådd, noe som viser merverdien av en samlet ressursbruk gjennom prosjektet. I intervjuene ble det blant annet vist til at forslaget til behandlingsprotokoll har effektivisert arbeidet i noen kommuner som har brukt forslaget som utgangspunkt.

Det blir også vist til at prosjektet har blitt levert på en kostnadseffektiv måte, med fleksibel og smidig ressursbruk og lite overhead. Selv om det er få erfaringer å sammenligne med, har ressursbruken vist seg å være effektiv. For eksempel har Nederlandske myndigheter brukt vesentlig mer tid og ressurser på lignende prosjekter, men det norske prosjektet har lært av deres erfaringer og tilpasset dem til egne behov. Dette har bidratt til å redusere kostnader og øke effektiviteten.

Videre ble det pekt på at frikjøp av kommunalt ansatte har vist seg å være en kostnadseffektiv måte å organisere prosjektet på, men det har også sine utfordringer. Frikjøp kan føre til merbelastning for de frikjøpte ansatte, da deres ordinære oppgaver ikke alltid blir dekket opp av andre. Dette kan skape utfordringer for deltakerne.

Forsterket forhandlingsmakt overfor leverandøren

I flere av intervjuene har prosjektdeltakerne omtalt «forhandlinger» med leverandøren. Videre har det blitt nevnt at man ønsker at Google skal gjøre endringer i produktene og at man «har vært tydelig på hva som må endres». Informantene fortalte også at Google har gjort endringer i sine produkter i etterkant av dialog med prosjektet. Av samtalene forstår vi det slik at det også har vært en ønsket effekt av prosjektet å få til konkrete forbedringer i produktene når det gjelder personvern.

Til hjelp særlig for mindre kommuner

Datatilsynet fortalte at prosjektet har hatt ganske stor innvirkning og betydning. De vurderte at det i mange tilfeller var for lav kompetanse om personvern i kommune-Norge, og at KS har klart å ta tak i en konkret problemstilling som mange sliter med. De viste til at det å utforme en DPIA krever mye ressurser og kompetanse. Det kan være særlig vanskelig for små kommuner å gjennomføre en

DPIA, men også for de store som behandler større mengder personopplysninger. De vurderte at effekten av prosjektet kan bli stor fordi man når ut såpass bredt.

4.2.2 Våre vurderinger

Når dette skrives, er prosjektet fortsatt ikke avsluttet og sluttleveransene fra prosjektet er ennå ikke levert. Det er for tidlig å si mye om effektene av prosjektet.

Intervjuene indikerer allerede en rekke effekter av prosjektet. For eksempel har læring og informasjonsdeling blitt vektlagt underveis i prosjektet. Prosjektets åpne kommunikasjonsstrategi, med regelmessig deling av innsikter, tips og juridiske råd, har bidratt til økt kunnskap og bevissthet om personvern og informasjonssikkerhet blant skoleeiere og lærere. Etter vår vurdering kan dette gi momentum for en utvikling i retning av mer samordnet og enhetlig praksis på personvernområdet i sektoren. Ikke minst kan dette bidra til bedre informasjonssikkerhet og personvern i små kommuner, som har for lite kompetanse til å håndtere alle utfordringene alene.

Et samordnet tiltak som det nasjonale DPIA-prosjektet kan bidra til betydelige effektivitetsgevinster og kostnadsbesparelser for kommunene og samfunnet. Prosjektet bidrar til å effektivisere arbeidet med personvern vurderinger, redusere behovet for juridisk kompetanse i den enkelte kommune og bidra til en mer samordnet praksis. Selv om det langt ifra er alle landets kommuner som benytter Google Workspace for Education, er det med på å effektivisere arbeid som mange kommuner uansett må gjøre. Prosjektet kan bidra til kostnadseffektivitet ved å samle ressursene nasjonalt, noe som kan redusere den totale ressursbruken i samfunnet.

Det er imidlertid viktig å erkjenne at full evaluering av effektene, inkludert langsiktige virkninger, eventuelt bør gjøres en tid etter prosjektets avslutning. En slik etterfølgende evaluering kan inkludere en bredere datainnsamling, som for eksempel en spørreundersøkelse blant målgruppen, for å gi et mer fullstendig bilde av prosjektets innvirkning.

Når det gjelder de to evalueringsspørsmålene i dette kapitlet, kan vi svare følgende:

► ***Hvordan har prosjektet oppnådd sine mål om styrking av personvern og informasjonssikkerhet?***

Selv om det er for tidlig å trekke definitive konklusjoner, tyder tilbakemeldingene fra intervjuene på at prosjektet kan bidra til å styrke personvern og informasjonssikkerhet i skolen. Gjennom økt kunnskapsdeling, utarbeidelse av behandlingsprotokoller, og bedre kjennskap til digitale verktøy og plattformer, har prosjektet bidratt til å løfte bevisstheten rundt disse temaene for de som har deltatt i eller fulgt prosjektet. Spesielt har fokuset på praktiske tilnærminger til personvern og juridiske vurderinger gitt prosjektdeltakerne og andre verdifull innsikt som forventes å ha en positiv innvirkning på hvordan personvern og informasjonssikkerhet håndteres fremover. Imidlertid er det for tidlig å si noe om hvordan de endelige resultatene og måloppnåelse blir.

► ***Hvilken innvirkning har prosjektet hatt på skoleeieres og læreres håndtering av digitale læringsressurser?***

Basert på den informasjonen som er tilgjengelig på nåværende tidspunkt, ser det ut til at prosjektet kan bidra til en mer samordnet og kunnskapsbasert tilnærming til håndtering av digitale læringsressurser blant skoleeiere. Dette inkluderer en økt forståelse for behovet for systematiske vurderinger av personvernkonsekvenser og en mer enhetlig praksis for godkjenning og implementering av digitale verktøy. Selv om den direkte effekten på lærernes daglige praksis neppe ikke har manifestert seg ennå, indikerer tilbakemeldinger at prosjektet kan ha lagt steiner i en fremtidig grunnmur for sikker bruk av digitale læringsressurser.

4.2.3 Anbefalinger

Vi anbefale at:

- ▶ man legger til grunn en systematisk tilnærming til gevinstrealisering fra prosjektet. Dette bør inkludere dialog og kunnskapsdeling med kommunene for å understøtte implementeringen og videreutviklingen av prosjektets leveranser. Spesifikt foreslår vi:
 - oppfølging og evaluering av resultater og effekter på personvernspraksis i skolene, inkludert oppfølging av hvordan kommunene klarer å fullføre og følge opp de juridiske vurderingene og den tekniske implementeringen.
 - tilrettelegging for veiledning og støtte til kommunene for fullføring og implementering av DPIA-ene. Dette kan inkludere utvikling av webinarer, veiledningsmateriell og workshops som er spesifikt designet for å adressere vanlige utfordringer og spørsmål.
 - fremme kunnskapsdeling og samarbeid gjennom eksempelvis eksisterende digitaliseringsnettverk.

5 Prosjektorganisering og -styring

Dette kapittelet beskriver organiseringen og styringen av prosjektet. Vi ser blant annet nærmere på arbeidsdelingen mellom deltakerne og hvordan prosjektet har tilpasset seg endrede behov og forhold gjennom prosjektløpet.

Hvordan et prosjekt organiseres og styres er viktig for å få til måloppnåelse og effektiv ressursbruk i prosjektet. Prosjektorganisering og -styring må være tilpasset prosjektets formål, omgivelser og hvilke ressurser som er tilgjengelige.

I kapittel 3 så vi på mål for og de planlagte leveransene fra prosjektet. I dette kapittelet ser vi på organiseringen og styringen av det nasjonale DPIA-prosjektet. I kapittelet ser vi på gjennomføringen av prosjektet, inkludert metodene som ble brukt og hvordan prosjektledelsen har spilt en viktig rolle i å motivere teamet til å oppnå prosjektets mål. Videre diskuteres inndelingen i arbeidsgrupper, prosjektets integrering med SkoleSec og de tilpasningene som har vært nødvendige for å møte økt kompleksitet. Vi ser også konkret på følgende to spørsmål:

- ▶ Hvor effektive har prosjektets prosedyrer og strategier vært, og hvordan har prosjektet tilpasset seg endrede behov og forhold?
- ▶ Hvordan ble Prosjektveiviseren tilpasset for prosjektets behov, og hvordan påvirket dette prosjektets effektivitet, beslutningstaking og risikohåndtering?

Det nasjonale DPIA-prosjektet har vært organisert som et delprosjekt i SkoleSec.

5.1 Funn fra dokumentgjennomgangen

Figuren nedenfor viser oversikt over prosjektorganiseringen.

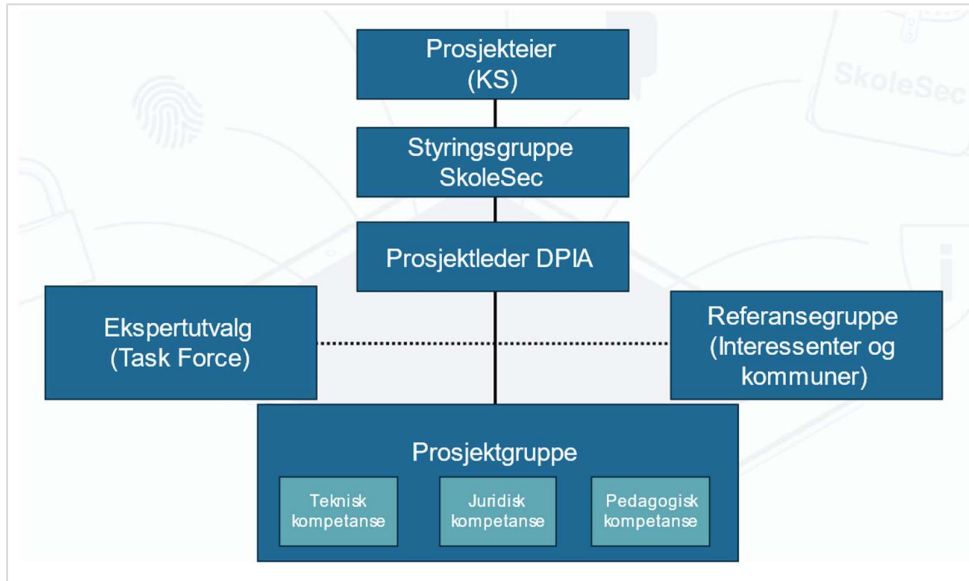
KS er prosjekteier. Styringsgruppen består av representanter fra KS, kommunene Bergen, Sarpsborg, Strand, Asker Harstad og Trondheim, i tillegg til IKT Norge, KINS og Utdanningsforbundet.

Prosjektleder er innleid til KS. Et ekspertutvalg tilknyttet SkoleSec, kjent som Task Force, bidrar som støtte til prosjektet. Referansegruppen består av utvalgte interessenter og kommuner som fungerer som en rådgivende gruppe.

Prosjektgruppen består av prosjektmedarbeidere som representerer tre kompetanseområder:

- ▶ Teknisk
- ▶ Juridisk
- ▶ Pedagogisk

Deltakerne i prosjektgruppen er både ansatte i kommunene og innleide ressurser.



Figur 2: Organisering av prosjektet

5.2 Gjennomføring og metoder – funn fra intervjuene

Basert på intervjuene med prosjektmedlemmene, ser vi i dette delkapittelet på hvordan smidige metodikk har blitt anvendt, og hvordan prosjektledelsen og teamarbeidet har fungert for å få fremdrift og resultater i prosjektet.

5.2.1 Innledning og prosjektgjennomføring

I intervjuene fikk vi opplyst at prosjektet har benyttet smidig metodikk, som har lagt til rette for tilpasninger underveis. Ifølge informanter har dette vært nødvendig, gitt prosjektets voksende kompleksitet og de stadig nye problemstillingene som har oppstått. Prosjektdeltagerne vurderte at prosjektlederen hadde en lederstil som er godt tilpasset smidig prosjektmetodikk.

Det ble også nevnt at prosjektet har levert mye underveis, selv om leveransene kanskje ikke har vært hundre prosent ferdige. Dette har blitt ansett som en fordel. Videre ble det fremhevet at prosjektet utviklet seg betydelig fra starten, med flere «sidespor» og diskusjoner, men også med en rekke avklaringer.

Den økende kompleksiteten har spesielt vært knyttet til avtaler og stadige ny informasjon fra Google. Det har for eksempel vært hyppige endringer i Googles avtalevilkår, som gjorde det utfordrende å tolke og forstå fullstendig hva Google gjorde med data.

5.2.2 Prosjektorganisering og -ledelse

Ifølge våre informanter har prosjektledelsen vært effektiv, med prosjektlederen som en sentral motivator og utfordrer. De vi har intervjuet pekte på at prosjektlederen har klart å lede prosjektet med tydelighet og har oppfordret til diskusjon og deling av ideer. Dette bidro til en dynamisk og inkluderende arbeidskultur. Prosjektlederen har også fungert som en viktig faglig bidragsyter, særlig når det gjelder det juridiske.

