

I hvilken grad opplever aktørene i et interkommunalt IKT-samarbeid, at samarbeidet bidrar til at kommunen løser oppgavene på en bedre, smartere og mer effektiv måte?

CECILIE LIMM PEDERSEN

VEILEDER

Carl Erik Moe

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne masteroppgaven setter punktum for 4 års studier i erfaringsbasert masterprogram i ledelse, med spesialisering i digital transformasjon og ledelse. Det har vært både krevende og lærerikt. Det har også gitt meg mulighet til å bli kjent med mange nye mennesker, med ulike erfaringer og faglig kunnskap.

I løpet av arbeidet med denne masteren, er det flere som har bidratt på veien. Først takk til dere seks, tilhørende samme interkommunale IKT-samarbeid, som jeg fikk lov å intervju. Takk for at dere delte spennende refleksjoner og utfordringer fra deres arbeidshverdag med meg.

Tusen takk til min veileder Carl Erik Moe, som har veiledet meg gjennom hele prosessen fra skisse til ferdig master. Takk til min arbeidsgiver, Vennesla kommune, som har lagt til rette for at jeg kunne gjennomføre masterstudiet parallelt med arbeidet mitt. Takk også til gode kollegaer som har støttet, oppmuntret og levert frokost på døra. Uten dere hadde dette ikke vært mulig å få til.

Takk til Kari Gjerald for entusiastisk korrekturlesning og oppmuntrende lifesaver-pakker underveis.

Til slutt en stor takk til Bjørn Tore, Sigurd og Viljar som har utvist enorm tålmodighet med meg, under hele denne prosessen og har oppmuntret og støttet meg hele veien. Og sist, men ikke minst en stor takk til pappaen min, som har passet på at det er ved i ovnen og mat i huset, når hverdagene har vært i overkant hektiske i innspurten. Din støtte er uvurderlig.

Vennesla desember 2022

Cecilie Limm Pedersen

Sammendrag

Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor (KS, 2019) legger vekt på at alle virksomheter i offentlig sektor må løse oppgavene sine på en bedre, smarte og mer effektiv måte.

Kommunene må ha kunnskap til å kunne ta ut gevinster av digitaliseringsprosjekter de gjennomfører og kunne skape digital transformasjon gjennom å endre måten tjenesten blir levert på. Denne masteroppgaven har som mål å belyse hvordan aktørene i et interkommunalt IKT-samarbeid opplever at samarbeidet bidrar til at kommunene løser oppgavene sine på en bedre, smartere og mer effektiv måte. Oppgaven tar opp hvordan aktørene mener samarbeidet bør organiseres for å best nå målene kommunen er satt til å løse.

Jeg har gjort et teoretisk utvalg som jeg mener gir et grunnlag for å kunne beskrive årsaker til at kommuner velger å inngå ulike former for interkommunale samarbeid, hvorfor digital kompetanse og bestillerkompetanse er viktig for et velfungerende og målrettet samarbeid, samt hva som skaper eller er til hinder for digital transformasjon i virksomheter. Det empiriske materialet tar utgangspunkt i seks delvis strukturerte forskningsintervju med sentrale personer i IKT-samarbeidet, fra både medlemskommunene og fra IKT-selskapet. I analysen peker det seg ut flere funn som både de sentrale personene fra kommunene og fra IKT-selskapet opplevde hadde betydning for hvordan samarbeidet fungerte for å nå målene om en bedre, smartere og mer effektiv kommune.

Studien antyder at samarbeidet oppleves nødvendig for å løse de komplekse oppgavene kommune står ovenfor. Men at det oppleves utfordrende når mange nye medlemmer skal implementeres samtidig, og at dette tar fokuset bort fra nødvendig utviklingsarbeid for å kunne levere bedre, smartere og mer effektive tjenester. Interkommunale IKT-selskaper som vokser, bør ha gode strategier og mål for hvordan de kan forhindre at fokuset vris mot ren drift av systemer på bekostning av utviklingsarbeid. Studien tyder på at et ensidig fokus på like systemer til alle medlemskommuner, uavhengig av størrelse og demografi, ikke gir ønsket effekt om bedre, smartere og mer effektive tjenester for alle medlemmene.

Innhold

Forord	2
Sammendrag.....	3
Figuroversikt.....	6
1. Innledning.....	7
1.1 Oppgavens tema og relevans	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Struktur i oppgaven.....	9
2. Bakgrunn.....	10
2.1 Digitalisering i kommunal sektor.....	10
2.2 Interkommunale IKT-samarbeid.....	12
2.3 Ulike former for interkommunale IKT-samarbeid	13
3. Teoretisk bakgrunn.....	15
3.1 Digital kompetanse	15
3.1.1 Digital kompetanse i virksomheter/kommuner.....	16
3.2 Bestillerkompetanse i interkommunale IKT-samarbeid	18
3.3 Digital transformasjon.....	19
3.3.1 Begrepsavklaringer	19
3.3.2 Digital transformasjon i organisasjoner	20
3.3.3 Digital transformasjon i kommunene	22
3.4 Tjenesteutsetting gjennom interkommunale samarbeid	23
4. Metode	27
4.1 Metodevalg og design	27
4.2 Innsamling av data.....	29
4.3 Utvalg av informanter.....	29
4.4 Analyse av data.....	30
4.5 Validitet og reliabilitet.....	31
4.6 Reliabilitet.....	33
4.7 Ethiske hensyn	33
5. Presentasjon av funn og drøfting.....	34
5. 1 Digital kompetanse og bestillerkompetanse	34
5.1.1 Opplevelse av digital kompetanse og bestillerkompetanse i samarbeidet	34
5.1.2 Oppsummering av funn	37

5.1.3 Drøfting.....	37
5. 2 Digital transformasjon.....	39
5.2.1 Opplevelse av om samarbeidet bidrar til digital transformasjon	39
5.2.2 Oppsummering av funn	43
5.2.3 Drøfting.....	43
5.3 Hvordan beskriver aktørene at samarbeidet på strukturnivå oppleves og hvilke endringer ser de eventuelt behovet for	45
5.3.1.Om hvordan veksten i IKT-selskapet oppleves	46
5.3.2 Oppsummering av funn	49
5.3.3 Drøfting.....	49
6. Konklusjon.....	52
6.1 Oppsummering av hovedfunn	52
6.1 Implikasjoner for praksis	53
6.2 Begrensninger og forslag til videre forskning.....	53
7. Referanser	55
VEDLEGG.....	58

Figuroversikt

Figur 1 Mål og innsatsområder i digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019- 2025 (KS, 2019, s. 9)	11
Figur 2 Tema som er viktige for å få til digital transformasjon i offentlig sektor (Digdir, 2022).	11
Figur 3 Digital kompetanse (NOU, 2020).....	16
Figur 4 Digital brukerkompetanse (DigitalNorway, 2018).....	17
Figur 5 Byggeklosser i den digitale transformasjonsprosessen (Vial, 2019, s. 122)	21
Figur 6 Hvordan oppfatning av virkelighet bestemmer metode (Jacobsen, 2018, s. 21). 27	
Figur 7 Oversikt over intervjuobjekter i undersøkelsen.....	30

1. Innledning

I dette kapitlet forklarer jeg temaet jeg har valgt å forske på, og begrunner hvorfor dette er et aktuelt tema å forske på. Videre i kapitlet vil problemstillingen presenteres og oppgavens videre struktur gjennomgås.

1.1 Oppgavens tema og relevans

Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor (KS, 2019) legger vekt på at alle virksomheter i offentlig sektor må løse oppgavene sine på en bedre, smarte og mer effektiv måte. Det må skapes digital transformasjon.

«Det innebærer at virksomhetene gjennomgår radikale endringer med mål om bedre smartere og mer effektiv oppgaveløsning. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverket skrives om, eller prosesser designes på nytt. Dette handler like mye om endringsledelse, kompetanse- og organisasjonsutvikling» (KS, 2019, s. 7).

Digitaliseringsstrategien (KS, 2019) legger vekt på at kommunene må ha kunnskap til å kunne ta ut gevinster av digitaliseringsprosjekter de gjennomfører og kunne skape digital transformasjon gjennom å endre måten tjenesten blir levert på. Strategien viser til at den digitale kompetansen til ledere og ansatte i offentlige virksomheter ikke er god nok. De digitale ferdighetene til alle ansatte, samt bedre spisskompetanse for noen ansatte blir viktig for å kunne omstille seg og få til endring og levere bedre tjenester. Strategien understreker viktigheten av bestillerkompetanse i virksomhetene når digitale verktøy skal innføres. I digitaliseringsstrategien er det og satt som mål at det skal utvikles en strategi for digital kompetanse i offentlig sektor sammen med KS og andre relevante aktører. Arbeidet med denne strategien er ikke påbegynt (Digdir, 2022).

Digitaliseringsstrategien (2019) viser til at offentlige virksomheter mangler nødvendig kompetanse til å se og nyttiggjøre seg av mulighetene nye digitale verktøy kan gi. I SSB sin rapport om Digitalisering i kommunene opplyser 42% av de som deltok i undersøkelsen om bruk av IKT i offentlig sektor, at manglende kompetanse er i stor grad til hinder for utvikling av kommunenes digitale tjenester (Rybalka, Røgeberg, & Dyngen, 2018). Undersøkelsen viste også at de kommuner som bruker mest interne ressurser på ulike IKT-funksjoner, i større

grad opplevde at manglende kompetanse var til hinder for digital utvikling. Spesielt for små og mellomstore kommuner kan det være utfordrende å ha nok digital kompetanse i egen virksomhet, til å kunne skape digital transformasjon.

Flak, Nielsen og Henriksen (2012) beskriver utfordringen med manglende teknologiforståelse i organisasjoner. Uten teknologiforståelse vil organisasjonen ikke være kompetent nok til å vite hva som skal bestilles av teknologi for å utvikle egen organisasjon. Løsningen for flere kommuner, har vært å inngå i ulike former for interkommunale IKT-samarbeid (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012).

Ulike interkommunale IKT-samarbeid, kommer ofte i stand mellom kommuner som ligger geografisk nærme hverandre og innenfor samme fylke. Av de interkommunale IKT-samarbeidene jeg har funnet som eksisterer, er det flere av samarbeidene der kommunestørrelse varierer stort, samt at det og flere steder er ulikt når kommunene valgte å gå inn i samarbeidet. Et eksempel er i Agder fylke der det finnes flere ulike IKT-samarbeid. IKT-Agder er det interkommunale IKT-samarbeidet som har flest medlemskommuner blant interkommunale samarbeid i fylket. Det eies samlet av 14 kommuner og Agder Fylkeskommune (IKT-Agder, 2022). Blant de som var med å danne selskapet i 2002/2003 var Arendal kommune, en kommune med nesten 38 000 innbyggere (SSB, 2022). I 2022 ble Setesdal IKT innlemmet i IKT-Agder (IKT-Agder, 2022) noe som førte til at blant annet Bykle kommune med 940 innbyggere (SSB, 2022) ble en del av samarbeidet.

Jacobsen (2022) viser til behovet for mer forskning rundt ulike former for interkommunale samarbeid. Han argumenterer for å studere forskjellen mellom samarbeidene ut fra variabler som formen for samarbeidsstruktur, eierstrukturen, oppgavene samarbeidet skal løse og folketallet og størrelsen til medlemskommunene.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i Digitaliseringsstrategien beskrivelse av hvordan offentlige organisasjoner må endres for å nå kravene til bedre, smartere og mer effektive tjenestelevering. Ønsker jeg å studere hvordan kommuner som har valgt å være del av samme interkommunale IKT-samarbeid opplever at samarbeidet gir effekter som hjelper kommunene å nå målene som Digitaliseringsstrategien forventer av kommunene innen 2025.

Dette har ført meg til følgende problemstilling:

I hvilken grad opplever aktørene i et interkommunalt IKT-samarbeid, at samarbeidet bidrar til at kommunen løser oppgavene på en bedre, smartere og mer effektiv måte?

For å kunne svare på problemstillingen har jeg utviklet følgende forskningsspørsmål:

Forskingsspørsmål 1: *I hvilken grad opplever kommunen/aktørene å inneha de nødvendige digitale kompetansene og bestillerkompetanse som del av et IKT-samarbeid?*

Forskingsspørsmål 2: *I hvilken grad opplever kommunen/aktørene at det interkommunale IKT-samarbeidet bidrar til digital transformasjon?*

Forskingsspørsmål 3: *Hvordan beskriver aktørene samarbeidet på strukturnivå og hvordan eventuelle forbedringer i samarbeidet bør foregå, for at de skal kunne løse oppgavene på en bedre, smartere og mer effektiv måte?*

Forskingsspørsmålene er utviklet med bakgrunn viktige faktorer som

Digitaliseringsstrategien legger vekt på for at kommunen skal nå målene i strategien. Jeg har også valgt å ta med et forskningsspørsmål om hvordan det interkommunale IKT-samarbeidet bør foregå for å best løse kravene og utfordringene kommunene står ovenfor.

1.3 Struktur i oppgaven

Teamet for oppgaven og problemstillingen har blitt presentert i dette kapittelet. I kapittel 2 vil jeg forklare bakgrunnen for at digitalisering i kommunal sektor, har blitt et viktig satsingsområde for å få til effektivisering og forbedring av tjenesteleveransen. I kapittel 3 beskrives relevant teori for problemstillingen, samt begrepsavklaringer. I kapittel 4 presenterer jeg hvilken metode jeg har valgt for forskningen. Kapittel 5 tar for seg presentasjon av funn fra intervjuene jeg har foretatt, samt en drøfting av funnene. Til slutt i kapittel 6 oppsummeres hovedfunn og hvilke implikasjoner studien kan ha for praksis, samt begrensninger ved studien og forslag til videre forskning på området.

2. Bakgrunn

I dette kapitlet forklarer jeg bakgrunnen for hvorfor digitalisering av kommunal sektor er avgjørende for at kommunene skal nå mål om mer effektive kommuner som leverer bedre tjenester. I kapitlet blir og bakgrunnen for hvorfor mange kommuner velger å delta i ulike interkommunale samarbeid kort presentert, samt hvordan slike samarbeid kan være organisert.

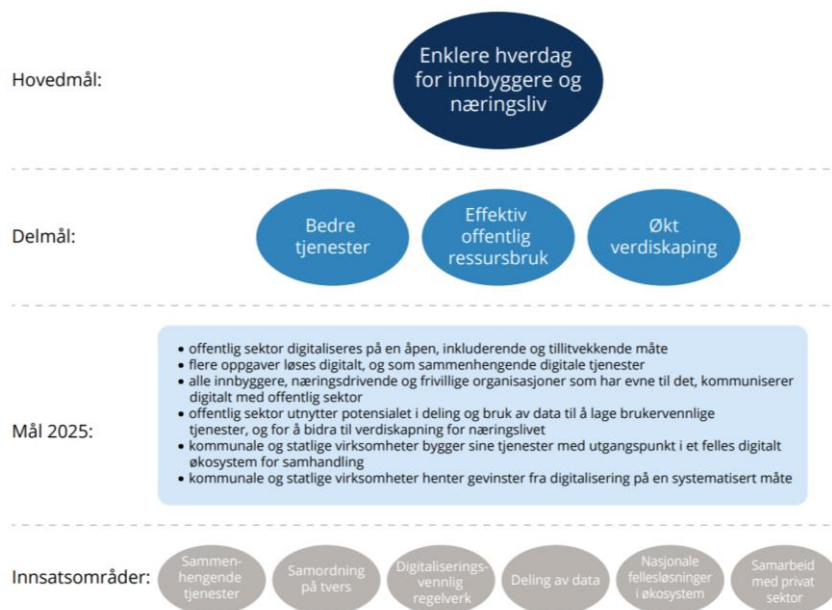
2.1 Digitalisering i kommunal sektor

Innbyggerne i Norge er på europatoppen i å ta i bruk offentlige nettjenester når de søker etter offentlig informasjon (KS, 2019). I dag er de aller fleste innbyggere innom kommunens hjemmeside for å finne relevant informasjon om tjenestene de leverer og kunne søke digitalt på søknadspliktige kommunale tjenester. Det kreves at kommunen har gode digitale løsninger for sine innbyggere og har kontroll på hvilke plikter som stilles til kommunen for oppbevaring og innsamling av personopplysninger (GDPR).

De fleste kommuner har i dag og et trangere økonomisk handlingsrom og for å møte kravene som stilles er digitalisering av tjenester og oppgaver nødvendig. Nørve (2012) viser til at offentlig sektor trenger å finne gode løsninger for å igangsette riktige prosjekter, styre og gjennomføre prosjektene på en god måte, samt realisere de forventede gevinstene.

For å nå målene om en enklere hverdag for innbyggere og næringsliv, må det offentlige gi bedre tjenester, effektivisere ressursbruken og øke verdiskapningen. Innen 2025 skal flere av oppgavene det offentlige leverer, kunne løses digitalt og offentlige virksomheter skal kunne hente gevinster fra digitalisering på en systematisert måte (KS, 2019).

Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor fra Regjeringen og kommunesektorens organisasjon KS kom i 2019. Strategien definerer felles mål og innsatsområder for offentlig sektor frem mot 2025. Målene i strategien presenteres i en modell som viser hovedmål, delmål og hvilke innsatsområder som skal vektlegges for å nå målene innen 2025.



Figur 1 Mål og innsatsområder i digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019- 2025 (KS, 2019, s. 9)

Strategien vektlegger at arbeidsmetoder og strukturer må endres for at offentlig sektor skal kunne løse brukerens behov og kravene til effektivisering. Den offentlige sektor må gjennom en digital transformasjon for å møte kravene og utfordringene (KS, 2019).

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) viser til at en digital transformasjon ikke er å digitalisere dagens tjenester og prosesser. Digital transformasjon er en prosess og en stor endring. Digital transformasjon gjør at virksomheten må tenke nytt og hele organisasjonen må endres (Digdir, 2022). For å få til digital transformasjon i offentlige virksomheter, legger Digdir vekt på noen tema de mener er særlig viktige for å få til digital transformasjon, presentert i følgende figur:



Figur 2 Tema som er viktige for å få til digital transformasjon i offentlig sektor (Digdir, 2022).

I figuren vektlegges det at brukerorientering og brukeropplevelse er selve kjernen i digital transformasjon. Å sette brukeren i sentrum og involvere brukerne i utvikling og forvaltning av virksomhetens tjenester er avgjørende for å lykkes (Digdir, 2022). Ledelsen blir og trukket frem som viktig for at virksomheten skal få til digital transformasjon. «*I digitalt modne organisasjoner ledes den digitale transformasjonen fra toppen. Topplederne må derfor ha de nødvendige evner, forståelse og interesse. De trenger ikke mestre teknologiene, men de må forstå og se mulighetene digitale teknologier gir*» (Digdir, 2022). Videre anbefales det at virksomhetene må lage strategier som vektlegger transformering, ikke strategier som fokuserer på enkelte teknologier eller er svært operasjonelle.

Digitaliseringsstrategien legger og stor vekt på behovet for økt digital kompetanse i offentlige virksomheter. Flere statlige virksomheter melder at manglende kompetanse er til hinder for utviklingen av digitale løsninger, og at offentlige virksomheter sliter med å rekruttere IT-spesialister (KS, 2019). Målene er en enklere hverdag for innbyggere og næringsliv. Videre viser strategien til at det er viktig å utvikle den digitale kompetansen til medarbeidere og ledere, og at nye måter å jobbe på vil kreve kompetanse på omstilling og endringer. En strategi for digital kompetanse i offentlig sektor, er et av tiltakene som foreslås i Digitaliseringsstrategien. Arbeidet med denne strategien er foreløpig ikke igangsatt (Digdir, 2022).

Også mangelen på relevant fagkompetanse er til hinder for at kommunene kan nå målene om bedre, smartere og mer effektive tjenester (KS, 2019). IKT-spesialister og fagpersoner med høy digital kompetanse er ettertraktet på arbeidsmarkedet, og det kan være vanskelig for kommuner med dårlig økonomi å tilsette og beholde aktuelle fagpersoner med relevant kompetanse. SSB`s undersøkelse om bruken av IKT i offentlig sektor, viste til at en av hovedårsakene til manglende rekruttering av IKT/IT-spesialister er dårlig økonomi i kommunene (SSB, 2020).

2.2 Interkommunale IKT-samarbeid

Kravene som stilles til kommunene som tjenesteleverandør er omfattende og komplekse. Nye IKT-systemer skal innlemmes, samhandle og helst være skybaserte. Digitaliseringsstrategien legger vekt på at kommunen skal levere gode digitale løsninger til kommunens innbyggere. Faren for dataangrep og et skjerpert lovverk krever at systemene er sikre, og kompetansen

rundt forebygging av dataangrep er blitt viktigere. For en kommune med få og knappe ressurser kan det være utfordrende å kunne levere gode og sikre digitale løsninger til både sine innbyggere og sine ansatte. For flere kommuner og fylkeskommuner har løsningen blitt å inngå i ulike interkommunale IKT-samarbeid.

I 2006 i forbindelse med publisering av en veileder i interkommunalt IKT-samarbeid. Undersøkte KS og Fornyings- og administrasjonsdepartementet, kommunenes vanligste motiver til å inngå et IKT-samarbeid (KS, 2006):

- Direkte økonomiske besparelser grunnet samordning og stordrift
- Bedre evne til å oppfylle lovpålagte krav.
- Nye muligheter innen tjenesteområdene
- Enklere rekruttering av IT-personell til et større IT-driftsmiljø.

Digitaliseringsstrategien understreker at samordning og samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer må til for at offentlig sektor skal kunne ta ut gevinster ved bruk av ny teknologi (KS, 2019). Selv om det i stor grad oppfordres til samordning og samarbeid er interkommunale samarbeid frivillige for kommunene, og kan når som helst avsluttes av medlemskommunene, innenfor de begrensinger de har i kontraktene sine (Jacobsen, 2022).