Informantene viste til effektiv møteledelse i prosjektet, med lite «tørrprat», rett på sak, og avslutning av møter så snart agendaen var dekket.

Intervjuene indikerer at arbeidsdelingen har vært klar og hensiktsmessig. Gjennom intervjuene kom det frem at det har vært en generell tilfredshet blant informantene med hvordan arbeidsdelingen har blitt håndtert, og at den har støttet opp under prosjektets overordnede mål og fremdrift.

Flere informanter understreket viktigheten av en dynamisk tilnærming til arbeidsdelingen, hvor det er mulig å respondere på og tilpasse seg endringer i prosjektets omfang eller mål. Det har vært behov for dialog og justeringer i arbeidsfordelingen underveis, for å sikre at prosjektmedarbeiderne skulle forbli engasjerte.

En informant fremhevet et tett samarbeid med prosjektlederen, preget av regelmessig sparring. Samarbeidet og utvekslingen av idéer ble opplevd som nyttig og bidro til en følelse av felles mål og forståelse innad i prosjektteamet.

5.2.3 Samarbeid i prosjektgruppen

Informantene var tydelige på at samarbeidet i prosjektgruppen ble opplevd som effektivt og produktivt, med ukentlige møter med åpenhet og vilje til å ta opp og diskutere en rekke temaer. Dette bidro til en god atmosfære hvor idéer og kunnskap kunne bli delt fritt. Den tverrfaglige kompetansen innen juss, pedagogikk og IT blant gruppe medlemmene ble fremhevet som en positiv faktor i prosjektet. Det ble også påpekt at prosjektdeltakerne viste lojalitet til prosjektet og ikke først og fremst representerte egen virksomhet.

Enkelte prosjektdeltakere viste til at de var blitt sittende litt alene med arbeidsflytene, og kunne ønske seg at alle arbeidsflyter fikk knyttet team til seg.

Involveringen av andre i kommunene enn de som direkte deltok i prosjektet varierte. Hvor mye andre ble involvert, så ut til å avhenge blant annet av rollen eller bakgrunn til prosjektdeltagerne fra de respektive kommunene. Det kan virke som om Bergen er den kommunen der man har involvert flest utenom prosjektet. Informantene fra Bergen forteller om ukentlige statusmøter og bred forankring innad i kommunen.

5.2.4 Informasjonsdeling og -strøm

Ifølge de vi intervjuet har informasjonsdelingen på tvers av arbeidsstrømmene i hovedsak fungert godt. Imidlertid er det indikasjoner på at det har variert noe hvordan informasjonsdelingen har blitt oppfattet mellom de ulike arbeidsgruppene. Mens noen vurderte at informasjonsflyten var passende og bidro positivt til fremdriften i prosjektet, var det andre som pekte på noen utfordringer ved manglende informasjon eller ineffektiv kommunikasjon i enkelte faser av prosjektet. En informant påpekte at det var utfordrende å holde alle deltakere like godt informert på grunn av prosjektets oppdeling i arbeidsgrupper.

5.2.5 Utfordringer og læring

Våre informanter viste til at det hadde vært visse forsinkelser i prosjektet, primært som følge av komplekse oppgaver og kontinuerlige endringer i Googles løsninger. Endringene krevde stadige justeringer i arbeidet med DPIA-en, noe som har ført til utfordringer i å holde seg til den opprinnelige tidsplanen. Selv om det ble vist til at prosjektet lå noe etter planen, ble det også pekt på at det ikke var kritisk, og at man følte at det var god fart i prosjektet.

Det ble pekt på at økende kompleksitet og eksterne faktorer, som endringer fra Google, var grunnene til forsinkelsene. En informant reflekterte over prosjektets uforutsigbare natur og hvordan veien ble til underveis, noe som kan bidra til lærdom for fremtidige lignende prosjekter.

Overføring av data til tredjeland ble nevnt som en utfordring, spesielt med tanke på kompleksiteten og de strenge kravene som må oppfylles.

Det blir også vist til at det kan være et spørsmål om «need to have» versus «nice to have», og særlig ressursbruken knyttet til siste. Det blir for eksempel vist til veilederen om retten til å protestere. Denne er nyttig for kommunene, men det ble pekt på at det er et spørsmål om i hvilken grad den hører hjemme i dette prosjektet.

Videre blir det vist til som et læringspunkt at det kan være nyttig å komme i gang med samarbeidet med andre land tidligere i prosjektløpet. Det kan ha stor effekt dersom man får til å koordinere seg med andre land overfor leverandøren.

5.2.6 Team og ressurser

I intervjuene spurte vi også om oppfatninger rundt kapasiteten til gruppemedlemmene og hvorvidt de har hatt nok tid til å engasjere seg i prosjektet. Flere informanter ga uttrykk for at de har hatt tilstrekkelig med tid til å utføre sine oppgaver, noe som tyder på en velbalansert arbeidsbelastning i prosjektet.

Det ble også vist til hvordan å være «frikjøpt» i en betydelig andel av sin arbeidstid har muliggjort en fokusert og produktiv deltakelse i prosjektet.

På den annen side, fremkom det også av intervjuene at noen gruppemedlemmer har opplevd utfordringer med å balansere prosjektarbeidet med andre arbeidsoppgaver, noe som har ført til en følelse av tidspress og begrenset kapasitet.

I tillegg påpekte noen informanter at det hadde vært enkelte perioder hvor kapasitetsutfordringer var mer merkbare.

Det ble også vist til at det er behov for prosjektressurser som har reell kapasitet til å produsere tekst og annet innhold. Det kan bli utfordrende for flere når prosjektarbeid skal kombineres med for eksempel de ordinære oppgavene i kommunen der prosjektmedarbeideren er ansatt.

5.2.7 Prosjektets suksessfaktorer

Prosjektstyringen ble rost for å være veldig god, til tross for at prosjektet vokste og dermed krevde mer tid enn antatt. Det var en generell oppfatning av god ledelse og høy takhøyde for diskusjon og argumentasjon innen prosjektgruppen.

Det ble også nevnt at prosjektet hadde levert mye underveis, selv om det kanskje ikke alltid var hundre prosent ferdig, noe som ble sett på som en styrke.

Endelig ble det påpekt at arbeidet i grupper har fungert godt, takket være den dynamiske sammensetningen av jurister, teknologer og andre fagdisipliner. Dette fremmet nyttige diskusjoner og bidro til å få frem spørsmål og perspektiver som kanskje ellers ville blitt oversett.

Flere av de vi intervjuet viste til prosjektets sammensetning med hensyn til kompetanse som «fint sammensatt» og understreket det lærerike aspektet ved å jobbe tverrfaglig. Denne tverrfagligheten ble ansett som en styrke, spesielt i håndteringen av komplekse oppgaver som krever variert ekspertise. I intervjuet trakk Google også frem tverrfagligheten i gruppen og mente at den var sammensatt på en god måte for å gjennomføre DPIA-en.

5.3 Prosjektarbeidet i prosjektets siste fase

I prosjektets siste fase ble flere tiltak implementert for å optimalisere arbeidsflyt og sikre måloppnåelse innen de fastsatte fristene. Ukentlige statusmøter ble redusert fra 50 til 20 minutter, og det ordinære fellesmøtet ble byttet ut med oppdaterings-e-poster, noe som skulle frigjøre tid for kjerneoppgaver. KS tillot prosjektmedarbeidere fra kommunene å øke arbeidsinnsatsen utover det opprinnelige 20 prosent-frikjøpet for å imøtekomme behovet for ekstra ressurser i fasen.

5.4 Våre vurderinger

Her gir vi en helhetlig vurdering av prosjektets organisering, styring og gjennomføringsmetoder. Vi ser på hvordan prosjektledelsens rolle, arbeidsgruppenes effektivitet og tverrfagligheten har bidratt til prosjektets resultater.

Vi vurderer at prosjektet har vært hensiktsmessig rigget for å møte prosjektets mål og de utfordringene det har stått overfor. Prosjektstrukturen støtter effektiv prosjektstyring og -gjennomføring og har gitt grunnlag for god samhandling og kommunikasjon internt og med eksterne partnere.

Etter vår vurdering har prosjektlederen vært drivkraft for god styring og informasjonsflyt, og har vist seg å være et effektivt bindeledd mellom ulike prosjektaktiviteter og interessenter. Prosjektledelsen har vært viktig for å holde prosjektet på riktig kurs og bidratt til at teammedlemmene er engasjerte og godt informert om prosjektet.

Arbeidsgruppene har vist seg produktive og effektive. Den måten samarbeidet har vært organisert på, med regelmessige møter og klare kommunikasjonskanaler, har hatt en positiv virkning på fremdrift.

Prosjektlederens åpne og inkluderende stil synes å ha bidratt til å fremme psykologisk trygghet i teamet. Det har vært oppmuntret til åpen dialog og idéutveksling, noe som er viktig for effektivt samarbeid og innovasjon.

Alt i alt oppfattes prosjektlederen som svært dyktig, med en prosjektlederstil som er inkluderende og som er godt tilpasset prosjektets karakter.

Kompetansesammensetningen i prosjektgruppen har vært bred, og den tverrfaglige tilnærmingen har vist seg å fungere godt. Variasjon i kompetanse har antagelig bidratt til et mer nyansert og grundig arbeid. Tverrfagligheten har vært hensiktsmessig gitt prosjektets kompleksitet og har bidratt til at ulike aspekter av arbeidet blir belyst og vurdert.

Vider har læring og kompetanseutvikling vært en viktig del av prosjektet. Oppmerksomhet på kompetanseheving har antagelig bidratt til ikke bare kortsiktige resultater, men også lagt grunnlag for fremtidige gevinster og fleksibilitet i et faglig landskap i stadig endring.

Prosjektet har dratt nytte av åpenhet og gjennomsiktighet. Dette har ikke bare forbedret kvaliteten på arbeidet, men også bygget tillit, både innad i teamet og med eksterne interessenter.

Vi vurderer også at prosjektets kunnskapsdeling har vært viktig. Dette inkluderer utveksling av informasjon og innsikt både internt i prosjektgruppen og med eksterne interessenter.

Videre har prosjektets smidige metodikk vært hensiktsmessig, ikke minst fordi det har muliggjort en fleksibel og responsiv tilnærming til prosjektstyring. Dette har vært effektivt gitt prosjektets voksende kompleksitet og de uforutsette endringene som har vært.

► **Hvor effektive har prosjektets prosedyrer og strategier vært, og hvordan har prosjektet tilpasset seg endrede behov og forhold?**

Prosjektets smidige metodikk og evne til å justere seg overfor endringer har vært en styrke. Informantene pekte på hvordan prosjektledelsen fungerte effektivt ved økende kompleksitet, ved å tilpasse strategier og prosedyrer til nye utfordringer. Fleksibiliteten bidro til fremdrift, også ved uforutsette endringer, spesielt knyttet til endringer fra Google. Prosjektet utviklet seg dynamisk, med rom for «sidespor», som tillot utforskning av nye løsninger og veier. Samtidig ble det lagt til rette for viktige avklaringer.

► **Hvordan ble Prosjektveiviseren tilpasset for prosjektets behov, og hvordan påvirket dette prosjektets effektivitet, beslutningstaking og risikohåndtering?**

I kunngjøringen av dette oppdraget står det at man har lagt til grunn Prosjektveiviseren. Bortsett fra bruk av en del maler for prosjektbegrunnelse og lignende., er vårt inntrykk at denne ikke har vært aktivt brukt i stor grad. Den har heller ikke vært tema i intervjuene. I og med at det kan være aktuelt å bruke den også i fremtidige lignende initiativer, knytter vi likevel noen innspill til den.

Prosjektveiviseren og smidig metodikk. Prosjektveiviseren beskriver virksomhetens overordnede styring av prosjekter gjennom ulike faser og kontrollpunkter (beslutningspunkter). Smidig metodikk kan kunne brukes innenfor rammene av Prosjektveiviseren. Den legger vekt på å holde handlingsrommet åpent i gjennomføringsfasene, slik at prosjektet kan dra nytte av innovasjon og smidig metodikk. Dersom virksomheten tilpasser Prosjektveiviseren til egne behov, anbefales det at dette handlingsrommet for smidig metodikk ivaretas og synliggjøres.

Prosjektveiviseren legger stor vekt på gevinstrealisering. Prosjektveiviseren er samkjørt med DFØs veileder for gevinstrealisering, slik at de to verktøyene kan brukes parallelt i prosjekter. Gevinstrealisering skal ivaretas gjennom alle fasene i Prosjektveiviseren - fra identifisering av gevinster i planleggingsfasen, til oppfølging av gevinstrealisering etter at prosjektet er avsluttet. I planleggingsfasen legges det vekt på å utarbeide gevinstkart som visualiserer sammenhenger mellom gevinster, forutsetninger og avhengigheter. Dette gir bedre grunnlag for blant annet gevinstrealiseringsplaner.

5.5 Anbefalinger

Dersom man skal gjennomføre tilsvarende prosjekter i fremtiden, anbefaler vi, basert på erfaringene fra dette prosjektet at:

- man har en smidig tilnærming til prosjektgjennomføring som tillater justeringer og tilpasninger i takt med prosjektets utvikling. Etter vår vurdering er en slik tilnærming forenlig med bruk av Prosjektveiviseren, som igjen kan bidra til en prosjektorganisasjon med klare roller og ansvar og tilstrekkelig forankring av prosjektet.
- tverrfaglighet prioriteres for å sikre en bred og helhetlig tilnærming til prosjektutfordringene. Samarbeid på tvers av fagdisipliner kan stimulere til innovasjon og kreative løsninger.
- man sikrer forankring i kommunene ved å involvere relevante interessenter tidlig i prosjektet og opprettholde en kontinuerlig deltagelse og dialog. Dette kan øke prosjektets relevans og aksept, og bidra til en mer effektiv implementering av prosjektresultatene.
- man gjennomfører regelmessige vurderinger av tidsbruk og kapasitetsbehov for å bidra til at teammedlemmene har tilstrekkelige ressurser til å utføre sine oppgaver effektivt. Grepene ved å frikjøpe ressurser fra kommunene synes riktig.
- man har en åpen dialog med sentrale interessenter, som Datatilsynet og Utdanningsdirektoratet, for å sikre at prosjektene er i tråd med gjeldende og fremtidig regelverk og rammebetingelser.

- ▶ man bygger en kultur for kontinuerlig læring og informasjonsdeling, både internt i prosjektteamet og utad mot eksterne interessenter. Dette gir mulighet for innspill og justeringer underveis. Det er positivt med ulike kommunikasjonsformer – lengre dokumenter, kortere nyhetsbrev og livesendinger. Kommunene bør involveres tett for å sikre at leveransene gir verdi.
- ▶ gevinstrealisering inkluderes som en integrert del av prosjektarbeidet fra starten av. Dette sikrer løpende oppmerksomhet på resultater og måloppnåelse.

6 Håndtering av juridiske utfordringer og muligheter

I dette kapittelet analyserer vi prosjektets håndtering av juridiske utfordringer og muligheter knyttet til kommunenes personvernarbeid. Vi ser på hvordan juridiske aspekter påvirker prosjektets gjennomføring og resultater.

6.1 Innledning

Utforming av en DPIA krever både mye ressurser og solid kompetanse. I tillegg har store leverandører for tjenester i skolen komplekse avtalevilkår. Dette gjør slike vurderinger særlig vanskelig å gjennomføre for små kommuner, men det er også krevende for de større kommunene, som til gjengjeld behandler større mengder personopplysninger. Når kommunene kan dele på ressursene og kompetansen, kan det bidra til at flere kommuner får gjennomført de nødvendige vurderingene.

Google Workspace for Education er en tjeneste som implementerer og tilbyr løpende endringer. Selv om dette er en fordel fordi tjenesten løpende kan tilby de nyeste tekniske løsningene, er det juridisk utfordrende. Grunnen er at hver endring må vurderes, og vurderingen kan medføre at tidligere råd eller konklusjoner må endres. I tillegg kan kontinuerlige, mindre endringer over tid føre til større endringer, uten at det enkelt kan fanges opp.

Problematikken ved kontinuerlige endringer forsterkes av at prosjektet tar stilling til mange og vanskelige problemstillinger, som ikke har klare svar. Dermed kan en eller flere mindre endringer føre til at rådene prosjektet kommer med burde vært endret.

Problemstillingene prosjektet tar stilling til forutsetter kunnskap om norsk og europeisk personvernrett, men også internasjonalt personvernregelverk. Bakgrunnen for prosjektet er at mange kommuner ikke har ressursene eller kompetansen til å gjennomføre nødvendige risikovurderinger selv. Det kan også påvirke deres evne til å vedlikeholde vurderingene.

Evaluerings spørsmål vi tar opp i kapittelet er:

- ▶ Er prosjektgruppen godt nok sammensatt til å takle de kompliserte juridiske problemstillingene?
- ▶ Gitt juridisk kompleksitet og mange problemstillinger, klarer prosjektet å sortere hvilke juridiske problemstillinger som skal få fokus?
- ▶ Hvordan klarer prosjektet å kommunisere med interessenter og deltakere uten juridisk kompetanse? Hvordan avveies forståelse mot nødvendig juridisk presisjon?

6.2 Funn fra intervjuene

Basert på intervjuer med prosjektmedlemmer og interessenter, ser vi i dette delkapittelet på hvordan prosjektet har håndtert juridiske problemstillinger, og hvordan prosjektet påvirker arbeidet til personvernressurser i kommuner som ikke benytter Google Workspace for Education.

Nasjonalt fokus setter personvern på agendaen

Tilbakemeldingen fra fagpersoner i kommunene er at DPIA-en, sammen med annet nasjonalt fokus, kan fungere som et virkemiddel for å sette personvern i skolens digitale løsninger på

agendaen internt. Flere interessenter har uttrykt at det er lav kompetanse på personvern i norske kommuner. Prosjektet har bidratt til å øke bevisstheten hos mange kommuner, slik at kommunene i fellesskap kan stå opp mot en større aktør.

Forankring

Selv om DPIA-en har bidratt til å sette personvern i digitale løsninger på agendaen, er en utfordring for prosjektet å sørge for forankring i ledelsen. Forankring i ledelsen er viktig for å følge opp vurderingene og personvernarbeidet i kommunen etter prosjektets ferdigstillelse.

Relevans og bruksområde

Prosjektet har tatt tak i en konkret problemstilling som mange kommuner opplever problemer med. Flere av produktene prosjektet har levert, for eksempel vurdering av behandlingsgrunnlag og forslag til behandlingsprotokoll, kan også brukes av kommuner som benytter andre verktøy enn Google Workspace for Education. Prosjektet kan også brukes som et eksempel på hvordan man kan gjennomføre en DPIA. Kommuner som benytter andre verktøy enn Google Workspace for Education har uttrykt forventning om at også deres tjenester vil vurderes tilsvarende.

Prosjektet har bedret personvernet og kompetansen

Den potensielle effekten av prosjektet er stor fordi det når ut bredt. Prosjektet kan føre til mer ensartet praksis i kommunene, og dermed heve personvernet for alle elever i Norge, med mindre tilfældigheter for elever avhengig av hvilken kommune de går på skole i. Prosjektet har lagt til rette for møteplasser og nettverking som ressurspersoner i kommunene kan bruke videre.

Prosjektet har vært nyttig for kommunenes personvernressurser

Fagpersoner innen personvern i mindre kommuner har uttrykt at de har hatt stor nytte av prosjektets grundige drøftinger av enkeltproblemstillinger, da de vanligvis ikke har tilgjengelige ressurser de kan sparre med på et så faglig tungt nivå. Spesielt trekkes prosjektets muntlige veiledning, gjennom LinkedIn Live frem som positivt. Tilbakemeldingen er at det oppleves enklere å prioritere tid til muntlige møter og gjennomganger, enn å sette av tid til å lese gjennom skriftlige veiledninger. En annen tilbakemelding har vært at det finnes en del maler og generell skriftlig veiledning, men at prosjektet har bidratt til drøfting av problemstillinger som er relevante for skolesektoren, noe det er et behov for. Prosjektet bidrar også til at kommunene kan dra nytte av hverandre, i stedet for å gjøre de samme vurderingene hver for seg.

Tverrfaglige grupper og innspillsbasert arbeid

Prosjektet har benyttet arbeidsgrupper på tvers av fagdisipliner og sektorer, noe som oppleves å gi gode løsninger og en mer praktisk tilnærming til jussen.

Sammensetningen har ført til variasjon og motstridende innspill i diskusjonene. Metodikken fører til at kommunene og andre interessenter og deltakere føler seg hørt, og at problemstillinger som de ulike rollene sitter med blir tatt opp og løst i fellesskap.

Manglende standpunkt fra nasjonalt hold påvirker legitimiteten

Selv om prosjektet har den nødvendige kompetansen, har det likevel ikke den legitimitet et standpunkt fra nasjonalt hold kunne gitt. Dette gjør at kommunene kan stille spørsmål til hvor sikre rådene som gis er. Prosjektet har uttrykt at det ikke er et suksesskriterium å ha rett, så lenge deres råd kan fremprovosere veiledning fra autoritative organer.

6.3 Våre vurderinger

Basert på funn fra intervjuene og analysen av juridiske utfordringer, har vi gjort noen vurderinger av hvordan prosjektet har håndtert de juridiske utfordringene og hva som fortsatt fremstår som utfordringer i dette og fremtidige prosjekter.

6.3.1 Personvernet styrkes

Prosjektet har bidratt til å styrke personvernet på flere måter. Prosjektet har blant annet bidratt til at personvern settes på agendaen i norske kommuner. Samtidig hjelper prosjektet kommunene på vei med de vurderinger som må gjøres, slik at kommunene ikke står helt alene om disse. Prosjektet har også underveis involvert ressurser fra deltakende og ikke-deltakende kommuner. Dette har bidratt til at personvernressurser som for eksempel er alene i sin kommune får et nettverk som kan brukes også fremover. At DPIA-en omfatter temaer som også er relevante for kommuner som ikke benytter Google Workspace for Education, bidrar til å heve personvernet til elever i hele Norge, uten hensyn til størrelsen på kommunen. Prosjektet har bidratt til at kommuner som tidligere ikke har gjennomført en DPIA, nå får hjelp til å gjøre det.

6.3.2 Kompleksitet og tverrfaglig samarbeid

Prosjektet har tatt for seg mange grunnleggende temaer, som for eksempel behandlingsgrunnlag og overføringer til USA. Under disse problemstillingene hører det flere mindre delspørsmål, som også er kompliserte. Til tross for et vidt spekter av problemstillinger har tilbakemeldingene vært at prosjektet har tatt tak i de riktige emnene. Evalueringsprosjektet har blant annet sett på om prosjektet har gått for dypt inn i enkelte spørsmål og om dette har ført til at prosjektet har blitt mer komplisert enn nødvendig. Tilbakemeldingene fra fagpersoner har vært at de opplever grundigheten som positiv, ettersom de av ulike grunner ikke har anledning til å gå så grundig inn i materien selv. Blant annet er det trukket frem at fagpersoner ikke alltid har fagmiljøet som skal til for å få til gode diskusjoner rundt de konkrete problemstillingene.

Kompleksiteten har også reist spørsmål om prosjektgruppen er godt nok sammensatt til å takle de kompliserte juridiske problemstillingene. Prosjektgruppen er sammensatt med en blanding av fagdisipliner, herunder juridisk, teknisk og pedagoger/praktikere. Tilbakemeldingene har vært at gruppens sammensetning og kompetanse har vært høy og egnet for prosjektet.

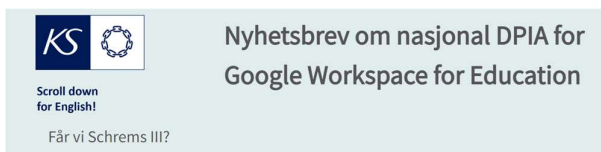
Arbeidsmetodikken der arbeidsgrupper har blitt satt sammen på tvers av fagbakgrunn og sektorer har vært positivt for prosjektet. Selv om DPIA er et lovkrav, er det ikke tilstrekkelig med juridisk kompetanse for å gjennomføre en DPIA. Løsningen skal implementeres teknisk, eies av kommunene og brukes av skoleansatte. Derfor har det tverrfaglige samarbeidet vært avgjørende for å finne gode løsninger og sikre en praktisk tilnærming til juridiske krav og vurderinger. Når prosjektet har fokusert på innspill underveis i prosessen, har det ført til delkonklusjoner som passer med praktiske løsninger og at de ulike gruppene opplever å bli hørt.



Figur 3: Eksempel på LinkedIn Live om spesifikt tema



Figur 4: Eksempel på nyhetsbrev om spesifikt tema



Figur 5 Eksempel på nyhetsbrev om spesifikt tema

Prosjektet har også juridiske ressurser som har erfaring med å gjennomføre de ulike vurderingene, for eksempel overføringsvurderinger. Det tyder på at gruppen har den nødvendig bredde og dybde i kompetansen for å takle de juridiske utfordringene på en tilfredsstillende måte. Samtidig har prosjektet involvert eksterne ressurser ved behov, for eksempel ved behov for kompetanse om andre lands rettstilstand. Av hensyn til fremdriften kunne dette behovet vært identifisert tidligere, slik at eksterne ressurser kunne blitt involvert på et tidspunkt som ikke risikerte å forsinke prosjektet.