Det finnes ulike former for IKT-samarbeid mellom kommuner og fylkeskommuner, og hvilke oppgaver og ansvar som legges i IKT-samarbeidet kan variere. PwC fant på oppdrag fra KS 40 ulike interkommunale IKT-samarbeid i 2015 (KS, 2015). Om antallet samarbeid har økt siden den gang, har jeg ikke funnet at noen har undersøkt. De aller fleste samarbeidene har kommet i gang fra allerede etablerte samarbeid som har blitt formalisert, og i flere samarbeid har flere nabokommuner kommet til som medlemmer underveis eller sammenslåing av etablerte samarbeid. Rapporten til PwC viser til at når samarbeidet skal etableres, er det i liten grad tenkt på hvilke oppgaver som skal ligge i kommunen og hvordan oppgavene skal koordineres. I mange tilfeller har en slik mangel ført til utfordringer i samarbeidet (KS, 2015). En utfordring som rapporten og belyser, er at medlemskommunene ofte har ulike strategier for IKT og digitalisering, og ikke samler seg rundt en felles strategi.

2.3 Ulike former for interkommunale IKT-samarbeid

Kommuneloven § 17-1 setter føringer for hvilke typer interkommunale samarbeid en kommune kan inngå i. Samarbeidene kan foregå gjennom interkommunalt politisk råd, kommunalt oppgavefelleskap, vertskommunesamarbeid, interkommunalt selskap,

aksjeselskap eller samvirkeforetak, en forening eller på en annen måte som det er rettslig tilgang til (Lovdata, 2020). I rapporten fra PwC om interkommunale IKT-samarbeid, fra 2015, var de fleste organisert som et samarbeid etter den gamle Kommunelovens § 27. Ny kommunelov gjør at denne formen for samarbeid må opphøre innen utgangen av 2024, og må omdannes til en lovlig samarbeidsform etter § 17-1 i Kommuneloven (Jacobsen, 2022). Da jeg undersøkte hvilke ulike interkommunale IKT-samarbeid som eksisterer i kommune Norge, har jeg funnet at flere samarbeid etter gamle Kommuneloven §27, er omgjort eller er på vei til å bli omgjort til interkommunale selskaper eller aksjeselskaper. I min studie har jeg begrenset oppgaven til å forske på et interkommunalt IKT-samarbeid som er organisert som et interkommunalt aksjeselskap, og hvilke effekter samarbeidet i selskapet har for at kommunene kan løse oppgavene sine på en bedre, smartere og mer effektiv måte.

3. Teoretisk bakgrunn

I dette kapittelet presenteres et teoretisk utvalg og enkelte begrepsavklaringer. Det teoretiske utvalget i kapittelet er utvalgt på bakgrunn av hvilke teorier jeg mener gir et grunnlag for å kunne beskrive årsaker til at kommuner velger å inngå ulike former for interkommunale samarbeid. Hvorfor digital kompetanse og bestillerkompetanse er viktig for et velfungerende og målrettet samarbeid og hva som skaper eller er til hinder for digital transformasjon i virksomheter.

3.1 Digital kompetanse

Digitaliseringsstrategien legger vekt på at kommunene må ha kunnskap til å ta ut gevinster og skape digital transformasjon. Undersøkelser gjort i norske kommuner i forbindelse med utformingen av Digitaliseringsstrategien viste at kommunene selv rapporterte at den digitale kompetansen hos de ansatte ikke var god nok (KS, 2019).

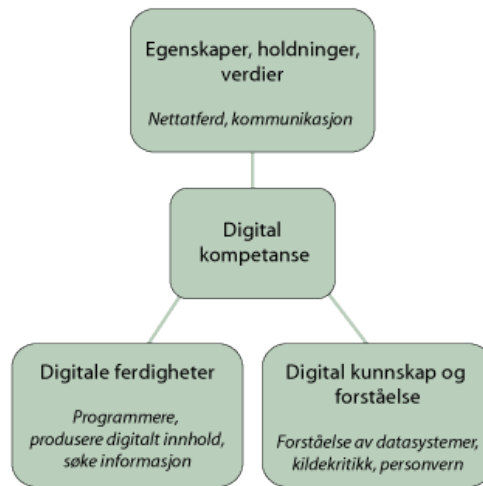
Flak et al. (2012) trekker frem viktigheten av kommunen evner å se hvordan teknologi kan bidra til utvikling av egen organisasjon. Kommuner i Norge har de siste årene satset mye på tiltak som for eksempel kurs for å øke den digitale kompetansen og ferdigheten, Spesielt til sine ledere og mellomledere. I satsingen forklarer kommunene selv at de trenger økt forståelse av potensialet som ligger i bruk av teknologi på strategisk nivå (FoU, 2018). Kommunene trenger bevisstgjøring rundt digital kompetanse.

Digital kompetanse kan defineres som:

«Digital kompetanse er evnen til å forholde seg til og bruke digitale verktøy og medier på en trygg, kritisk og kreativ måte. Digital kompetanse handler både om kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Det dreier seg om å kunne utføre praktiske oppgaver, kommunisere, innhente eller behandle informasjon. Digital dømmekraft, slik som personvern, kildekritikk og informasjonssikkerhet, er også en viktig del av den digitale kompetansen» (Meld. St. 23 (2012-2013), 2013).

Digital kompetanse og digitale ferdigheter er begge begreper som brukes om hverandre. Aspøy og Andersen (2015) argumenterer for at begrepet digital kompetanse rommer noe mer enn begrepet digitale ferdigheter. De argumenterer for at digital kompetanse i større grad er forbundet med holdninger og en dypere forståelse. De viser til Bjarnø mfl. (2009) sin definisjon om at digital kompetanse innebærer «å kunne bruke digitale verktøy og ha en tilstrekkelig forståelse av teknologien til å kunne fungere i og påvirke samfunnet».

Kompetansebehovsutvalget (KBU) definerer i NOU 2020:2 kompetanse «som et samlebegrep på kunnskap, forståelse, ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier» og mener dette og er en treffende definisjon på digital kompetanse, som de har illustrert med en figur:



Figur 3 Digital kompetanse (NOU, 2020).

Digital kompetanse er sammensatt av digitale ferdigheter, digital kunnskap og forståelse, sammen med egenskaper, holdninger og verdier. Vi kan da forstå digital kompetanse som komplekst og ikke som en entydig definisjon.

3.1.1 Digital kompetanse i virksomheter/kommuner

Det er ulikt hvilken type digital kompetanse som det er behov for etter hva slags yrke man har, men det kan antas at det finnes digital kompetanse alle arbeidstakere vil kunne trenge i ulik grad (Bergsjø & Bergsjø, 2019). De viser til Digital21 sin rapport om økende behov for brukerkompetanse i hele arbeidslivet, og deres liste over hva digital brukerkompetanse innebærer. Hvilken digital kompetanse Digital21 mener er viktig arbeidstakere vil kunne ha behov for, er beskrevet i figuren på neste side:

Digital brukerkompetanse:

- **IKT-sikkerhet:** Nok kunnskap («fjellvettregler») til å forhindre at en selv eller virksomheten kan bli angrepet eller utnyttet. Kunne noe om basisbegrep innenfor for eksempel kryptering.
- **Personvern:** Kunne verne om egne og andres rettigheter og forstå når avgjørelser kan være inngripende overfor individer.
- **Enkel programmering** – for å kunne automatisere verktøy og forstå hvordan den digitale verdenen fungerer. En bør også kunne noe om hvordan IT-systemer blir til, slik at en kan samhandle i prosjekter.
- **Dataanalyse og kunstig intelligens** – basisbyggeklosser og hvordan de kan støtte virksomheter. Utfordringer med hensyn til etikk og samfunn.
- **Enkel IT-arkitektur:** Forstå på et grunnleggende nivå hva de enkelte standardkomponentene (databaser, CMS, sikkerhetsmekanismer, API etc.) gjør, og hvordan de spiller sammen.
- **Tjenstedesign:** Hvordan en kan kommunisere effektivt om behov og brukergrupper overfor de som skal lage IT-systemer.

Kompetanseområdene på de to øverste kulepunktene kan også gjelde «datalette» yrker som for eksempel håndverkere, renholdere, transportarbeidere og industriarbeidere. Ulike utdanningsløp vil ha behov for ulik vektning. Kilde: DigitalNorway

Figur 4 Digital brukerkompetanse (DigitalNorway, 2018).

Vieru et al (2015) beskriver tre digitale kompetanser som behøves i arbeidslivet:

- teknologisk kompetanse
- kognitiv kompetanse
- sosial kompetanse.

Teknologisk kompetanse kan være alt fra å kunnskap om hvilke programmer bedriften trenger til å nå sine mål eller hvordan programmene er bygget opp (Vieru et al., 2015). Hofman og Ogonek (2018) viser til at også andre tekniske ferdigheter som å være fleksibel, åpen for nye løsninger og ha mot til å bruke digitale løsninger, som sentrale ferdigheter.

Å ha **kognitive ferdigheter** innebærer blant annet innebærer å kunne tenke kritisk og løse problemene, samt forstå grafer og evaluere informasjon (Vieru et al., 2015).

Sosial kompetanse kan handle om hvordan man samhandler med andre (Hofmann & Ogonek, 2018). En casestudie av Aspøy og Andersen (2015) viser til hvordan mekanikere i dag bruker mye mer tid på samhandling med kunder enn tidligere. Ikke nødvendigvis grunnet digitalisering i seg selv, men at mindre behov for kundemottak grunnet mer digitale prosesser, gjorde at bilmekanikere i dag treffer kunder i større grad enn tidligere. Det er da viktig at

mekanikeren innehar de sosiale ferdighetene til å kunne samhandle med kunden for å få til gode kunderelasjoner.

Hofman og Ogonek (2018) argumenter og for en fjerde kompetanse, **bevissthet rundt følgende av digitaliseringen**. Dette refererer til evnen til å evaluere konsekvensene av digitalisering på prosesser og aktiviteter utenfor den digitale verden. Hofman og Ogonek (2018) mener det er spesielt viktig at ledere er bevisst på hva digitalisering kan gi av både positive og negative konsekvenser for deres organisasjon, brukere/kunder og innvirkninger digitaliseringen kan ha for organisasjonsstrukturen.

Rybalka mfl. (2018) viser i evalueringsrapporten foretatt for SSB, at 40% av kommunene ligger på laveste eller nest laveste nivå, når det kommer til digital kompetanse. De mangler blant annet digitalt nøkkelpersonale. Baldersheim mfl. (2021) påpeker at målestokken for digital modenhet i kommunene stadig forandres, og dermed at kravene til digital modenhet i kommunene stadig skjerpes.

Ask og Søråa (2021) argumenterer for viktigheten av å foreta kritiske vurderinger av digitaliseringsprosesser, og at dette er en utvidelse av digitale kompetanse. For å kunne påvirke digitaliseringsprosessene slik at de ikke marginaliserer sårbare grupper, må vi ruste oss til å kunne forstå prosessene. Utviklere vil være for opptatt av penger og politikere forstår for lite av teknologien og er for opptatt av kortsiktige gevinster til å kunne avgjøre hva som er riktige digitale investeringer. Det blir derfor viktig for organisasjoner å vite hva de trenger av digitale produkter og tjenester og hvilke endringer innføringen av nye digitale tjenester fører til hos organisasjonen.

3.2 Bestillerkompetanse i interkommunale IKT-samarbeid

Når kommuner inngår i interkommunale IKT-samarbeid, og spesielt i samarbeid som er lagt opp som en egen virksomhet utenfor kommunene, blir det opp til kommunene i samarbeid med den interkommunale IKT-virksomheten å finne ut hvilke produkter og tjenester kommunen har behov for. Hvilken bestillerkompetanse kommunene har, kan dermed være avgjørende for at kommunen får de produkter og tjenester de faktisk har behov for og som kan være med å forenkle og forbedre tjenesten kommunen leverer til sine innbyggere. Hvilke kompetanser kan da være avgjørende for at kommunen opptrer som kompetente bestillere? Manglende teknologiforståelse, kan føre til at kommunen ikke får de IKT produktene de har behov for, og da heller ikke opptrer som kompetente bestillere som evner å se hvordan

teknologi kan bidra til utvikling av egen organisasjon (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012). Videre argumenterer Flak et al. at det kan være hensiktsmessig for kommunen å hente inn ekstern kompetanse for å hindre kostnadsineffektiv kompetanseheving når IKT løsninger skal bestilles. De vektlegger viktigheten av at kommunen har egne digitale ferdigheter i sin organisasjon. Digital ferdigheter må ikke kun forbli hos innleide konsulenter.

I 2015 ble det utgitt en rapport fra KS om IKT-samarbeid i kommunal sektor (KS, 2015). PwC gjennomførte da en undersøkelse på vegne av KS av kommuner som var deltakere i interkommunale IKT-samarbeid. I kartleggingen kom det frem at bestiller rollen var utfordrende for kommunene. Flere kommuner ønsket bedre bestillingskompetanse. Bestillerkompetansen ble ofte ble overført til virksomheten som drev IKT-samarbeidet kompetansen forsvant fra kommunene (KS, 2015).

3.3 Digital transformasjon

Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor (KS, 2019) understreker behovet for at kommunene gjennomgår en *digital transformasjon* for å løse fremtidens krav og utfordringer. Begreper som digitalisering og digital transformasjon blir ofte blandet sammen, men defineres som ulike begreper.

3.3.1 Begrepsavklaringer

Digitalisering defineres av Ask og Søråa (2021, s. 33) som:

«Digitalisering beskriver sosiale og teknologiske endringer knyttet til utvikling, innføring og/eller bruk av digital teknologi. Digitalisering innebærer både teknologisk endring i form av digitisering (der verden oversettes til et maskinlest format) og sosial endring der samfunn, grupper og individer omorganiseres rundt og med ny teknologi.»

I Regjeringens strategi for Én digital offentlig sektor, beskrives begrepet digital transformasjon som:

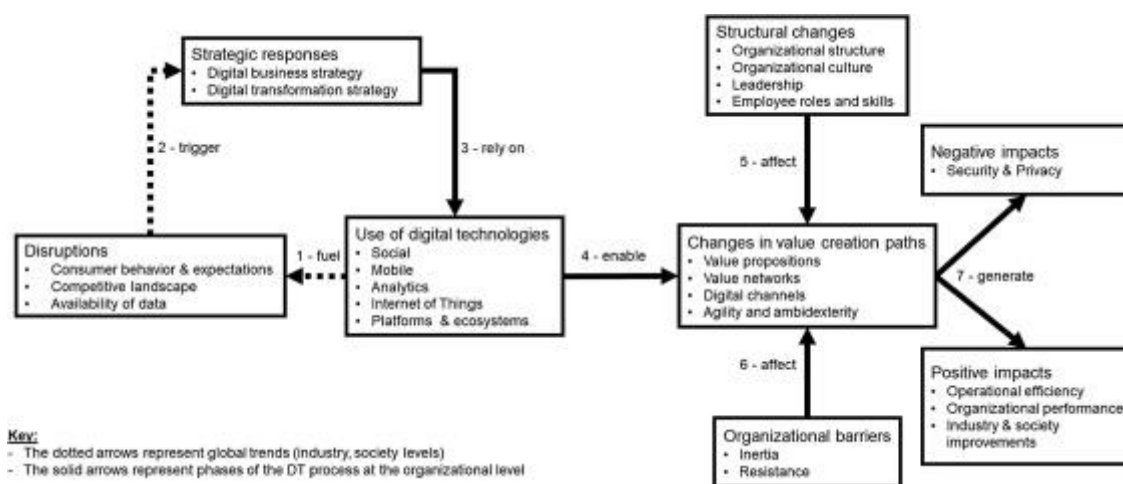
«Digital transformasjon betyr å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. Det innebærer at virksomhetene gjennomgår radikale endringer med mål om bedre brukeropplevelser og smartere og mer effektiv oppgaveløsning. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverket skrives om, eller prosesser designes på nytt. Dette handler like mye om endringsledelse, kompetanse- og utviklingsutvikling, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling som teknologi (KS, 2019, s. 1 Innledning).

Vial (2019) i (Ask & Sjøraa, 2021, s. 37) beskriver digital transformasjon som en potensiell radikal prosess som skal endre måten vi arbeider og tjener penger på, med særlig vektlegging av muligheter for nye type tjenester og inntektsstrømmer.

Osmundsen et al. (2018), viser i sin litteraturstudie til at en mye brukt fremstilling er Horlacher et al. (2016) sin beskrivelse av digital transformasjon som utnyttelse av digitale teknologier for å muliggjøre vesentlige forbedringer i en virksomhet. Der forbedringene kan være knyttet til virksomhetens operasjoner, arbeidsprosesser og verdiskapning. I litteraturstudien finner de ikke noen entydig definisjon på hva digital transformasjon er.

3.3.2 Digital transformasjon i organisasjoner

Vial (2019, s. 122) har analysert tidligere litteratur om digital transformasjon og presenterer et induktivt rammeverk gjennom en figur med åtte byggeklosser. De åtte byggeklossene beskriver digital transformasjon som en prosess hvor digitale teknologier spiller en sentral rolle i etableringen, og i forsterkningen av *forstyrrelsen* av samfunnet og bransjenivåer (Vial bruker ordet *disruptions*, som jeg direkte har oversatt til *forstyrrelsen* på norsk).



Figur 5 Byggekløster i den digitale transformasjonsprosessen (Vial, 2019, s. 122)

Disse *forstyrrelsene* trigger strategiske svar fra den delen av organisasjonen som har en sentral plass i litteraturen om digital transformasjon. Digital transformasjon skaper nye muligheter for organisasjonen til å danne nye veier for verdiskapning, struktur, prosess og kultur. Vial (2019) argumenterer videre for disse endringene fører til positive innvirkninger for organisasjonen og noen ganger og for individer og samfunnet generelt, men i noen tilfeller kan og endringene gi uønskede utfall. Figuren viser til positive endringer som at organisasjonen blir mer effektive og presterer bedre. Negative utfall kan være hvordan bruk av algoritmer kan være en mulig trussel for sikkerheten og retten til privatliv for individer.

Forstyrrelsene som Vial (2019) presenterer, kan blant annet forklares i hvordan atferd og forventninger fra kundene/brukere har forandret seg. Kundene har i dag tilgang og kunnskap om teknologiske nyvinninger, og kan gjennom enkle kanaler være aktive i kommunikasjonen med organisasjonene om hvordan de ønsker at tjenesten skal leveres. Vial (2019) viser til eksempelet fra DBS bank i Asia, hvor kundene forventet at det meste av deres bruk av banktjenestene skulle kunne foregå på mobilen. Dette la press på DBS til å endre sine tjenester for å kunne være aktuelle aktører i markedet. For organisasjoner blir det derfor viktig å kunne forutse hvilke endringer som vil kunne skje, i stedet for å handle etter endringer i kundens forventninger. For å få til dette understreker Vial (2019) viktigheten av at organisasjoner fokuserer på å lage strategier for å få til digital transformasjon.

Vial (2019) påpeker at digitale organisasjoner nå har muligheten til å utnytte nye digitale teknologier til å finne nye veier for verdiskapning. Dette kan blant annet gjøres gjennom nettverk. Nettverk hvor ulike organisasjoner som kan ha konkurrerende interesser

samarbeider for å få til best mulig tjeneste for kundene. Videre viser Vial (2019) til at nye digitale teknologier også gjør at kundene kan være en del av nettverkene. Kunder kan for eksempel kommunisere sine ønsker direkte til organisasjonen gjennom sosiale medier.

For å få til digital transformasjon må organisasjonen gjennomgå viktige strukturelle endringer (Vail 2019). Organisasjonens struktur, kultur og lederskap må endres. Samt rollen og kompetansen til de ansatte. Ny teknologi krever ny kompetanse av de ansatte, men også analytisk kompetanse for å løse problemer som blir mer og mer komplekse. Litteraturen Vial (2019) har sett på om digital transformasjon, fremhever hvordan digital transformasjon fremmer situasjoner der ansatte som ikke jobber med IT, tar ledelsen i prosjekter for å implementere nye digitale teknologier, og hvor IT-ansatte i organisasjoner blir de som er aktive aktører for å igangsette prosessen.

I figuren tar Vial (2019) og for seg ulike barrierer for digital transformasjon, og trekker frem treghet og motstand som to store utfordringer. Treghet forklarer han blant annet som eksisterende produksjonsprosesser som er rigide å endre. Motstand fra de ansatte av implementering av ny teknologi, kan ofte forklares i manglende innsikt i fordelene med innføringen av ny teknologi (Vial 2019).

3.3.3 Digital transformasjon i kommunene

Kommuner som organisasjon har ikke det samme behovet for å levere tjenester med profitt i alle ledd, slik som private aktører ofte må for å kunne overleve. Konkurransen fra andre aktører er og mindre, da de flere av tjenesten kun leveres av kommunen selv. Kommunene seg imellom skal levere flere av de samme tjenestene, slik at eventuell konkurransen kan bestå i å levere bedre tjenester enn andre kommuner for å hindre fraflytting. Hvordan får kommunene til digital transformasjon og hva eventuelt skiller digital transformasjon i det offentlige fra digital transformasjon i det private markedet?

Et raskt søk på Google viser flere artikler om kommuners egne strategier for å drive digital transformasjon, samt eksempler fra både kommuner og interkommunale IKT-samarbeid om hvordan de selv mener å ha lykket med større digitale endringsprosesser. Men det har vært utfordrende å finne relevant forskningslitteratur om hvordan kommunalt ansatte og innbyggere opplever at kommunen som virksomhet har fått til digital transformasjon av sine tjenester. Baldersheim et al. (2021) argumenterer for at det enda er for tidlig å hevde at kommunene har gjennomgått en digital transformasjon som helhet. De peker på at kommunene selv opplever å ha manglende digital kompetanse og har et stort potensial når det

kommer til å ta i bruk nye digitale tjenester som effektiviserer og forenkler prosesser og tjenester. Deloitte (2015) gjennomførte en undersøkelse om hvordan det sto til med den digitale transformasjonen i offentlig sektor. De fant at det var et bredt spekter av digital modenhet i Nordens offentlige virksomheter, men med flere problemstillinger og hindringer for forandring. Problemstillingene og hindringene var knyttet til kultur, bemanning og ledelse.