6.3.3 Kommunikasjon av tekniske og juridiske problemstillinger

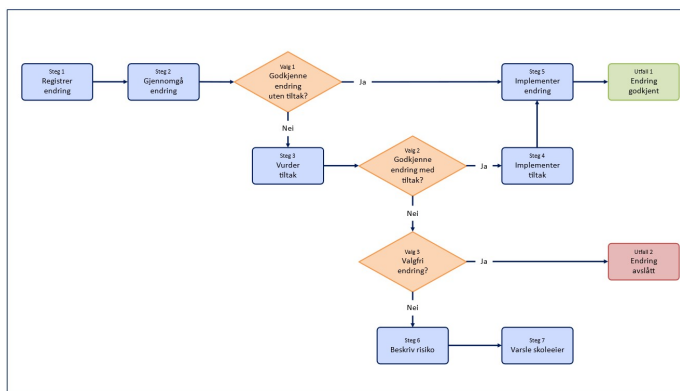
DPIA-en tar opp problemstillinger som er kompliserte både juridisk og teknisk. En del av kommunikasjonen i prosjektet har dykket dypt ned i temaer som ikke er så lett tilgjengelig uten høy kompetanse på personvern og teknologi. Kommunikasjon av kompliserte temaer forutsetter at fordelene av å gi presis kunnskap avveies mot fordelene av at kunnskapen når frem. Ett av evalueringsspørsmålene har vært hvordan prosjektet klarer å kommunisere med interessenter og deltakere uten juridisk kompetanse og hvordan forståelse avveies mot nødvendig juridisk presisjon.

Målgruppen til prosjektet er skoleeiere og fagpersoner i kommunene, for eksempel personvernombud. Likevel er det grunn til å anta at kunnskapsnivået på personvern er varierende. I tillegg er godt personvern avhengig av forankring i ledelsen, og skoleeiere avhengig av forståelse fra flere enn bare personvernombud eller andre ansvarlige for å sikre elevenes personvern. Det gjør at kommunikasjon på flere nivåer er viktig. Det forutsetter også en kontinuerlig avveining mellom å gjøre informasjonen forståelig og å sikre at den er tilstrekkelig presis og korrekt.

Prosjektet har hatt stor oppmerksomhet på kommunikasjon, og har tatt i bruk både skriftlige og muntlige kanaler for å sikre informasjonsflyt underveis i prosjektet. I offentligheten er det ofte konklusjonen på en problemstilling som anses interessant og som trekkes frem og drøftes i etterkant av at den har kommet. I motsetning til dette har prosjektet trukket frem og drøftet delproblemstillinger offentlig og i ulike fora. Dette har bidratt til at fagpersoner i større grad har kunnet ta del i, tenke kritisk rundt og ta i bruk materialet i sin posisjon. Selv om offentligheten kan ha størst interesse av utfallet, har personvernressurser som må fullføre vurderingene også stor nytte av selve drøftingene av delproblemstillingene.

6.3.4 Kompetanse og ressurser til å fullføre og følge opp DPIA-en

Jussen er som oftest en vurdering av en tilstand, som rettigheter, eller faktiske forhold, som teknologi, og om de oppfyller lovens krav. Levetiden til konklusjoner og råd vil derfor avhenge av de faktiske forholdene. Pr. denne rapportens dato er det kommunene som må følge opp arbeidet med DPIA-en. Dette forutsetter at kommunene har systematiske prosesser og ressurser som kan følge med på tekniske endringer, i tillegg til god oversikt over de juridiske vurderingene som er gjort i prosjektet, slik at det er mulig å avdekke hvilke av disse vurderingene som påvirkes av de konkrete endringene. Noen kommuner har allerede personale som har overvåkning av endringer i Google Workspace for Education som arbeidsoppgave. Mindre kommuner har uttrykt at de ikke har ressursene til å følge opp endringene. Prosjektet har bidratt til å håndtere denne utfordringen



Figur 3: Bilde av flytskjema til veiledning om endringshåndtering

gjennom å lage en veileder for hvordan kommunene kan håndtere endringer i Google Workspace for Education.

Løpende teknisk og rettslig utvikling gjør det utfordrende å opprettholde verdien av enkeltprosjekter som dette. Manglende revisjon av rådene i henhold til endringene som gjøres kan medføre at rådene blir villedende heller enn veiledende. Ettersom prosjektet pr. rapportens dato ikke er tildelt ressurser til å følge opp sluttproduktet, kan prosjektet risikere at vurderingene som er gjort raskt blir utdaterte. Dette gjelder imidlertid ikke alle vurderingene, da noen også er uavhengig av teknologien, som for eksempel behandlingsgrunnlag. Problemstillinger knyttet til behandlingsgrunnlag kan imidlertid påvirkes av rettslige avklaringer.

Dette aspektet kan også påvirke bruker-vennligheten av sluttproduktet. Selv om 80 prosent av DPIA-en er ferdigstilt, forutsetter også de siste 20 prosent juridisk, teknisk og praktisk kompetanse og at kommunene skjønner hva som er gjort i de 80 ferdige prosentene. Her kan prosjektets omfattende løpende kommunikasjon bidra til å forberede kommunene på hvordan de siste 20 prosent skal løses. I tillegg har prosjektet holdt et webinar som omhandlet hvordan kommunene kunne forberede seg før publisering av DPIA-en.



Figur 4: Nyhetsbrev med innkalling til webinar om kommunenes forberedelser før publisering

I tillegg er personvernretten et rettsområde under utvikling, og der kommunene etterstreber å forholde seg til praksis fra både EU og norske tilsynsmyndigheter. Voksende avklaring i praksis fra norske og europeiske organer gjør at det kan komme avklaringer på rettslige spørsmål som kommunene bør innrette seg etter. På den andre siden er det også et selvstendig poeng at kommunene ikke får en ferdig konklusjon, ettersom skoleeier er behandlingsansvarlige, og etter ansvarlighetsprinsippet må stå inne for og dokumentere sine egne vurderinger. Prosjektet har publisert relativt omfattende veiledningsmaterieell, for eksempel med fokus på hvordan små kommuner kan komme i gang med personvern og hvordan Google-kommuner kan forberede seg på å ta i bruk DPIA-en når denne er klar.

På bakgrunn av løpende teknisk og juridisk bakgrunn antas det at kommunene vil ha størst nytte av å ta i bruk DPIA-en raskt etter publisering. Grunnen er at det vil være enklere å følge opp slik utvikling løpende, enn å ta i bruk DPIA-en når mange endringer har skjedd, og større deler må omskrives før den gjenspeiler den faktiske tilstanden på gjennomføringstidspunktet.

6.3.5 Forankring i ledelsen

Forankring av personvernarbeid i ledelsen er viktig for at nødvendige ressurser skal bli tildelt, at temaet skal få fokus og at de ansatte skal oppleve det som viktig og meningsfullt å prioritere i en hektisk hverdag. Personvern må være en tydelig prioritering fra ledelsen. Flere av prosjektets utfordringer handler om manglende kompetanse, fravær av internt nettverk for personvernressurser og manglende ressurser i kommunene.

Tydelig forankring i ledelsen kan sannsynligvis bidra til å løse en del av utfordringene som er belyst i denne rapporten, gjennom prioritering av personvernarbeidet. Selv om prosjektet har strukket seg langt i veiledningsarbeidet og får svært gode tilbakemeldinger på dette fra personvernressurser i kommuner, er prosjektets vellykkethet også avhengig av at kommunene benytter seg av tilbudet, og at gjennomføringen av DPIA-en ikke stopper opp i ledelsen.

For å forankre arbeidet i ledelsen er det viktig å dokumentere behovet og risikoen, og sørge for tydelig kommunikasjon av dette til ledelsen. I forbindelse med DPIA-prosjektet er behovet for de vurderingene prosjektet gjennomfører beskrevet og begrunnet. Risikoen er dokumentert i de løpende vurderingene prosjektet har gjort. I tillegg må behovet og risikoen kommuniseres tydelig til ledelsen. En tilbakemelding i intervjuene har vært at prosjektet i seg selv har bidratt til å sette personvern, og spesielt personvern i de større digitale hjelpemidlene i skolen, på agendaen i kommunen. At det i det hele tatt gjennomføres et større prosjekt som har fått nasjonal oppmerksomhet bidrar i seg selv til forankring i ledelsen. I tillegg er DPIA-prosjektets målgruppe personvernombud og skoleeiere. Målgruppen inkluderer altså skoleeier, som kan bidra til forankring av DPIA-en i ledelsen.

Likevel kunne prosjektet med fordel dokumentert og kommunisert risikoen og behovet enda tydeligere direkte til skoleeiere underveis i prosjektet, og aktivisert og i større grad invitert skoleeiere inn i prosjektet, slik det er gjort med flere andre interessegrupper.

6.3.6 Legitimitet

En annen utfordring er prosjektets legitimitet. Legitimitet handler i stor grad om hvor mye brukerne kan stole på rådene som gis, og kan derfor påvirke hvorvidt brukerne ønsker å innrette seg etter rådene. Manglende legitimitet kan skape usikkerhet for målgruppen. Prosjektet har imidlertid involvert flere statlige organer, som gir mer legitimitet. Blant annet er Datatilsynet positive til prosjektet. Samtidig vil skoleeier vil alltid være behandlingsansvarlig og dermed ansvarlig for egne vurderinger, uansett om rådene tas fra kommunalt eller fra nasjonalt hold. Prosjektet har også understreket at det tilbyr hjelp til selvhjelp, og er transparente på nettopp dette. Prosjektet kunne imidlertid vært klarere på risikoen knyttet til at deres råd kan motgås av autoritative organer og at prosjektet kan fremprovosere standpunkt fra autoritative organer. Dette kan bidra til at skoleeierne i større grad ansvarliggjøres.

En fast støttetjeneste kan avhjelpe flere av de belyste utfordringene, samtidig som tjenesten kan ta med seg mye av det som har fungert godt i prosjektet.

6.4 Anbefalinger

Vi anbefaler at:

- ▶ kommende prosjekter også fokuserer på å drøfte delproblemstillinger med interessenter og i offentlige fora, da dette er nyttig for interne personvernressurser.
- ▶ arenaer der personvernspesifikke problemstillinger for skolesektoren kan diskuteres på et faglig høyt nivå, videreføres som veiledning og støtte til kommunene i kommende prosjekter.
- ▶ forankring hos skoleeiere sikres gjennom dokumentasjon og plassering av risiko, samt tydelig kommunikasjon av hvilke prioriteringer som må gjøre for å minimere risikoen.

7 Kommunikasjon og medvirkning fra interessenter

Hvordan har prosjektet informert til og kommunisert med sine interessenter? I dette kapittelet ser vi på prosjektets grad av og kvalitet på kommunikasjon med de ulike interessentene.

I dette kapittelet beskriver vi hvordan prosjektet har involvert de ulike interessentene underveis og hvordan interessentene har opplevd prosessen. Vi gir våre vurderinger av hvordan samarbeidet har påvirket prosjektet og anbefalinger til videre prosess.

Evalueringsspørsmålet vi besvarer i kapittelet er:

- Hvordan har samarbeidet mellom alle parter og engasjement av sluttbrukere påvirket prosjektets utfall?

7.1 Kommunikasjon og samarbeid med Google

Godt samarbeid og god kommunikasjon med leverandøren er viktig, blant annet for å sikre tilgang til relevant informasjon for å kunne gjennomføre DPIA-en og for dialog om mulige tiltak. I dette delkapittelet beskriver vi funn knyttet til samarbeidet med Google, våre vurderinger og forslag til tiltak.

Informantene fortalte at Google er en stor og fragmentert leverandør. Det er mange autonome team og ulike miljøer innad i selskapet, og teamene har ikke alltid like god innsikt i hverandres områder og tjenester. Google lager løsninger som settes sammen til en pakke og selges som ett produkt, Google Workspace for Education. I tillegg bruker skolene tilleggstjenester som YouTube og Google søk. Disse forvaltes av egne virksomheter under Google-paraplyen og er ikke nødvendigvis laget for utdanningsformål. Google har også kjøpt opp flere andre produktselskaper som leverer løsninger under samme paraply. Prosjektdeltakerne opplevde at det ble deres rolle å se helheten og koordinere leverandøren. Deltakerne fortalte også at de opplevde at det å opptre samlet og på veiene av et nasjonalt prosjekt økte deres forhandlingsmuligheter.

Generelt opplevde prosjektet at Google var samarbeidsvillig og klare til å dele relevant informasjon. De vi intervjuet viste til at leverandøren de siste årene har hatt flere saker knyttet til personvern internasjonalt og at det kan ha bidratt til at de har vært på tilbudssiden i dette prosjektet. Samtidig fortalte informantene at det ikke er alt man fikk like klare svar på når man stilte spørsmål, at det kunne ta tid å få svar og at leverandøren i en del tilfeller henviste til egne nettsider. Fra juridisk side har leverandøren vært opptatt av å vise til at de følger lover og regler, at de er «compliant». En prosjektdeltaker vi intervjuet nevnte at dette kan handle om at man ikke ønsker å si noe som stiller selskapet i et dårlig lys, og man dermed er forsiktig med hvilken informasjon man gir ut.

Informantene trakk frem at mange av møtene med leverandøren har hatt en mer uformell karakter, hvor man snakket fritt uten at det ble ført detaljerte referater. De opplevde at denne måten å kommunisere på har bidratt til bedre samarbeid og mer åpenhet i kommunikasjonen. De vi intervjuet fortalte også at de opplevde at det i dialogen har vært en fordel å representere et nasjonalt prosjekt, sammenlignet med hvordan det antagelig ville vært å representere enkeltkommuner.

Møtene var i hovedsak digitale, både på grunn av prosjektets generelle arbeidsform med spredte deltakere og Googles geografiske plassering. Det ble gjennomført et fysisk møte med Google i forbindelse med BETT-konferansen i januar 2024.

Prosjektet har brukt tid på å bygge opp en relasjon med leverandøren. De hentet erfaringer fra andre aktører, blant annet Sikt og Norsk Helsenett, om hvordan de har forhandlet med store leverandører, og brukte lærdommer fra disse i eget arbeid. Informantene påpekte at det kan ha verdi å dokumentere erfaringene de har gjort seg, slik at andre kan dra nytte av prosjektets erfaringer.

7.1.1 Googles erfaringer

Vi intervjuet også Google om deres erfaringer med prosjektet og samarbeidet med prosjektgruppen. De fortalte at de opplevde samarbeidet som godt. De trakk frem at prosjektet var godt organisert med klare mål. De likte tilnærmingen der prosjektet kontaktet dem ved behov og at det kunne gå både kort tid og lengre tid mellom møtene alt ettersom hva prosjektet hadde behov for. Videre trakk de frem det tette samarbeidet og at de ble koblet på tidlig i prosessen om positivt.

Google fortalte at dette hadde vært et prioritert prosjekt for dem. På spørsmål om ressursbruk fortalte de at de hadde brukt en del ressurser på samarbeidet. De opplevde dette som et viktig prosjekt og var positive til at kommunene gikk sammen om arbeidet istedenfor at alle måtte gjøre det enkeltvis.

7.1.2 Våre vurderinger

Informantene har litt ulike syn på hvordan samarbeidet med Google har fungert. Oppsummert forstår vi det som at de har opplevd leverandøren som samarbeidsvillig og at man stort sett har fått informasjonen man ønsket. Google har de siste årene fått negativ oppmerksomhet på personvern-området. Som informantene selv nevner, er det ikke sikkert at andre store leverandører vil være like villige til å samarbeide i tilsvarende prosjekter.

Den åpne dialogen og de mer uformelle møtene gir trolig mer åpne diskusjoner og mer informasjon. Samtidig er det viktig at sentral informasjon som fremkommer i dialogen dokumenteres, særlig dersom den ikke finnes i andre mer formelle og tilgjengelige dokumenter.

Det å representere mange kommuner og kunne opptre samlet ser ut til å styrke prosjektet og mulighetene for dialog med leverandøren. Antagelig kan det å opptre på veiene av flere være nyttig også for videre dialog etter prosjektslutt. Videre kan det trolig også være en fordel for leverandøren, som vil møte mer samlede ønsker og koordinert dialog enn dersom kommunene skulle forsøkt å ha dialogen hver for seg.

Prosjektet har brukt en del ressurser på samarbeid med, og håndtering av, leverandøren. Det blir viktig å dokumentere erfaringene, slik at de som skal ta prosjektet videre kjenner til disse. Dersom det er en annen aktør som skal overta ansvaret for paraply DPIA-en, er det risiko for at de må bruke en del tid på å bygge opp den samme relasjonen til leverandøren. Det kan være en fordel om noen av ressursene fra den eksisterende prosjektgruppen er med i en overgangsfase for erfaringsoverføring.

7.1.3 Anbefalinger

Vi anbefaler at:

- ▶ prosjektet bør dokumentere erfaringer og lærdommer fra kontakten med leverandøren.
- ▶ man i lignende prosjekter i fremtiden og videre arbeid med paraply DPIA-en for Google-produkter også bør vektlegge at koordinert dialog med leverandører antagelig styrker forhandlingsmulighetene og letter arbeidet for leverandøren

7.2 Kommunikasjon og medvirkning fra øvrige interessenter

Kommunikasjon og medvirkning er viktig for å sikre forankring og for at prosjektets leveranser skal gi verdi for kommunene som skal ta dem i bruk. I dette delkapittelet beskriver vi funn knyttet til hvordan prosjektet har kommunisert og tilrettelagt for deltakelse underveis og gir våre vurderinger og anbefalinger til arbeid fremover på området.

Den viktigste målgruppen for prosjektet er kommunene som skal ta den nasjonale DPIA-en i bruk som et utgangspunkt for egne vurderinger. Kommunene har derfor vært viktige interessenter for prosjektet. Det vil være frivillig for kommunene å ta i bruk den nasjonale DPIA-en.

Prosjektet har selv oppsummert de viktigste tiltakene for å sikre at prosjektet treffer kommunene:⁹

- ▶ Medlemmer i prosjektgruppen fra kommuner
- ▶ Nyhetsbrev og LinkedIn Live
- ▶ Fortløpende publisering av prosjektets leveranser
- ▶ Rådgivning med Datatilsynet
- ▶ Erfaringsdeling med andre

7.2.1 Deling i åpne kanaler

Prosjektet har hatt dialog med interessentene både i direkte møter og gjennom kommunikasjon og informasjon i åpne kanaler.

Nyhetsbrev og LinkedIn Live

Prosjektet har sendt ut ukentlige nyhetsbrev fra slutten av april 2023, med noen unntak i forbindelse med ferier. Nyhetsbrevne ble også lagt ut på en egen samleside¹⁰ for de som meldte seg på underveis. Overordnet er det tre hovedtemaer som går igjen i brevene: informasjon om prosjektgjennomføring og lærdom derfra, informasjon om leveranser og konklusjoner fra prosjektet og mer generell informasjon om personvern.

Informantene vi intervjuet fra kommuner utenfor prosjektgruppen fortalte at de opplevde nyhetsbrevne som nyttige, selv om det ikke var alle temaene som var like relevante.



Figur 5: Eksempel på utdrag fra nyhetsbrev fra prosjektet

⁹ Fra en presentasjon av DPIA-prosjektet

¹⁰ <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/skolesec/oversikt-informasjonsbrev-dpia-prosjektet/>

En av informantene fortalte blant annet at hun hadde sendt informasjon fra nyhetsbrevet videre til skoleledelsen i kommunen, fordi hun syntes det var skrevet på en enkel og forståelig måte.

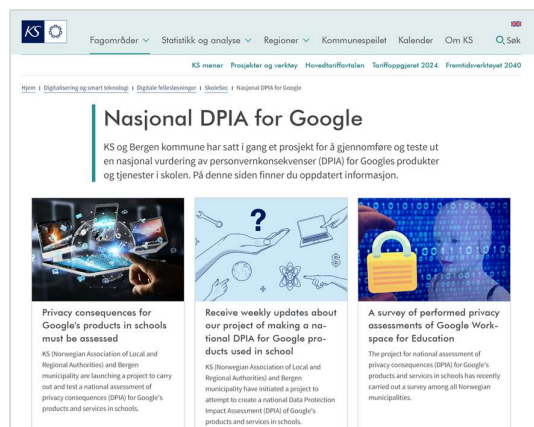
Prosjektet gjennomførte flere LinkedIn Live-sendinger. Der har ulike deltakere fortalt om arbeidet underveis og prosjektet har delt sine vurderinger. På disse sendingene har det vært rundt 25-55 deltakere.

Informasjon på nett og deling av foreløpige leveranser

Prosjektet har delt informasjon gjennom KS sin nettside, der de har en egen underside under SkoleSec.¹¹ Prosjektet har publisert leveranser underveis, etter hvert som de ble ferdige. Prosjektgruppen fortalte at det er mange som har vist interesse for prosjektet og som er interesserte i det ferdige resultatet, men at det ikke har vært så mange konkrete tilbakemeldinger og innspill på det som er lagt ut.

En av informantene fra en kommune fortalte at de hadde gitt innspill på prosessen og kommet med et ønske om å ta en vurdering videre til relevant myndighet. Informanten syntes det var positivt at prosjektet hadde delt vurderinger underveis, og at det var en forutsetning for at kommunen kunne involvere seg og komme med sine synspunkter.

Risikovurderingen har ikke vært delt tidligere. En informant fra en kommune fortalte at hun hadde forventet at prosjektet også ville dele en foreløpig versjon av totalproduktet.



Figur 6: Screenshot fra prosjektets nettside 20.03.24

7.2.2 Involvering og deltakelse fra kommuner utenfor arbeidsgruppen

Målgruppen for DPIA-en er kommunene. I tillegg til de kommunene som har hatt deltakere i prosjektgruppen, har prosjektet også vært i kontakt med andre kommuner gjennom ulike fora og kanaler.

Informantene fortalte at prosjektet har hatt en uformell referansegruppe der små og store kommuner har deltatt og som prosjektet har konsultert med underveis. SkoleSecs Task Force-gruppe har også vært en viktig sparringspartner, og prosjektet har testet leveranser og konklusjoner på denne gruppen underveis i arbeidet. Det er også flere kommuner som er med i SkoleSecs styringsgruppe som har fulgt prosjektet gjennom perioden. I januar 2024 deltok også prosjektet på en konferanse i regi av SkoleSec, som samlet flere kommuner. Digi-nettverket for de ti største kommunene ble også involvert underveis, og prosjektet har vært presentert på et nettverksmøte for personvernombud fra kommunene.

Samtidig har prosjektet gjort en del forsøk på å kontakte andre kommuner, men der de ikke har opplevd den samme interessen. De forsøkte blant annet å intervju tre kommuner om behandlingsaktiviteter, men det var kun én som ønsket å stille. Informanter viste også til risikoen for ikke å treffe godt med prosjektets leveranser og stilte spørsmål om hvordan leveransene ville bli oppfattet og om man ville nå frem. Det ble blant annet stilt spørsmål om kommunene forstår hva det vil kreve å ta DPIA-en videre.

¹¹ <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/skolesec/nasjonal-dpia-for-google/>

7.2.3 Andre interessenter

Det er flere viktige interessenter som har blitt involvert og har medvirket i prosjektet.

Elever, foresatte og lærere

Et viktig prinsipp i gjennomføringen av en DPIA er at de registrerte skal få komme med sine innspill. Prosjektet har gjennomført intervjuer med flere grupper. De intervjuet totalt åtte lærere gjennom Utdanningsforbundet og seks foreldre gjennom Foreldreutvalget for Grunnskolen (FUG). De intervjuet også en representant for Elevorganisasjonen.

Rådgivning fra Datatilsynet

Prosjektet har hatt løpende dialog og veiledning fra Datatilsynet underveis. I møtene har de gjennomført gruppearbeid, der de har sittet sammen i grupper med personer fra forskjellige sektorer, Datatilsynet, kommuner og leverandører. Det har vært ulike innspill i diskusjonene. Det som faktisk oppleves som problemer, blir tatt opp og løst i fellesskap.

Datatilsynet var også positive til metodikken og hvordan prosjektet har arbeidet med nettverksbygging underveis. De opplever at det har blitt et «levende» prosjekt og ikke bare et sett med nye maler.

Andre land

Googles produkter brukes over hele verden. Prosjektet har vært i kontakt med andre europeiske land for å høre om deres erfaringer. De har særlig hatt dialog med Nederland underveis i arbeidet. I mars 2024 var deltakere fra prosjektet på studietur til Nederland og besøkte ulike aktører som arbeider med nasjonale DPIA-er og som har gjennomført en nasjonal DPIA for Googles produkter.

Andre leverandører

Prosjektet gjør en konkret vurdering av Googles produkter i skole og oppvekst. Samtidig er det flere av vurderingene som er mer generelle og som kan ha påvirkning for andre leverandører. IKT Norge er representert i styringsgruppen for SkoleSec. Foreningen Kommunal Informasjons-sikkerhet (KiNS) sitter også der. De har over 300 kommuner, fylkeskommuner og interkommunale selskaper, i tillegg til mange bedrifter som medlemmer.¹² Dermed er leverandørene indirekte representert i prosjektet gjennom medlemmene i styringsgruppen. På SkoleSecs konferanse i januar 2024 deltok også flere bedrifter. Prosjektet har planlagt egne møter med Apple og Microsoft, og de har i tillegg gjennomført et møte med Gyldendal for å få bedre innsikt i bruk av metadata om elever.

7.2.4 Våre vurderinger

Vi vurderer at prosjektet i stor grad har tilrettelagt for informasjonsdeling og medvirkning underveis og at dette har bidratt til å påvirke retningen og resultatet av prosjektet.