Deloitte (2015) mener at noen offentlige virksomheter vil slite med forandringene som kommer med kontinuerlig digitalisering, mens andre vil utnytte transformasjonen for det den er verdt. På bakgrunn av deres undersøkelser foreslår Deloitte (2015) flere spørsmål ledere i offentlig sektor bør spørre seg for å fremme digital transformasjon. Ledere bør kunne svare på om de har en klar og tydelig digitaliseringsstrategi og om de involverer sine brukere for å få til digital transformasjon. Videre ber Deloitte (2015) ledere i offentlig sektor stille seg spørsmålet om hvordan de kan sikre at de har gode ledere med forståelse for utfordringer og problemstillinger relatert til digital transformasjon. Har virksomhet den rette kompetansen til å gjennomføre digital transformasjon? Hartl og Hess (2017) har i sin studie funnet kulturelle verdier som de fremhever som viktige for at en organisasjon skal lykkes med digital transformasjon. Verdier som en ekstern orientert kultur, der bruker av tjenesten står i sentrum og det satses på innovasjon, samt at organisasjonen er fleksible og er åpne for endringer. Hartl og Hess (2017) fremhever og viktigheten av å ha fokus på organisasjonens medlemmer og interaksjonen mellom medlemmene for å få til digital transformasjon.

3.4 Tjenesteutsetting gjennom interkommunale samarbeid

I kapittel 2 beskrev jeg hvordan kravene til kommunene som tjenesteleverandør er komplekse og omfattende og hvordan flere kommuner har valgt å inngå i ulike interkommunale IKT-samarbeid for å bedre kunne løse kravene på en bedre, smartere og mer effektiv måte.

Interkommunale samarbeid kan av Jacobsen (2022, s. 12) defineres som: «to eller flere kommuner forener noen ressurser for å løse en felles oppgave eller utfordring».

Kompleksiteten i oppgaver kommunen skal løse er stor og tilgangen på relevante ressurser kan være mangelfull. En liten kommune i utkant Norge vil i dag ha vanskeligheter med å konkurrere om fagpersoner på IKT. I dagens marked vil disse personene være svært ettertraktet og har mulighet til å velge å arbeide i store fagmiljø med høyre lønn enn det kommunene som arbeidsgiver ofte kan tilby. Løsningen for flere kommuner har vært å inngå

ulike interkommunale IKT-samarbeid, for å løse de store utfordringer og få bedre fagmiljø. Som oftest med kommuner som er geografisk nærme hverandre.

Schartum et al. (2017) viser til at denne kompleksiteten i kommunesektorens oppgaver og ansvarsområder har ført til at den kommunale digitale forvaltningen kjennetegnes av to forhold:

- Et stort antall fagsystemer som skal ta seg av spesialiserte forvaltningsoppgaver innenfor ulike ansvarsområder.
- Bruk av digitale systemer eller tjenester som driftes og leveres av kommersielle selskaper, etter avtale med kommunen.

Denne kompleksiteten og det faktum at digitalisering koster for kommunene, mener Schartum et al. (2017) er noe av grunnen til at flere kommuner inngår interkommunale IKT-samarbeid, som gis ansvaret for anskaffelse, utvikling og drift av tekniske systemer for eierkommunene. Haug (2009) viser til flere årsaker til at kommuner velger å inngå interkommunale IKT-samarbeid. Geografiske og befolkningsmessige ulike kommuner med økte forventninger til digitaliserte tjenester og drift av en stor mengde ulike fagsystemer. Utbygging av infrastruktur og mangelen på mulighet til å få tak i spesialisert kompetanse. For å løse disse utfordringene inngår flere kommuner i det Haug kaller «grensekryssende IKT-nettverk». Der de får tilgang på IKT-spesialister, som blant annet kan dekke opp for kommunens manglede bestiller kompetanse. Jacobsen (2022) argumenterer for at interkommunale samarbeid for mange kommuner ikke bare er gode, men en nødvendighet for å kunne utføre lovpålagte oppgaver og tjenester.

Et IKT-samarbeid skal kunne føre til bedre digitale tjenester i medlemskommunene og at de kan ta ut gevinstene av dette. Ask og Søråa (2021) viser til at digitaliseringsprosesser som fungerer for en kommune, fungerer nødvendigvis ikke for andre kommuner. Konteksten og aktør-nettverket digitaliseringen er en del av, er avgjørende for effekten. Når den kommunale mellomlederen blir bedt om å rangere hvilke faktorer som har betydning for et vellykket fornying/utviklingsprosjekt, blir ikke effekt av eksterne samarbeidsnettverk trukket frem som en effektiv endringsstrategi (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021). Mellomlederen trekker frem involvering av ansatte, god planlegging, organisering og ledelse av prosjektet, sammen med entusiasme, pågangsmot og seighet blant pådriverne, som viktigste faktorer for å lykkes med fornying og utviklingsprosjekter. Haug (2009) fremhever positive funn hos kommuner som er del av et interkommunalt IKT-samarbeid. Han viser til at samarbeidet kan

gi grunnlag for nye og bedre tjenester, samt at teknologien kan være med å nøytralisere kløften mellom små og store kommuner og gi muligheter for saks- og tjenesteproduksjon på tvers av kommunegrensene. Det er ikke åpenbart hvordan en økonomisk gevinst knyttet til stordriftsfordeler med å inngå i et interkommunalt samarbeid vil kunne komme til syne (Jacobsen, 2022). I stedet for å ta ut den økonomiske gevinsten, kan kommunen velge å reinvestere i samarbeidet slik at samarbeidet kan øke kvaliteten gjennom for eksempel innkjøp av bedre utstyr og mer fagpersonell. Jacobsen (2022) viser til at mye tyder på at det er nettopp dette som skjer i interkommunale samarbeid. Eventuelle gevinster tas ut i økt kvalitet og ikke i reduserte kostnader.

Interkommunale samarbeid kan i noen tilfeller virke mot sin hensikt. Transaksjonskostnadene med å inngå i et interkommunalt samarbeid kan i noen tilfeller overstige gevinstene som var intensjonen med samarbeidet (Jacobsen, 2022). Han viser til kostnadene som kommer med etableringen, sammensetting av styrer og råd, rapporteringer og overvåkning samt vedlikehold og utvikling av samarbeidet. Jacobsen trekker frem fragmentering som en utfordring med interkommunale samarbeid. Når det opprettes nye autonome enheter, lager en og nye beslutningsnivåer. Dette kan føre til uklarhet i hvem som faktisk bestemmer og det kan være vanskelig for innbyggerne å vite hvem som faktisk bestemmer.

Det er mange ulike styringsmodeller for interkommunale samarbeid, noen med stor grad av direkte styring fra kommunene som er involvert og andre igjen der styringen er med indirekte gjennom interkommunale selskap eller samarbeid drevet som aksjeselskap. Alle former for interkommunale samarbeid vil til en viss grad innebære at kommunens mulighet for direkte styring svekkes (Jacobsen, 2022). Han viser til at det ofte ligger en antakelse om at mer direkte styring i samarbeidet gir en bedre ivaretagelse av kommunens demokratiske styringsform, uten at han finner belegg for dette i generelle studier av organisatorisk styring. Videre argumenterer Jacobsen (2022) for at jo mer fristilt et interkommunalt samarbeid er, desto mer behov er det for at styringen baserer seg på indirekte former. Jacobsen (2022) argumenterer videre for at alle former for interkommunale samarbeid vil føre til en overgang til en mer form for indirekte styring enn det som er tilfellet når oppgaven ligger hos kommunen alene. Han hevder at dette alltid vil være en overgang både for administrasjonen og politikere, og det er viktig at det blir gjennomført opplæring av indirekte styringsformer for partene.

Jacobsen (2022) viser og til at det ikke bare er styringsmodellen som kan påvirke hvordan samarbeidet fungerer, men også sammensetningen. Et interkommunalt samarbeid med en stor kommune og flere mindre små, vil sannsynligvis fungere annerledes enn et samarbeid bestående av kun to ganske like kommuner. Små kommuner kan oppleve at de større kommunene har for mye makt i samarbeidet, og store kommuner igjen kan oppleve at det er de som må stå for all utvikling i samarbeidet (Jacobsen, 2022). Han trekker frem et sentralt moment når det kommer til samarbeidet. I Norge er interkommunale samarbeid for kommunene frivillig, i motsetning til en del andre land der de er pålagt samarbeid på tvers for oppgaver som kommunen skal løse. De kan når som helst trekke seg ut av samarbeid, hvis de mener det ikke fungerer hensiktsmessig.

4. Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive nærmere hvilken metode som er valgt for å forske på problemstillingen og begrunne dette. Jeg vil videre beskrive hvordan valg av informanter og innsamling av data har foregått, hvordan dataene er analysert, validiteten av undersøkelsen og etiske utfordringer knyttet til forskningen.

«All forskning tar utgangspunkt i et eller flere spørsmål, problemer eller ideer som forskeren prøver å gripe fatt i» (Olsson & Sørensen, 2003, s. 16). For å få svar på forskningsspørsmål må vi bruke vitenskapelig metode. Ringdal (2001) beskriver vitenskapelige metode som teknikker for å få svar på forskningsspørsmål, der du bruker ulike fremgangsmåter til å samle data for analyse. Jacobsen (2018, s. 21) viser til at forskeren oppfatning av hvordan virkeligheten faktisk *er*, vil ha betydning for hva slags forskningsspørsmål som stilles, og hva slags metode som vurderes som best. Han illustrerer dette gjennom en figur:



Figur 6 Hvordan oppfatning av virkelighet bestemmer metode (Jacobsen, 2018, s. 21).

4.1 Metodevalg og design

Valg av problemstilling av kommet på bakgrunn av egne erfaringer og interesser. Jeg jobber selv tilknyttet et NAV kontor som er organisert som et vertskommunesamarbeid. Det medfører at jeg har kontakt med flere kommuner av ulik størrelse, som alle er med i samme interkommunale IKT-samarbeid.

Thagaard (1998) argumenterer for at problemstillingen gir retningslinjer for hvordan prosjektet utformes. Jeg har justert en del på problemstillingen underveis i prosjektet, da det har vært utfordrende å lande presist på hva som skulle være omfanget av studien og hva som konkret skulle undersøkes hos medlemskommunene. En snever problemstilling kan hindre forskeren å følge opp ideer som dukker opp underveis i prosessen (Thagaard, 1998). På den

andre siden viser hun til at en uklar problemstilling kan hindre forskeren i å se hva hen skal sette søkelys på. Hun fremhever viktigheten av å jobbe med problemstillingen underveis, og justere den i forhold til datainnsamling og analyse, og viser til at den endelige versjonen av problemstillingen ikke er ferdig utformet før helt på slutten av forskningsprosjektet.

Jeg har valgt å fordype meg i et samarbeid i en virksomhet med et begrenset antall eiere med ulik størrelse og ulik organisering. Til dette har jeg valgt et *case-studie*. Thagaard (1998, s. 187) viser til at det er liten felles forståelse for hva en *case-studie* er, men definerer det som: «dyptgående undersøkelsesopplegg som har som målsetting å komme frem til kunnskap som peker ut over den enheten undersøkelsen fokuserer på». Ringdal (2001) påpeker at der det er et case, som for eksempel en bedrift, som undersøkes. Da er det viktig å skille mellom funn som kan være generelle og de funnene som er unike for bedriften.