Kommuner har vært involvert underveis gjennom den uformelle referansegruppen, informasjon i ulike kanaler og gjennom SkoleSec og Task Force. Kommunene som deltar i disse foraene representerer en god bredde når det gjelder størrelse og geografi, men disse kommunene har trolig allerede oppmerksomhet på personvern. Det kan derfor være nyttig for prosjektet å forsøke å knytte til seg noen nye kommuner for brukertesting av prosjektets leveranser.

Som flere av de vi har intervjuet har pekt på, er det usikkert på om kommunene egentlig helt forstår hva det innebærer å ta DPIA-en videre. Det er trolig enklere for kommunene å bidra med innspill

¹² <https://kins.no/om-oss/>

etter at den første versjonen er publisert og de skal arbeide videre med DPIA-en internt. Det bør derfor settes av tid og ressurser sentralt til oppfølging i etterkant av publisering.

► ***Hvordan har samarbeidet mellom alle parter og engasjement av sluttbrukere påvirket prosjektets utfall?***

Samarbeidet mellom alle parter og engasjementet fra sluttbrukere har vært viktig for prosjektet. Ved å involvere en bred gruppe interessenter har prosjektet bidratt at ulike perspektiver og behov er tatt i betraktning. Dette engasjementet bør gjøre det til en helhetlig og relevant paraply-DPIA, som tar for seg reelle utfordringer og gir praktiske løsninger. For eksempel har innsikten fra direkte brukere av digitale læringsressurser bidratt til at prosjektet kunne fokusere på de mest presserende utfordringene knyttet til personvern- og informasjonssikkerhet. En samlet dialog med Google har forbedret forhandlingsposisjonen og ført til konkrete tilpasninger og forbedringer i tjenestene som tilbys. Den åpne kommunikasjonslinjen og den iterative prosessen med feedback fra interessentene har gjort det mulig for prosjektet å justere kursen basert på nye innsikter, noe som har bidratt til å øke prosjektets relevans og effekt.

7.2.5 Anbefaling

Vi anbefaler at:

- man i fremtidige prosjekter også publiserer et førsteutkast på hele DPIA-en slik at man kan få flere tilbakemeldinger på sluttproduktet og forberede kommunene på hva som blir sluttleveransen

8 Hvordan ta DPIA-en videre etter prosjektet?

Dette kapittelet ser på hva som trengs for å implementere og vedlikeholde DPIA-en effektivt etter prosjektet, både lokalt og nasjonalt. Det tar for seg utfordringer og muligheter ved å tilpasse DPIA-en til lokale forhold, samt hvordan den kan forvaltes for å sikre relevans og effektivitet over tid

Når prosjektet er avsluttet og sluttproduktene foreligger, er det to forhold som er viktig med hensyn til hvordan DPIA-en tas videre: Det ene er kommunenes implementering og videre arbeid med DPIA-en, og det andre er forvaltning og videre arbeid *på nasjonalt nivå* av DPIA-en. I tillegg er det spørsmål om relevante forholdene være like på tvers av kommunene, og hvor mye som må tilpasses individuelt for de ulike kommunene.

I dette kapittelet besvarer vi følgende to evalueringsspørsmål:

- ▶ Hvordan kan kommunene best implementere og tilpasse DPIA-en for å møte lokale behov, samtidig som de opprettholder konsistens med nasjonale retningslinjer?
- ▶ I hvilken grad vil de relevante forholdene være like på tvers av kommunene, og hvor mye må tilpasses individuelt for de ulike kommunene?

Vi vurderer ikke hvilket overordnet organ bør ta ansvar for vedlikehold og oppdatering av DPIA-en, og hvordan dette kan bidra til kontinuerlig forbedring av personvernpraksiser i skolesektoren.

8.1 Funn fra dokumenter

Prosjektet har en 80-20-tilnærming til den nasjonale DPIA-en. De betyr at 80 prosent av vurderingene vil være en standardisert del som er felles og gjelder for alle kommuner. De resterende 20 prosentene må tilpasses av hver enkelt kommune for å reflektere lokale forhold og spesifikke risikoscenarioer knyttet til personvern og informasjonssikkerhet. Til syvende og siste er dette kommunens eget ansvar.

Når det gjelder hvordan DPIA-en skal tas i bruk i kommunene, står det på prosjektets nettside at det vil utarbeides en veileder for hvordan kommunene kan ta i bruk den overordnede nasjonale DPIA-en for å tilpasse og forankre DPIA-en til den enkelte kommune.¹³

Endringer i Google Workspace for Education spenner fra mindre justeringer i brukergrensesnittet til mer omfattende systemtekniske oppdateringer. Det har vært normalt med svært hyppige endringer i tjenestene. Prosjektet har derfor utarbeidet en veileder¹⁴ som er rettet mot kommuner som trenger en bedre forståelse eller systematikk i sin endringshåndtering i Google Workspace for Education.

I veilederen pekes det på at for å ivareta endringer i Google Workspace for Education på en god måte, trengs det tilgang til både juridisk, teknisk og pedagogisk kompetanse for å vurdere hvilken effekt endringene har på elevens og lærerens personvern og informasjonssikkerhet.

¹³ <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/skolesec/personvernkonsekvenser-for-googles-produkter-i-skolen-skal-vurderes/>

¹⁴ <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/skolesec/veileder-for-endringshandtering-i-google-workspace-for-education/>

Veilederen viser også til at for mindre kommuner med mindre ressurser satt av til forvaltning av digitale tjenester, bør det vurderes samarbeid med andre kommuner dersom slikt samarbeid ikke allerede er etablert.

Utredning om felles støttetjenester for digitale læremidler i barnehage- og skolesektoren

Bakgrunn for oppdraget er regjeringens strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole, publisert 20. april 2023. Det fremheves et behov for å etablere en eller flere felles støttetjenester for ivaretagelse av personvern, informasjonssikkerhet, og universell utforming for digitale læremidler og læringsressurser.

Oppdraget, utlyst av Utdanningsdirektoratet, søker å utforske beste praksis for etablering, organisering, og drift av slike støttetjenester. Det vil inkludere en evaluering av dagens situasjon, identifisering av juridiske og praktiske utfordringer, i tillegg til forslag til løsninger som sikrer etterlevelse av relevante krav og fremmer en enhetlig praksis på tvers av sektoren.

Hovedmålet med anskaffelsen er å styrke ivaretagelsen av personvern, informasjonssikkerhet, og universell utforming, samtidig som det oppnås bedre ressursutnyttelse og kompetanseheving hos barnehage- og skoleeiere, i tillegg til tjenesteleverandører. Dette skal bidra til å sikre at barn og elevers rettigheter oppfylles mer effektivt.

Utredningen vil også vurdere muligheter for samordning av offentlige anskaffelser innen digitale læremidler og læringsressurser, og hvordan slike tjenester best kan integreres med eksisterende infrastrukturer som Feides kundeportal og en nasjonal tjenestekatalog for digitale læremidler.

8.2 Funn fra intervjuene

Informantene var relativt samstemte i at det er stor usikkerhet når det gjelder den enkelte kommunes kompetanse og kapasitet til å bruke den kommende DPIA-en. Flere informanter mente at det er viktig for kommunene å etablere samarbeid utover kommunegrensen for å skaffe seg nok og riktig kompetanse. De regionale digitaliseringsnettverkene ble nevnt av flere som mulige arenaer for samarbeid. Noen peker også på IKT-samarbeid på det tekniske området som et mulig utgangspunkt for samarbeid.

Blant våre informanter var det bred enighet om at kommunene trenger kompetanse innen både teknologi, pedagogikk og personvern i det videre arbeidet med DPIA-en og å gjøre den til sin egen. Ifølge informanter er den brede sammensetningen av kompetanse en suksessfaktor for det nasjonale DPIA-prosjektet. Tverrfagligheten bør også tas med i det videre arbeidet i kommunene og i samarbeid mellom kommuner.

I og med at det ikke var klart for informantene hvordan selve sluttproduktet ville se ut, kunne de heller ikke uttale seg om hvor ressurskrevende det vil være å ta DPIA-en videre i egen kommune og hvordan det konkret skal gjøres.

Vi har tidligere i evalueringen, i kapittel 4, vært inne på at prosjektet har gitt resultater blant annet gjennom nyttig informasjon og kompetanseheving, både internt i prosjektet og eksternt. Som følge av kompetanseheving gjennom prosjektet, mente flere av de vi snakket med at de var bedre rustet til å ta DPIA-en videre. Videre var det forventninger om at sluttleveransene skal ha klare anbefalinger og føringer som bidrar til mer likartet praksis i kommunene.

Informanter uttalte også at endringer i IT-løsningene er det som vil være mest krevende å følge opp etter prosjektavslutning. Det ble uttalt at dette bør ivaretas på nasjonalt nivå, slik at ikke alle kommunene trenger å bruke like mye ressurser på å følge med på endringene som gjøres. Informantene erkjente at det i utgangspunktet er deres egne virksomheter og kommuner som må håndtere disse endringene. De pekte imidlertid også på at det er mest effektivt at et nasjonalt organ tar et ansvar på området.

Informantene var samstemte i at den overordnede DPIA-en må forvaltes videre på nasjonalt nivå. Det er behov for vedlikehold og oppdatering av løsningene for å holde tritt med teknologiske og juridiske endringer, men det var ikke like samstemmighet om hvilken virksomhet, eller type virksomhet, som det vil være mest hensiktsmessig at får dette ansvaret. Utdanningsdirektoratet ble av noen informanter trukket frem som en mulig kandidat. Flere av informantene fra kommunene viste imidlertid til KS som det naturlige overordnede organet til å ivareta DPIA-en og vedlikeholde denne i påvente av en eventuell nasjonal støttetjeneste. Enkelte informanter uttrykte også at KS er det organet som på sikt bør ta et nasjonalt ansvar, dersom det tilrettelegges for dette fra nasjonale myndigheter.

8.3 Våre vurderinger

I kapittel 3 omtalte vi de planlagte leveransene i det nasjonale DPIA-prosjektet, blant annet en paraply-DPIA for Googles tjenester, steg-for-steg-veiviser som klargjør hvordan skoler og utdanningsinstitusjoner bør gå frem for å forstå og bruke paraply-DPIA-en og en veilednings-tjeneste som blant annet på en tilgjengelig måte forklarer bruken av paraply-DPIA-en.

► ***Hvordan kan kommunene best implementere og tilpasse DPIA-en for å møte lokale behov, samtidig som de opprettholder konsistens med nasjonale retningslinjer?***

Kommunene vi kunne møte utfordringer ved implementering av DPIA-en. Om de lykkes, vil blant annet avhenge av kvaliteten på leveransene og tilgjengelighet av lokale ressurser for tilpasning og implementering. Tilpasning, implementering og forvaltning av DPIA-en vil antagelig i mange tilfeller kreve samarbeid mellom kommuner, støttet av klare nasjonale retningslinjer og helst et organ på nasjonalt nivå. Dette vil ikke bare bidra til bedre personvern i skolesektoren, men også legge grunnlag for en mer enhetlig tilnærming på tvers av kommunene.

► ***I hvilken grad vil de relevante forholdene være like på tvers av kommunene, og hvor mye må tilpasses individuelt for de ulike kommunene?***

I det nasjonale DPIA-prosjektet har det ligget til grunn en forutsetning om at 80 prosent av DPIA-en kan være lik på tvers av kommunene, og det er behov for tilpasning på 20 prosent. Etter at prosjektet endelig er avsluttet og kommuner har fått mulighet til å ferdigstille DPIA-en, vil det kunne være nyttig å få undersøkt om 80/20-tilnærmingen har fungert og effektiviteten av denne modellen i praksis. Har det for eksempel vært større behov for tilpasninger i kommunene enn det man har antatt?

Informantenes tilbakemeldinger indikerer et klart ønske om et nasjonalt organ for å lede DPIA-forvaltningen etter avsluttet prosjekt. Det er utenfor denne evalueringen å vurdere et slikt organ. Men etter vår vurdering er det essensielt å etablere en tydelig ansvarsstruktur for å sikre DPIA-ens relevans og effektivitet over tid.

Utredningen om etablering av felles støttetjeneste. I Utdanningsdirektoratets utlysning av en anbudskonkurranse for utredning om etableringen av en eller flere felles støttetjenester, fremkommer det et tydelig behov for samordnet støtte innenfor personvern, informasjonssikkerhet, og universell utforming knyttet til digitale læremidler i skole- og barnehagesektoren. Initiativet søker å

utforske de mest effektive måtene å implementere slike støttetjenester på, i lys av eksisterende utfordringer og behov for ressursdeling og kompetanseheving blant skoleeiere. Utredningen vil vurdere juridiske, organisatoriske og tekniske aspekter ved etablering og drift av støttetjenester, og dens målsetning om å forbedre regelverksetterlevelse, kompetanse og ressursutnyttelse peker mot en helhetlig nasjonal innsats for å styrke personvern og informasjonssikkerhet i utdanningssektoren. Dette initiativet speiler de langsiktige målene og utfordringene identifisert i det nasjonale DPIA-prosjektet.

8.4 Anbefalinger

Vi anbefaler at:

- ▶ man oppfordrer til og fremmer formalisert IKT-samarbeid mellom kommuner relatert til personvern og informasjonssikkerhet i IT-systemer brukt i barnehage- og skolesektoren. Dette samarbeidet bør fokusere på felles utfordringer og løsninger på området. Det kan inkludere deling av beste praksis, felles opplæringsprogrammer og koordinering av ressurser for å effektivt tilpasse og implementere DPIA-en i henhold til lokale forhold.
- ▶ for å sikre DPIA-ens relevans og aktualitet over tid, bør forvaltningen av paraply DPIA-en skje på nasjonalt nivå. Det bør etableres et klart ansvar for vedlikehold og oppdatering, muligens ved et eksisterende organ, som kan koordinere innsatsen og gi veiledning til kommunene.
- ▶ man utvikler tilsvarende DPIA-er for andre komplekse IT-systemer i bruk i barnehager og skoler. Dette arbeidet bør også koordineres på nasjonalt nivå for å sikre enhetlighet og effektivitet.

9 Langsiktige virkninger, skalerbarhet og overførbarhet

I dette kapittelet ser vi på hvilke virkninger prosjektet kan ha på sikt og hvorvidt det er skalerbart. Vi vurderer også om metodene og tilnærmingene som er bruk i prosjektet også kan brukes på andre store og komplekse IT-løsninger og -plattformer, eventuelt på andre fagområder enn skole og utdanning.

9.1 Innledning

Evalueringsspørsmålene vi ser på i dette kapittelet er:

- ▶ I hvilken grad er metodene og løsningene overførbare og hva kan tjene som modell for fremtidige initiativer, samt hvilken langsiktig innvirkning forventes på personvern og informasjonssikkerhet i skolesektoren?
- ▶ Hvordan sikres bærekraftige løsninger, og hvilke anbefalinger kan gis for fremtidige prosjekter basert på lærdommer fra dette prosjektet?

De **langsiktige virkningene** av prosjektet er de konsekvensene som strekker seg ut over prosjektets umiddelbare effekter, og som eventuelt påvirker praksiser og politikk på lengre sikt. Dette kan for eksempel være mer varige endringer i hvordan personvern og informasjonssikkerhet håndteres i skolesektoren.

Skalerbarhet i vår kontekst er muligheten til effektivt å tilpasse og utvide metodene og løsningene for å møte behovene til en større brukerbase.

Når vi skriver om **overførbarhet** i dette kapittelet, har vi særlig oppmerksomhet på anvendeligheten av prosjektets metoder og tilnærminger på store IT-løsninger og plattformer, tilsvarende Google Workspace for Education. Dette inkluderer altså å vurdere hvordan prosjekts metoder kan brukes og eventuelt tilpasses på verktøy og systemer som ikke har vært i fokus i det nasjonale DPIA-prosjektet. I tillegg er det et spørsmål om metodene kan være relevante også utenfor utdanningssektoren, kanskje særlig i andre sektorer med lignende behov på personvern- og informasjonssikkerhets-området.

9.2 Funn fra intervjuene

Flere av våre informanter har trukket frem at prosjektet har hatt en god modell for samarbeid og arbeidsdeling, spesielt passende til komplekse juridiske og teknologiske landskap. Informanter mente blant annet at den åpenheten og dialogen som har vært, i tillegg til tilnærmingen til problemløsning og kompetansedeling, kan gjenbrukes i lignende prosjekter. Videre viste de vi snakket med til at tilnærmingen kan justeres og utvikles som svar på eventuelle nye utfordringer og endringer fra leverandørene. Dette bidrar at prosjektarbeidet forblir relevant og effektiv.

Det var enighet om at den samlede juridiske ekspertisen i prosjektet har vært avgjørende og at tilgangen til juridisk kompetanse også vil ha stor verdi for eventuelle lignende fremtidige initiativ.

Det ble også pekt på at det at man hadde en god forståelse fra starten av hvilket omfang prosjektet ville få og hva det ville kreve av ressurser, har vært viktig for å håndtere kompleksiteten og

størrelsen på oppgavene. I tillegg har det vært viktig at det har vært en sterk forankring i den kommunale virkeligheten og praktiske erfaringer.

Flere av informantene viste til at arbeidet med behandlingsgrunnlag, og andre problemstillinger som har vært sentrale i prosjektet, har gitt kunnskap og erfaringer som kan gjenbrukes. Den prinsipielle forståelsen og de strategiske tilnærmingene som er utviklet, kan brukes også i fremtidige prosjekter. Dette gjelder antagelig særlig det som omhandler personvern, databehandling og tolkning av komplekse avtaler med store teknologiselskaper.

Det ble også vist til at prosjektets *arbeid med avtaler* er direkte relevant for nesten alle fagområder i kommunal sektor. Det ble pekt på at kommunene «alltid må forholde seg til avtaler». Prosjektet har altså overføringsverdi i en bredere kontekst enn skolesektoren, i og med at lignende juridiske utfordringer knyttet til avtaler, vil finnes på mange kommunale tjenesteområder.

Informantene trakk frem at prosjektet har vært ressurskrevende. Samtidig ble det også vist til – og dette er en viktig begrunnelse for prosjektet - at det ville vært betydelig større kostnader dersom alle kommunene skulle gjort arbeidet på egen hånd.

Datatilsynet viste også til at prosjektet kan ha overføringsverdi. Prosjektet kan bidra til at kommunene ikke trenger å jobbe isolert og finne opp løsninger på egen hånd. Videre vises det til at det kan bidra til mer ensartet praksis i kommunene, og prosjektet kan føre til at personvernet blir hevet for alle elever i landet. Det vises også til at metoden er overførbar til andre samfunnsområder enn skoler.

Oppsummert var det en klar oppfatning blant våre informanter at prosjektets innhold og prinsippene som ligger til grunn, har betydelig potensial for skalering og gjenbruk, ikke bare for store IT-løsninger fra andre leverandører.

Flere informanter påpekte prosjektets potensial for overførbarhet til andre sektorer enn skole og understreket viktigheten av å tenke tverrsektorielt. Informantene poengterte at arbeidet de hadde gjort var relevant for flere målgrupper og på flere tjenesteområder.

Noen informanter uttrykte et ønske om etablering av et permanent organ for å bistå både offentlige og private aktører, og pekte på behovet for en støttetjeneste som kan fungere på et nivå over kommunene.

9.3 Våre vurderinger

Etter vår vurdering, vil prosjektet kunne ha langsiktige virkninger, men det avhenger av hvordan prosjektet følges opp etter avslutning. Det er gjort prinsipielle avklaringer i prosjektet, og det er flere leveranser, inkludert en 80 prosent ferdig DPIA og veiledninger, som har potensial for varig påvirkning, gitt at de vedlikeholdes og oppdateres i tiden etter prosjektet. I tillegg kan det bli en varig effekt av økt bevissthet og kunnskap om personvern, spesielt i kommuner som har deltatt eller fulgt prosjektet. Imidlertid bør kunnskapen og resultatene fra prosjektet formidles, og leveranser må vedlikeholdes og oppdateres. Det er også avgjørende at lærdommene fra prosjektet dokumenteres og tilgjengeliggjøres, og at det jobbes aktivt for gevinstrealisering gjennom nettverk og andre fora.

Dersom kommunene skal ta i bruk DPIA-en, må de gjennomføre de resterende 20 prosentene av den. Dette arbeidet kan være ressurskrevende. Veilederne som er utviklet, tilbyr viktig støtte. Imidlertid kan det antagelig bli ytterligere behov for støtte og ressurser for å fullføre og vedlikeholde disse prosessene. Skalerbarheten av prosjektets resultater avhenger trolig av at det er tilgjengelig ressurser og kapasitet sentralt til å bistå kommunene som har behov for støtte og hjelp.

Når det gjelder overførbarhet, vurderer vi at det er flere aspekter ved prosjektet som med hell kan gjenbrukes i lignende fremtidige initiativer. Blant annet er tverrfaglig kompetanse, med en blanding av domenekunnskap, teknisk og juridisk ekspertise, en modell som kan gi et fundament for gode resultater. Denne kan trolig anvendes på andre digitale plattformer og i ulike sektorer. Et annet kritisk element har vært prosjektets forankring i og engasjement fra kommunene, som bidrar både til faglig involvering og dedikert deltakelse fra de som jobber med problemstillingene i det daglige.

Den smidige tilnærmingen til prosjektstyring har også vist seg verdifull for å tilpasse seg raskt til nye behov og utfordringer. Videre kan den åpne dialogen med viktige interessenter, inkludert regulatoriske og veiledende instanser, bidra til at løsningene er i tråd med regelverk og andre rammebetingelser. Disse prinsippene og tilnærmingene kan etter vår vurdering potensielt overføres og anvendes på andre områder som håndterer personvern, i tillegg til kommunale tjenester utenfor skolesektoren.

Ved å sentralisere oppgaven med å utarbeide DPIA-en innenfor et prosjekt, som her, eller i en virksomhet, i stedet for at hver av de 357 kommunene gjør det individuelt, sparer kommunene betydelige ressurser. Særlig for små kommuner, blir byrden redusert mye, i og med at disse ofte har begrenset kompetanse og ressurser til å gjøre slike oppgaver.

Samlet sett viser vurderer vi at prosjektets metodikk og prinsipper har potensial for skalering og gjenbruk, og at de kan tilpasses andre kontekster og sektorer. En slik modell for samarbeid mellom kommuner og andre interessenter gi en mer effektiv og bærekraftig tilnærming til håndtering av personvern enn dersom kommunene hver for seg skal løse oppgavene alene.

9.4 Anbefalinger

For å sikre langsiktige virkninger, skalerbarhet og gjøre prosjektets metodikk og prinsipper gjenbrukbare, foreslår vi følgende:

For å bidra til langsiktige virkninger av det nasjonale DPIA-prosjektet, anbefaler vi:

- ▶ at prosjektets arbeid og resultater dokumenteres grundig og gjøres lett tilgjengelig for relevante parter for å sikre videreføring av kunnskap og praksis.
- ▶ at veiledere og andre leveranser vedlikeholdes og oppdateres regelmessig, for å reflektere ny teknologisk og regulatorisk utvikling.

For å bidra til skalerbarhet, anbefaler vi:

- ▶ at det settes av ressurser og kapasitet for å bistå kommuner som trenger hjelp til å fullføre og vedlikeholde DPIA-prosesser. Dette vil sikre at prosjektets resultater kan utvides til å omfatte et større antall brukere og tilfeller.

Dersom man ønsker å gjenbruke av metoder og prinsipper fra prosjektet i andre initiativer, er anbefalingene vi kom med i delkapittel 5.5 relevante.

10 Oppsummering og anbefalinger

I dette kapittelet oppsummerer vi hovedfunnene i evalueringen og samler opp våre anbefalinger for fremtidige tiltak på området.

10.1 Hovedfunn

Det nasjonale DPIA-prosjektet for Google Workspace for Education har vært et godt og relevant tiltak rettet mot å styrke personvern og informasjonssikkerhet i skolesektoren. Prosjektet har hatt en hensiktsmessig organisering og god styring, og en svært nyttig forankring i kommunene, som også har gitt bred deltakelse og engasjement. God prosjektstyring og -ledelse, kombinert med målrettet kommunikasjon, har lagt grunnlaget for godt samarbeid både internt og med Google. Det å bruke en smidig tilnærming i gjennomføringen har vist seg å være vellykket, og tillatt nødvendige justeringer underveis.

Det er vår vurdering av prosjektets metoder og tilnærminger har overføringsverdi til andre store og komplekse digitale plattformer, prosjekter og lignede initiativer.

Samtidig vil det være behov for vedlikehold og oppdatering av DPIA-en etter prosjektets avslutning. Med digitale løsninger og avtalevilkår som er under konstant endring, er det klart at det er behov for ressurser og mekanismer for oppdateringer og tilpasninger. Det er et kritisk behov for en nasjonal innsats for å takle personvernutfordringer på en bærekraftig måte, og våre funn peker mot nødvendigheten av en permanent støttetjeneste for disse formålene.

Det er 357 kommuner og 15 fylkeskommuner i Norge, alle med det felles ansvar å ivareta personvern og informasjonssikkerhet for elevene. DPIA-prosjektet for Google Workspace for Education har tilbyr et viktig rammeverk for å veilede kommunene i dette arbeidet, men prosjektet understreker samtidig kommunenes vedvarende ansvar for implementering og tilpasning av disse tiltakene.