For å samle inn empiri i et forskningsprosjekt, brukes hovedsakelig kvalitativ eller kvantitativ metode. Jacobsen (2018) forklarer forskjellen mellom disse to metodene, om forskeren samler inn informasjonen ved bruk av ord (kvalitativ) eller tall (kvantitativ). Han viser til at begge metodene er like gode, men egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger. En undersøkelse kan gjerne inneholde begge metodene, og kalles da for flermetode-design (Ringdal, 2001).

For å få svar på problemstillingen har jeg brukt kvalitativmetode. Problemstillingen min kan kategoriseres som en eksplorerende problemstilling, Jacobsen (2015) beskriver at en eksplorerende problemstilling har til hensikt å utdype det vi vet lite om. Han viser til at en eksplorerende problemstilling som regel vi kreve en metode som får frem nyansene i data, og normalt vil kreve at man konsentrerer seg om få enheter og at kvalitativ metode er best egnet til dette formålet. Ved bruk av kvalitativ metode forsøker forskeren å legge så få føringer som mulig på informasjonen som samles inn, og strukturerer og kategoriserer forbindelser først i etter at intervjuene er gjennomført (Jacobsen, 2018). Kvalitative data har fordelen av at det gir en nærhet mellom forsker og intervjuobjekt, og at det som undersøkes blir formidlet gjennom ord. Dette kan ifølge Jacobsen (2015) gi kvalitative tilnærminger høy relevans. Han viser til at kvalitativ metode kan ha flere ulemper, og viser til at innsamling av kvalitative data kan være ressurskrevende. Det gjør og at man som regel bare rekker over et fåtall personer og er da disse personene representative for andre enn seg selv.

4.2 Innsamling av data

Jeg har valgt individuelle intervju som datainnsamlingsmetode. Dette er den vanligste fremgangsmåten for datainnsamling ved bruk av kvalitativ metode (Thagaard, 1998). Det finnes flere måter å strukturere et intervju på. Thagaard viser til tre ulike fremgangsmåter (1998, ss. 80-81):

- **Intervju med lite struktur.**

Intervjuet er mer som en samtale å beregne. Forskeren kan da tilpasse spørsmålene underveis, og det egner seg godt til innledningen til en undersøkelse.

- **Intervju med stram struktur.**

Spørsmålene er utarbeidet på forhånd og har en bestemt rekkefølge. Dette gjør ofte svarene lettere å sammenligne.

- **Intervju med delvis strukturert tilnærming.**

Temaene som spørres om er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen bestemmes underveis. Da har forskeren mulighet til å følge fortellingen informantene gir, men sikre at informasjon om aktuelle tema følges opp underveis.

Jeg valgte intervju med delvis strukturert tilnærming. Det ble utarbeidet en intervjuguide på forhånd som hadde samme temaer for IKT-virksomheten og medlemskommunene, men som la opp til at det var mulighet til å endre på spørsmålene underveis utfra informantens svar. Det var informantens opplevelse av samarbeidet som var interessant for meg å høre om, og å sikre at dette kom tydelig frem i intervjuet.

4.3 Utvalg av informanter

Formålet med studien har vært å studere opplevelsen av samhandling i et interkommunalt IKT-samarbeid med kommuner av ulik størrelse. For å finne aktuelle samarbeid som kunne passe min studie, valgte jeg å gjøre et Google-søk på «Interkommunale IKT-samarbeid» og forsøke å finne aktuelle samarbeid som kunne passe til min studie. I første omgang var planen å sammenligne flere kommuner i ulike IKT-samarbeid, men dette ble for omfattende for tidsaspektet og planlagt omfang av denne studien. Av praktiske grunner tok jeg for meg et IKT-samarbeid som lå geografisk nærme mitt arbeidssted, slik at det var enkelt å gjennomføre flere av intervjuene ansikt til ansikt. Jeg valgte ut et interkommunalt IKT-samarbeid som hadde flere medlemskommuner av ulik størrelse, alt fra rundt 50 000 innbyggere til rett under

1000 innbyggere. Intervjuobjektene er funnet gjennom e-post henvendelser til kommuner og til IKT-virksomheten, der de har foreslått aktuelle intervjuobjekter. Min veileder har og gitt råd på utvalg av kommuner på bakgrunn av intervjuer jeg har foretatt og behov for mer data.

Alle informanter fikk tilsendt informasjon om undersøkelsen og samtykkeskjema i forkant av intervjuet. De er informert om at deltakelse er frivillig og at de når som helst kan trekke sitt samtykke til å delta i undersøkelsen.

To av intervjuene har foregått fysisk på arbeidsplassen til intervjuobjektet. To av intervjuer er det gjennomført gjennom videokonferanse ved bruk av Microsoft Teams og et telefonintervju. I et av videointervjuene fungerte ikke kameraet til intervjuobjektet under store deler av intervjuet, slik at det ble delvis gjennomført med kun lyd og ikke bilde. Alle intervjuene er spilt inn med digital diktafon.

Tabellen under viser hvilken rolle intervjuobjektene hadde, samt størrelse på kommunen de er ansatt i. Jeg har i hovedsak intervjuet sentrale personer i IKT-samarbeidet, som har jobbet tett med medlemskommunene gjennom prosjektledelse og ansatte i kommuner som har mye direkte kontakt og samarbeid med IKT-virksomheten.

Nummer	Organisasjon	Antall innbyggere	Rolle	Intervjuform
Respondent 1	Kommune	15 000	Digitaliseringsrådgiver	Fysisk
Respondent 2	Kommune	1 300	Seniorrådgiver	Fysisk
Respondent 3	Kommune	50 000	Kommunalsjef	Videokonferanse
Respondent 4	Kommune	1 800	Leder	Telefon
Respondent 5	IKT-samarbeid		Virksomhetsarkitekt	Videokonferanse

Figur 7 Oversikt over intervjuobjekter i undersøkelsen

4.4 Analyse av data

Jacobsen (2018, s. 199) har forenklet beskrevet analysen av kvalitative data gjennom fire forhold:

Dokumentere: Her gjennomgås det materialet som er kommet inn gjennom intervjuet, der man beskriver materialet og forsøker å få en viss systematisering av intervjuene.

Utforske: Beskrivelsen som ble utarbeidet i dokumenteringsfasen brukes som utgangspunkt for å utforske dataene videre og her ser forskeren etter forhold som trer frem gjennom dataene i en relativt usystematisk form.

Systematiser og kategoriser: Her skal forskeren redusere mengden av informasjon han har fått gjennom intervjuene. Her kategoriseres tekst på for eksempel tema, hendelser, steder og tidspunkter og grupperes til et sett kriterier.

Sammenbinde: Her trekker forskeren opp forbindelser og sammenhenger i de ulike kategoriene. For eksempel at flere av intervjuobjektene omtaler samme fenomen.

Etter at hvert intervju var gjennomført tilstrebet jeg å få transkribert intervjuene så raskt som mulig. Transkriberingen ble gjennomført ved hjelp av Microsoft Word sin transkriberingsfunksjon. Ved uttalt dialektbruk måtte transkriberingen foregå gjennom manuell avskrift fra lydopptaket. Transkripsjon kan ikke gjengi hele det visuelle inntrykket, som blikk, kroppsholdning og måten intervjuobjektet beveger seg på. Det er en selektiv behandling av det talte ordet, og innebærer at dette skrives ned ordrett (Olsson & Sörensen, 2003). En transkripsjon danner basis for den videre analysen (Jacobsen, 2018).

Etter at hvert intervju var transkribert brukte jeg og tid på å samle sammen sitater jeg fant relevante til studien, Ut fra intervjuguiden og forskningsspørsmålene jeg hadde laget før intervjuene, hadde jeg allerede sett meg ut noen kategorier og noen andre kategorier dukket opp etter som intervjuene ble gjennomført. Kategorisering handler om å dele temaet i mindre enheter og så samle ulike deler av teksten i de ulike enhetene (Jacobsen, 2018). Utsagn fra intervjuene ble deretter kategorisert.

Når utsagnene fra intervjuene var kategorisert, ble det mulig å se etter ulikheter og fellestrekk mellom medlemskommunene. Denne kategoriseringen danner grunnlaget for analysen som er beskrevet i kapittel 5.

4.5 Validitet og reliabilitet

Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) er sentrale begreper i kvalitetssikring av vitenskapelige undersøkelser (Ringdal, 2001).

Validitet har to typer gyldighet, *intern gyldighet* og *ekstern gyldighet*. Intern gyldighet handler om man har fått tak i det man ønsket å få svar på i undersøkelsen, og ekstern gyldighet handler om det vi har funnet kan overføres til andre sammenhenger (kan det generaliseres?) (Jacobsen, 2018).

Intern gyldighet går på om beskrivelsen er sann og sammenhengene reelle. Jacobsen (2018) referere til Mats Alvesson (2011) som hevder mennesker verken kan eller vil avsløre sannheten, og det derfor er det vanskelig å finne hva som faktisk er virkeligheten. Jacobsen (2018) understreker da at forskeren må ha en klar og åpen refleksjon om data som samles inn, og viser til tre relevante spørsmål i den hensikt:

- Gir studieobjektene en sann representasjon av virkeligheten?
- Gir forskeren en sann representasjon av data?
- Gjenspeiler resultatene virkeligheten?

I min undersøkelse har jeg bestrebet å få tak i informanter som har god kjennskap til IKT-samarbeidet de er en del av og ansatte i IKT-samarbeidet som har erfaring fra samarbeidet med medlemskommunene. I et tilfelle i en kommune ble jeg henvist til en person, som det viste seg ikke hadde noe kjennskap til samarbeidet, og vi ble da enige om å ikke gjennomføre intervjuet. Jeg informerte informantene om at de er anonyme, men at det kan være mulig å identifisere aktørene ut fra små forhold i enkelte kommuner og at yrkestittel og størrelse på kommunen er beskrevet. Jacobsen (2018) hevder at hvis ikke informantene kan være anonyme, kan det føre til at informantene ikke tør å gi den hele og fulle sannheten. Intervjuene ble foretatt over en periode på to måneder. Jeg har forsøkt å kritisk drøfte ulike sammenhenger og ulikheter jeg har funnet og være bevisst på at mine egne erfaringer og forståelser kan være med å påvirke resultatet.

Ekstern gyldighet (overførbarhet) handler om funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn de som faktisk er undersøkt (Jacobsen, 2018). Jeg har vært bevisst på at jeg kun har intervjuet et knippe ansatte tilknyttet samme IKT-samarbeid, dette har nødvendigvis ikke noe gyldighet utenfor dette samarbeidet, og kan skyldes interne faktorer i dette samarbeidet som ikke finnes i andre IKT-samarbeid. Jacobsen (2022) argumenterer for at når man forsker på effekter av et interkommunalt samarbeid baseres det seg i mange sammenhenger kun på subjektive vurderinger. Videre viser han til at et forskningsdesign som kun ser på effekter innad i et interkommunalt samarbeid, er den minst egnede formen til å studere effektene av samarbeidet. Dette fordi forskningen da ikke sier noe om situasjonen for kommuner som ikke inngår i samarbeidet. Jacobsen mener den mest egnede forskningsformen når det kommer til å se på effektene av et interkommunalt samarbeid, er å studere endringene som skjer når samarbeidet igangsettes og samtidig ha en kontrollgruppe bestående av kommuner som ikke inngår i samarbeidet. For å kunne avklare gyldighet rundt funnene, hadde det krevd en større

undersøkelse som hadde informanter fra liknende interkommunale IKT-samarbeid i Norge, samt kommuner som ikke inngår i et samarbeid.