Et samordnet tiltak som det nasjonale DPIA-prosjektet kan bidra til betydelige effektivitetsgevinster og kostnadsbesparelser for kommunene og samfunnet. Prosjektet bidrar til å effektivisere arbeidet med personvern vurderinger, redusere behovet for juridisk kompetanse i den enkelte kommune og bidra til en mer samordnet praksis. Selv om det langt ifra er alle landets kommuner som benytter Google Workspace for Education, er det med på å effektivisere arbeid som mange kommuner uansett må gjøre. Prosjektet kan bidra til kostnadseffektivitet ved å samle ressursene nasjonalt, noe som kan redusere den totale ressursbruken i samfunnet.

Gjennom SkoleSec og det nasjonale DPIA-prosjektet tas det viktige steg mot å realisere en mer samordnet tilnærming til personvern i skolesektoren, samtidig som skoleeierens autonomi og ansvar beholdes.

10.2 Anbefalingene

Nedenfor har vi samlet våre anbefalinger fra evalueringen.

Relevans

- **DPIA-en må vedlikeholdes og oppdateres etter prosjektslutt:** For å sikre relevansen for den overordnede DPIA-en, er det avgjørende at DPIA-en oppdateres og vedlikeholdes etter at prosjektet er avsluttet. Dette bør gjøres i tett dialog med kommunene som brukere av DPIA-en.

Måloppnåelse

- ▶ **Systematisk tilnærming til gevinstrealisering:** Man bør legge til grunn en systematisk tilnærming til gevinstrealisering fra prosjektet:
 - Oppfølging og evaluering av resultater og effekter på personvernspøisaks i skolene, inkludert oppfølging av hvordan kommunene klarer å fullføre og følge opp de juridiske vurderingene og den tekniske implementeringen.
 - Tilrettelegging for veiledning og støtte til kommunene for fullføring og implementering av DPIA-ene
 - Fremme kunnskapsdeling og samarbeid gjennom for eksempel eksisterende digitaliseringsnettverk.

Prosjektorganisering og -styring

Dersom man skal gjennomføre tilsvarende prosjekter i fremtiden, anbefaler vi følgende:

- ▶ **Smidig tilnærming til prosjektgjennomføring:** Man bør ha en smidig tilnærming til prosjektgjennomføring som tillater justeringer og tilpasninger i takt med prosjektets utvikling.
- ▶ **Prioriter tverrfaglighet:** Tverrfaglighet bør prioriteres for å sikre en bred og helhetlig tilnærming til prosjektutfordringene.
- ▶ **Sikre forankring i kommunene:** Man bør sikre forankring i kommunene ved å involvere relevante interessenter tidlig i prosjektet og opprettholde en kontinuerlig deltagelse og dialog.
- ▶ **Regelmessige vurderinger av tidsbruk og kapasitet:** Man bør gjennomføre regelmessige vurderinger av tidsbruk og kapasitetsbehov for å bidra til at teammedlemmene har tilstrekkelige ressurser til å utføre sine oppgaver effektivt.
- ▶ **Ha åpen dialog med sentrale interessenter:** Man bør ha en åpen dialog med sentrale interessenter, som Datatilsynet og Utdanningsdirektoratet, for å sikre at prosjektene er i tråd med gjeldende og fremtidig regelverk og rammebetingelser.
- ▶ **Bygg en kultur for kontinuerlig læring og informasjonsdeling:** Man bør bygge en kultur for kontinuerlig læring og informasjonsdeling, både internt i prosjektteamet og utad mot eksterne interessenter.
- ▶ **Integrere gevinstrealisering fra starten:** Gevinstrealisering bør inkluderes som en integrert del av prosjektarbeidet fra starten av.

Håndtering av juridiske utfordringer og muligheter

- ▶ **Drøft delproblemstillinger med interessenter:** Kommende prosjekter bør også fokusere på å drøfte delproblemstillinger med interessenter og i offentlige fora, da dette er nyttig for interne personvernressurser.
- ▶ **Viderefør arenaer for faglig drøfting:** Arenaer der personvernspesifikke problemstillinger for skolesektoren kan diskuteres på et høyt faglig nivå, bør videreføres som veiledning og støtte til kommunene i fremtidige prosjekter.
- ▶ **Sikre forankring hos skoleeiere:** Forankring hos skoleeiere bør sikres gjennom dokumentasjon og plassering av risiko, samt tydelig kommunikasjon av hvilke prioriteringer som må gjøres for å minimere risikoen.

Kommunikasjon og medvirkning fra interessenter

- ▶ **Dokumenter erfaringer fra kontakt med leverandøren:** Prosjektet bør dokumentere erfaringer og lærdommer fra kontakten med leverandøren.
- ▶ **Vektlegg koordinert dialog med leverandører:** Man bør i lignende prosjekter i fremtiden og videre arbeid med paraply-DPIA-en for Google-produkter også vektlegge at koordinert dialog

med leverandører antagelig styrker forhandlingsmulighetene og letter arbeidet for leverandøren.

- ▶ **Publiser et førsteutkast av hele DPIA-en:** Man bør i fremtidige prosjekter også publisere et førsteutkast på hele DPIA-en slik at man kan få flere tilbakemeldinger på sluttproduktet og forberede kommunene på hva som blir sluttleveransen.

Hvordan ta DPIA-en videre etter prosjektet?

- ▶ **Formaliser IKT-samarbeid mellom kommuner:** Man bør oppfordre til og fremme formalisert IKT-samarbeid mellom kommuner relatert til personvern og informasjonssikkerhet i IT-systemer brukt i barnehage- og skolesektoren.
- ▶ **Forvaltning på nasjonalt nivå:** For å sikre DPIA-ens relevans og aktualitet over tid, bør forvaltningen av paraply-DPIA-en skje på nasjonalt nivå. Det bør etableres et klart ansvar for vedlikehold og oppdatering, muligens ved et eksisterende organ, som kan koordinere innsatsen og gi veiledning til kommunene.
- ▶ **Tilsvarende DPIA-er for andre komplekse IT-systemer.** Man bør utvikler tilsvarende DPIA-er for andre komplekse IT-systemer i bruk i barnehager og skoler.

Langsiktige virkninger, skalerbarhet og overførbarhet

For å bidra til *langsiktige virkninger* av det nasjonale DPIA-prosjektet, anbefaler vi:

- ▶ **Dokumenter prosjektets arbeid og resultater:** For å bidra til langsiktige virkninger av det nasjonale DPIA-prosjektet, anbefales det at prosjektets arbeid og resultater dokumenteres grundig og gjøres lett tilgjengelig for relevante parter.
- ▶ **Vedlikehold og oppdater veiledere og leveranser:** Veiledere og andre leveranser bør vedlikeholdes og oppdateres regelmessig, for å reflektere ny teknologisk og regulatorisk utvikling.

For å bidra til *skalerbarhet*, anbefaler vi:

- ▶ **Sett av ressurser for å bistå kommuner:** For å bidra til skalerbarhet, anbefales det at det settes av ressurser og kapasitet for å bistå kommuner som trenger hjelp til å fullføre og vedlikeholde DPIA-prosesser.

Dersom man ønsker å *gjenbruke av metoder og prinsipper fra prosjektet* i andre initiativer, er anbefalingene vi kom med under temaet *Prosjektorganisering og -styring* ovenfor relevante.

Vedlegg - Intervjuguider

Vedlegget har to eksempler på intervjuguider brukt i evalueringen.

Evaluering av Nasjonal DPIA - Intervjuguide for prosjektmedarbeidere

Generell bakgrunn og prosjektforståelse

- ▶ Kan du fortelle kort om deg selv (bakgrunn og stilling), din rolle i prosjektet og hvor lenge du har vært med i dette prosjektet?
- ▶ Kan du fortelle litt om din forståelse av bakgrunnen for prosjektet «Nasjonal DPIA for Google produkter og tjenester innen skole og oppvekst» og hovedmålene som prosjektet skal løse?

Gjennomføring og metoder

- ▶ Hvordan opplever du at prosjektet blitt gjennomført til nå?
- ▶ Hvordan opplever du fremdrift sett opp mot opprinnelig plan?

Samarbeid og engasjement

- ▶ Hvordan har samarbeidet innad i prosjektgruppen og med andre parter (kommuner, samarbeidsaktører mv.) fungert?
- ▶ Hvordan har samarbeidet med Google fungert?
- ▶ Hvordan har du og andre prosjektmedarbeidere blitt engasjert og involvert i prosjektet?
- ▶ Hvordan opplever du samarbeid og forankring mot egen virksomhet? Er dette noe du primært jobber med alene eller er dere flere som samarbeider?

Informasjonsdeling og arbeidsfordeling

- ▶ Hvordan har informasjonsdelingen på tvers av arbeidsstrømmene fungert?
 - Får man delt nok informasjon på tvers til å gjøre jobben som ønsket?
- ▶ Hvordan har arbeidsdelingen blitt organisert og fulgt opp underveis i prosjektet?

Kapasitet og samarbeidsform

- ▶ Hvordan har kapasiteten til gruppemedlemmene vært? Opplever man å ha nok tid til å jobbe med dette?
- ▶ Hvordan har samarbeidsformen i gruppen påvirket prosjektets fremdrift?

Erfaringer og utfordringer

- ▶ Hvilke erfaringer har dere hatt fra prosjektarbeidet så langt, og hvordan har kompetansesammensetningen i gruppen vært?
- ▶ Har dere opplevd noen utfordringer underveis? Hva har eventuelt fungert mindre godt?
- ▶ Er det særskilte utfordringer knyttet til det spesifikke temaet du/dere arbeider med som har betydning for/påvirker prosjektet som helhet?

Positiver og forbedringer

- ▶ Hva har fungert godt i prosjektet? Er det noen eller noe du opplever at har vært spesielt viktig for prosjektet til nå? Er det noe du ville gjort annerledes hvis du hadde muligheten?

Overførbarhet og skalerbarhet

- ▶ Ser du noen umiddelbare elementer i prosjektet som kan være overførbare til lignende prosjekter eller plattformer?

Avsluttende tanker

- ▶ Har du noen avsluttende tanker eller kommentarer om prosjektets fremtidige retning?
- ▶ Har du forslag til andre vi bør intervju som del av evalueringen?

Intervjuguide for kommuneansatte om Nasjonal DPIA for Google Workspace for Education

Introduksjon

- ▶ Alle svar vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert.
- ▶ Hovedtemaer: Forståelse og kommunikasjon, forberedelse og implementering, utfordringer og støtte, risiko, tilpasning og effektivitet, fremtidsutsikter og vedlikehold, overførbarhet og skalerbarhet, langsiktig innvirkning.

Forståelse og kommunikasjon

- ▶ Hvordan ble du informert om det nasjonale DPIA-prosjektet?
- ▶ Noe om bakgrunnen for interesse, har du Google-produkter selv eller følger de med tanke på overførbarhet for andre produkter?
- ▶ Vurder effektiviteten av kommunikasjonskanalene som har blitt brukt (nyhetsbrev, LinkedIn Live).
 - Og mengde kommunikasjon

Forberedelse og implementering

- ▶ Hvordan forbereder din kommune ev. seg på å implementere de lokale tilpasningene som kreves etter prosjektets avslutning?

Utfordringer og støtte

- ▶ Hvilke hovedutfordringer forventer din kommune å møte i arbeidet med DPIA-en?
- ▶ Hvilken støtte eller ressurser ville vært mest nyttig for å håndtere disse utfordringene?

Risiko, tilpasning og effektivitet

- ▶ Beskriv prosessen din kommune eventuelt vil følge for å identifisere og håndtere lokale risikoer knyttet til bruk av Google Workspace for Education.
- ▶ Hvordan vil din kommune sikre at DPIA-en blir tilpasset lokale behov og kontekst?
- ▶ Hvordan vurderer du effektiviteten av implementerte strategier og prosedyrer i din kommune?

Fremtidsutsikter og vedlikehold

- ▶ Hvordan ser du for deg at den nasjonale DPIA-en kan vedlikeholdes og oppdateres etter prosjektets avslutning?
- ▶ Ser du en rolle for nasjonale organer eller et samarbeid mellom kommunene i vedlikeholdet av DPIA-en?

Overførbarhet og skalerbarhet

- ▶ Hvordan kan erfaringene og lærdommene fra dette prosjektet overføres til lignende initiativer i fremtiden?

Langsiktig innvirkning

- ▶ Hvilken langsiktig innvirkning tror du dette prosjektet vil ha på personvern og informasjonssikkerhet i skolesektoren i din kommune?

Avslutning

- ▶ Har du noen avsluttende tanker eller kommentarer du ønsker å dele?
- ▶ Idéer om eventuelle andre vi bør intervju, kommuner eller andre?



AGENDA KAUPANG

Agenda Kaupang bidrar til omstilling og utvikling av offentlig sektor. Vi bistår ledere og medarbeidere med faktabaserte beslutningsgrunnlag og effektivisering av prosesser. Agenda Kaupang gjennomfører analyser og rådgiving innen ledelsesutvikling, styring, økonomi, organisasjonsutvikling og digitalisering.