4.6 Reliabilitet

Er det trekk ved selve undersøkelsen som skapt de resultatene som har kommet frem (Jacobsen, 2018)? Er resultatene pålitelige? Vil en annen person som hadde undersøkt det samme som meg, kommet frem til samme resultatet? Eller er det faktorer med min måte og eventuelle relasjoner til informantene som kan ha påvirket resultatet? Jeg har forsøkt å gjøre intervjusituasjonen ganske likt, selv om noen av intervjuene har vært videokonferanse og andre har vært fysiske intervjuer på informantens arbeidsplass. Jeg har ingen nære relasjoner til informantene, annet enn at jeg har hilst på noen av dem før i jobbsammenheng.

4.7 Etiske hensyn

Thagaard (1998) knytter etisk ansvarlig forskning til tre hovedprinsipper. Informert samtykke fra informantene, konfidensialitet for informantene og at informantene vet om konsekvensene av å delta i forskningen. Alle informanter i denne undersøkelsen har blitt tilsendt et informasjonsskriv om undersøkelsen og et samtykkeskjema i forkant av intervjuet, der de og er informert om at de kan trekke seg når som helst i prosjektet. De er i informasjonsskrivet og informert om at det tilstrebes å anonymisere alle informanter, men informasjon om kommunestørrelse og stillingstittel kan gjøre at det er mulig å vite hvem noen av informantene er. Forskningsprosjektet er søkt og blitt godkjent av Norsk Senter for forskningsdata (NSD).

Jeg jobber selv i en enhet i en av kommunen tilhørende IKT-samarbeidet som jeg har studert i denne undersøkelsen. Jeg har tilstrebet å finne informanter som jeg har lite eller ingen kjennskap til gjennom mitt arbeide.

5. Presentasjon av funn og drøfting

I dette kapittelet vil jeg legge frem funn fra intervjuene jeg har gjennomført med respondentene fra IKT-samarbeidet. Jeg har valgt å dele kapittelet i tre deler, der funn fra de tre forskningsspørsmålene jeg har valgt for å kunne svare på problemstillingen min blir lagt frem og drøftet opp mot relevant litteratur.

Forskningsspørsmål 1: *I hvilken grad opplever kommunen/aktørene å inneha de nødvendige digitale kompetansene og bestillerkompetanse som del av et IKT-samarbeid?*

Forskningsspørsmål 2: *I hvilken grad opplever kommunen/aktørene at det interkommunale IKT-samarbeidet bidrar til digital transformasjon?*

Forskningsspørsmål 3: *Hvordan beskriver aktørene samarbeidet på strukturnivå og hvordan eventuelle forbedringer i samarbeidet bør foregå, for at de skal kunne løse oppgavene på en bedre, smartere og mer effektiv måte?*

Fra hvert forskningsspørsmål, presenteres først utdrag fra intervjuene som danner grunnlag for mine funn, før funnene blir drøftet. Svarene er basert min forståelse av respondentenes oppfatninger og tanker rundt det å være med i et IKT samarbeid.

5. 1 Digital kompetanse og bestillerkompetanse

Digitaliseringsstrategien legger vekt på at de digitale ferdighetene til ansatte i offentlig sektor må forbedres for at endringer skal skapes og tjenester skal forbedres. Organisasjonene må også ha god bestillerkompetanse for å kunne fremskaffe riktige digitale verktøy til samme formål. Med dette som bakteppe har jeg spurt respondentene om hvordan de opplever den digitale kompetansen og bestillerkompetanse de innehar som aktører i samarbeidet.

5.1.1 Opplevelse av digital kompetanse og bestillerkompetanse i samarbeidet

Bevissthet om påvirkningsmuligheter

Kommunalsjefen som er fra en kommune som har vært med i samarbeidet lenge og som også sitter i styret i samarbeidet, opplever at det er forskjeller på hvor mye medlemskommunene er bevisst deres mulighet til å påvirke samarbeidet.

«Ja det er klart det er store forskjeller på kommunene her. Det er det er veldig sammensatt, men, ønske om digitalisering er nok mye tydeligere uttalt hos noen enn hos andre. Så kan det være mange årsaker til det... Noen av de siste medlemskommune som kom

inn i samarbeidet og er mindre kommuner. Etter hva jeg forstår, så har de fremdeles personalsystemet basert på Excel ark. Det er klart at da, så er det nok et stykke å gå før de er der da når det gjelder forventninger, og kanskje bevissthet rundt muligheter. Så er jo meningen å løfte dem opp dit ganske raskt. Ved at de nå da får de ta del i den porteføljen».

Respondent 3

Ressurser, ikke kompetanse avgjør muligheten til å være med på utvikling

Respondentene fra de små kommunene viser og til at de opplever sine behov for samarbeidet annerledes og mangelen på ressurser kan gjøre det vanskelig for å finne rom for å delta i utviklingsarbeidet i samarbeidet.

«De større kommunene i samarbeidet er nok mer opptatt av utvikling og har ressurser til drive utviklingsarbeid, for oss er nok drift viktigst. Vi opplever at det er de store kommunene som setter seg i førersete når det kommer til utviklingsarbeidet». Respondent 4.

Samtidig opplever lederen at det har skjedd en utvikling i deres kommune som gjør at de ikke bare tar imot det som blir tilbudt i samarbeidet og selv om ikke de direkte kan bestille det de ønsker, kan de være mer delaktig i hva de implementerer.

«Det er nok av og til sånn at selv om vi er uenig, så må vi ta det som kommer. Men det har nok skjedd en utvikling for oss og der i det siste. Vi sluker ikke alt rått. Det kan være at vi bestemmer oss for å vente med å implementere et eventuelt system, til vi er sikre på at vi ser nytten i det. Ikke alt passer til en liten kommune, det er ikke alle nye digitale tjenester vi kan ta ut sammen gevinsten som de store kommunene på. Det kan for eksempel gjelde områder der vi bare har en ansatt som jobber med tjenesten og har et godt system som fungerer bra for den jobben som skal gjøres. Å implementere et nytt system da, kun fordi alle i IKT-Agder skal ha det, har liten til ingen gevinst for oss». Respondent 4.

Seniorrådgiveren fra en liten kommune understreker at det opp til deres kommune om de ønsker å ta større plass i gruppene som driver utvikling av samarbeidet.

«Det er faktisk noe som opptar oss mye tenker jeg. Vi har jo folk som er inne i sin faggruppe, både på HR, regnskap, lønn og de plassene der. Og til å begynne med, på de første møtene da, så greit man er litt sånn tilbakeholden lytter og lærer. Men etter hvert, så er det jo faktisk bare opp til våre egne folk i faggruppene å være på. Kunne bidra og å være med på utviklingen. Det er mye opp til oss selv om vi bidrar i fellesskapet. Vi ønsker jo å være

positive, og vi ønsker jo å være med å bidra. Vi ønsker ikke å være en kommune som bare henger med de andre. Så da tror jeg nok jeg prater på vegne av hele kommunen og organisasjonen at vi ønsker å være med på utvikling, og her har vi alle fall muligheten. Så er det opp til oss selv og ta plassen». Respondent 2

Virksomhetsarkitekten fra IKT-selskapet er også opptatt av å få frem at den digitale kompetansen nødvendigvis ikke er dårligere i mindre kommuner, men at de har mindre ressurser tilgjengelig for å kunne bidra inn i samarbeidet. Respondenten ser heller at noen som har en større kultur for digital modenhet.

«Det er kanskje en misforståelse at de store kommunene opplever seg mer digitale enn de små. Og her kommer nok min personlige opplevelse, at det nødvendigvis ikke er sånn. Jeg er nødvendigvis ikke enig. Jeg er enig i at gevinsten selvfølgelig kan være mye større i de store kommunene, De små kommunene er kanskje så små at det er ikke det at de er digitalt fremoverlent. Det er bare det at gevinstene ikke kan forsvares. Og så opplever jeg nødvendigvis ikke kompetansen som så forskjellig. Men det er stor forskjell på behovet og gevinstene mellom store og små kommuner. Så er det noen områder der det er større kultur for digital modenhet enn andre, og da er det ofte steder med litt størrelse, for da har de noen å snakke med. I små kommuner er du kanskje alene, men i større kommuner kan der være et miljø som holder på. Som sagt trenger ikke den digitale kompetansen være dårligere i en mindre kommune. De har bare ikke den riggen rundt seg». Respondent 5.

Videre viser virksomhetsarkitekten til fordelene med å ha store og små kommuner inn i samarbeidet.

«Opplever at det er bra med store og små kommuner. Fordelen med små kommuner i et slikt samarbeid er at ofte kan de være pilot. Lett å kjøre pilot på en liten kommune. Lettere å se gevinsten, og justere når en liten kommune er ute først. Kjempfordel med store og småkommuner inn i det. Har hatt små kommuner som har vært kjempeflinke til å delta inn i prosjekter og noen store kommuner som har vært veldig flinke. Så har det vært noen store kommuner som har følt at de bidrar veldig mye mer enn de små. Men det er jo også de som får størst gevinst av prosjektene som regel. Vet ikke helt om jeg skal være enig hvis de klager, eller om jeg skal tenke at sånn er det jo. De som leverer inn prosjekter og ideer, de får jo og mer igjennom. Det ser vi jo». Respondent 5.

Samarbeidet viktig for å ha nok samlet digital kompetanse

Samtlige av respondentene trekker frem at samarbeidet er viktig for og samlet ha nok digital kompetanse for å møte alle krav til effektivisering og forbedring av tjenester som er pålagt kommunene.

«Jeg sitter her, og jeg har jobbet i mange år med digitalisering på forskjellige måter. Men her har jeg ikke ressurser eller kompetanse nok. Det sitter jo ikke nok folk, ikke sant? Og med det nødvendige kunnskapene. Vi har ikke verktøy til det, og vi er for små til å kunne gjøre dette selv». Respondent 1.

5.1.2 Oppsummering av funn

Funn
<ul style="list-style-type: none">• Det er ulik bevissthet blant kommunene om deres egne påvirkningsmuligheter i samarbeidet.• Kommuner av ulike størrelser har nødvendigvis ikke ulik grad av digital kompetanse, men ulike muligheter til å utnytte sine ressurser.• Samarbeidet oppleves viktig av alle respondentene for å få nok kompetanse til å nå krav til bedre, smarte og effektive kommuner.

5.1.3 Drøfting

Bakgrunnen for å undersøke hvordan respondentene opplever deres digitale kompetanse og bestillerkompetanse i samarbeidet, er Digitaliseringsstrategiens (KS, 2019) fokus på behovet for økt kompetanse i offentlig sektor. Både ledere og medarbeidere vil ha behov for økt digital kompetanse, men og kompetanse på omstillinger og endringer (KS, 2019). Flere kommuner opplever i dag å ha problemer med å ha kunne ha nok ressurser til å drifte og utvikle digitale tjenester, og flere kommuner melder og at det er vanskelig å få rekruttert kompetent IT-personell (SSB, 2019). Hvordan den digitale kompetansen og bestillerkompetansen oppleves, kan være med å belyse om aktørene finner at samarbeidet gir større samlet digital kompetanse som gir større gevinst enn om de hadde stått alene.

Kommunalsjefen som og satt i styret i IKT-samarbeidet, opplevde at ikke alle kommunene var bevisst rundt mulighetene som lå i samarbeidet og forventningene til hva samarbeidet

kunne bidra med. Ask og Søråa (2021) argumenter for viktigheten av å foreta kritiske vurderinger av digitaliseringsprosesser. Organisasjonene må vite hva de trenger av digitale produkter og tjenester og være bevisst hvilke endringer innføringen vil føre til hos organisasjonen. Det interkommunale IKT-samarbeidet jeg har forsket på består av svært ulike kommuner i størrelse og demografi. Flere av respondentene har trukket frem at de ser at det i mange tilfeller kan være behov for ulike typer digitale produkter og tjenester i de ulike kommunene. Å ikke være bevisst muligheten til å påvirke hvilke produkter og tjenester IKT-samarbeidet kan gi, kan føre til at den enkelte kommune ikke leverer sine tjenester på en bedre, smartere og mer effektiv måte. Også KS rapporten om IKT-samarbeid i kommunal sektor (KS, 2015) viste til at kommunene opplevde bestiller rollen som utfordrende i samarbeidet, og at de ofte overførte ansvaret for å innhente nye digitale produkter og tjenester til virksomheten som drev IKT-samarbeidet. Faggruppene som flere av respondentene trekker frem som et sted der de kan være med å påvirke, dele og få kunnskap, kan fungere som en av måtene kommunene i samarbeidet ikke gir fra seg all ansvaret for innkjøp og utvikling.

Utfordringen som respondenter fra små kommuner trakk frem, var å ha nok ressurser selv til å kunne delta på de ulike arenaene i samarbeidet. De større kommunene har flere å spille på og dermed større muligheter til å delta. Den ene respondenter i en liten kommune, viste til at med en ansatt som jobbet alene med et fagfelt. Var det lite rom for denne å delta på fagmøter i IKT-samarbeidet og holde seg oppdatert på digital faglig utvikling, når den ansatte alene hadde ansvaret for den daglige produksjonen av tjenesten.

Virksomhetsarkitekten som er ansatt i IKT-selskapet opplever at den digitale kompetansen og bestillerkompetansen ikke er dårligere i små kommunene, med at det handler mindre ressurser til å kunne være med å påvirke. Rybalka mfl. (2018) fant i deres evalueringsrapport, der de fant at mange kommuner opplevde å mangle digitalt nøkkelpersonale, som ikke bare drifter IKT-løsninger men og har digital kompetanse om deres fagområder. Funn fra denne forskningen er at kommunene opplever mangelen på å finne tid til å kunne bruke deres kompetanse inn i samarbeidet.

Samtlige respondenter fra kommunene opplever at IKT-samarbeidet er nødvendig for å nå kravene om å være en bedre, smartere og mer effektiv tjenesteleverandør. Spesielt sikkerhet blir trukket frem, som et område kommunene ser at de ville hatt problemer med å kunne håndtere godt nok selv og ha ressurser til å levere gode nok løsninger på området. Dette er i

tråd med hva Haug (2009) sier om hvorfor kommunene oppretter «grensekryssende IKT-samarbeid» der de kan få tilgang til nok IKT-spesialister til å løse komplekse oppgaver.

Etter å ha gjennomført alle intervjuene satt jeg igjen med et inntrykk av at alle respondentene opplevde samarbeidet som viktig for å nå målene om en bedre, smartere og mer effektiv kommune, og at samarbeidet tilførte digital kompetanse de ikke kunne klare å få til på egenhånd. Utfordringen virket mer å ligge i hvordan samarbeidet nå var organisert og driftet som flere opplevde som et hinder for å mest mulig effekt ut av samarbeidet. Dette drøftes nærmere under punkt 5.3.

5. 2 Digital transformasjon

Å skape digital transformasjon i kommunene er viktig for å nå målene om bedre, smartere og mer effektive tjenester. Når kommunene velger å være medlem av et interkommunalt IKT-samarbeid, ligger det implisitt en del forventinger om at samarbeidet skal kunne være med å bidra til å forbedre, forenkle og effektivisere tjenestene. Jeg har derfor spurt respondentene om de opplever at samarbeidet kan skape digital transformasjon. I avsnittet nedenfor vil jeg presentere utdrag fra intervjuene som danner grunnlaget for mine funn.

5.2.1 Opplevelse av om samarbeidet bidrar til digital transformasjon

Digital transformasjon oppstår ikke alltid som følger av en planlagt prosess

Kommunalsjefen som er ansatt i en kommune som har vært del av samarbeidet siden oppstarten, opplever at det har skjedd mye som kan betegnes som digital transformasjon i samarbeidet, men at det kanskje ikke alltid skyldes samarbeidet i seg selv.

«Jeg vil absolutt si at man får til synergieffekter i samarbeidet som skaper digital transformasjon. Og så tenker jeg at ja, ja, det er jo alltid vanskeligst å analysere det du står nærmest. Ja, det er jo ikke opplagt heller hvor skille mellom det å drifte IKT-systemer og det å digitalisere og få til digital transformasjon. Mye her skjer jo på en måte uansett om kommunene ønsker det eller ikke. Det skjer mye digitalisering og digital transformasjon, uten at man kan sette fingeren på at da gjennomførte vi en digital transformasjon....Hver gang jeg bytter iPhone og så har det kommet til noen nye funksjoner, altså ansiktsgjenkjenning istedenfor passord som en ting. Men det er jo ikke vi som har tatt beslutningen om å digitalisere telefonen. Tida jobber jo litt sammen med oss på en måte». Respondent 3.

Respondenten fra en av de små kommunene som er ganske nye inn i samarbeidet og som understreker at de ikke har noe erfaring med hvordan samarbeidet har fungert tidligere, stiller

seg positivt til om medlemskapet kan være med å bidra til at kommunen skaper digital transformasjon.

«Fra vår kommunes ståsted med rådmannen spissen, så ser vi et veldig potensiale hvis du ser noen år fram i tid. Det er veldig mye deling informasjon. Det er mye kompetanse og man sånn som jeg oppfatter det, man vil hverandre kun det beste..... Vi ser noen stordriftsfordeler, og at dette er fornuftig». Respondent 2

Fokus på implementering av samme systemer, oppleves som hinder for digital transformasjon

Digitaliseringsrådgiveren i en mellomstor kommune er mye mer kritisk til om samarbeidet i dag gir grunnlag for å få til digital transformasjon.

«Min opplevelse hvis du skal snakke om digitalisering og ledelse av digitalisering eller digitale endringer og transformasjon, så tenker du at det ikke nærmest eksisterer her. Og det er fordi samarbeidet er et driftsselskap som skal gjøre dette for alle eierkommunene. Det betyr altså utstyr, IKT-utstyr og systemer. Det enøydte fokuset sånn som dette er organisert gjør at man bare får et systemperspektiv og systemfokus på at alle eierkommunene skal ha de samme systemene..... Men det betyr jo at du har ikke fått til det som ligger i digital transformasjon. Som faktisk handler om å lage helhetlig og sømløse tjenester og det som Digitaliseringstrategien «En offentlig digital sektor» sier om at du skal forenkle, fornye og forbedre». Respondent 1

Også lederen som er fra en liten kommune som har vært med i samarbeidet lenge, opplever at det kan være en utfordring at alle i samarbeidet skal implementere like systemer.

«Ikke alt passer til en liten kommune, det er ikke alle nye digitale tjenester vi kan ta ut samme gevinst som de store kommunene.. Det kan for eksempel gjelde områder der vi bare har en ansatt som jobber med tjenesten og har et godt system som fungerer bra for den jobben som skal gjøres. Å implementere et nytt system da, kun fordi alle i IKT-samarbeidet skal ha det, har liten til ingen gevinst for oss». Respondent 4.

Virksomhetsarkitekten fra det interkommunale IKT-selskapet opplever og at effekten av å innføre nye digitale systemer ikke alltid slår likt ut for alle kommunene, spesielt når størrelsen på kommunene er ulike.

«Gevinsten kan selvfølgelig være mye større i de store kommunene, enn gevinstene i de små kommunene. De er kanskje så små at det er ikke det at de er digitalt fremoverlent. Det er bare

det at gevinstene ikke kan forsvares. Det kan være stor forskjell på behovet og gevinstene mellom store og små kommuner». Respondent 5.

Det at kommunene har ulik størrelse, har og betydning for hva de forventer av samarbeidet og hva det skal gi tilbake til kommunen når det kommer til digital utvikling som kan være et bidrag for å få til digital transformasjon. Lederen som er fra en liten kommune som har vært med i samarbeidet over tid, trekker frem at de nok er mer avhengig av samarbeidet enn andre grunner enn større kommuner i samarbeidet. Der respondenter for større kommuner opplever IKT-samarbeidet som et rent driftsselskap som er til hinder for digital transformasjon, er driften et viktig moment for samarbeidet for små kommuner.

«Behovet hos oss er litt annerledes enn hos de største kommunene. IKT-samarbeidet er vår IT-avdeling. Vi er for små til å kunne drifte alle digitale tjenester selv, og kunne følge opp alle krav som følger med. De større kommunene i samarbeidet er nok mer opptatt av utvikling, for oss er nok drift viktigst. Vi opplever at det er de store kommunene som setter seg i førersete når det kommer til utviklingsarbeidet». Respondent 4.

Mangel på felles mål og strategier til hinder for å få til digital transformasjon

Mangelen av felles strategier og mål trekkes frem som et hinder for å få til digital transformasjon av flere av respondentene.

«Det er ganske komplekst. Det har vi strevd mye med. Det vi i IKT-samarbeidet har sagt at vi synes er vanskelig er jo at hver eneste kommune har sine mål og strategier. Så har vi jo alle nettverkene som vi og kommunene er deltakere i. Alle disse har jo og strategier og mål. Det vi har sagt på forrige eiersamling, det mangler ikke på mål og strategier, vi er mange, men vi vet ikke helt hvilke vi skal styre etter». Respondent 5.

Felles samhandlingsarenaer i samarbeidet oppleves som bidragsyter til å få til digital transformasjon

Samarbeidet gjennom ulike faggrupper/forvaltningsgrupper nevnes av de små kommunene som en viktig arena for å få delt kunnskap og komme frem til løsninger som på sikt kan føre til digital transformasjon for medlemskommunene.

«Og det med faggruppene. Det er veldig mye deling av informasjon. Det er mye kompetanse og man sånn som jeg oppfatter det, man vil hverandre kun det beste». Respondent 2.

«Vi er med i ulike forvaltningsgrupper der vi samarbeider om ulike tjenesteområder. Det kan være innenfor HR-området, intranett og lignende. Dette fungerer bra». Respondent 4.

Også virksomhetsarkitekten fra IKT-selskapet trekker frem at det er når det jobbes sammen rundt prosessene at det lykkes med å få til innovasjon.

«Det vi derimot har lyktes med og der vi har fått innovasjon eller noen steg fremover, er når vi bestemte oss for at vi går ikke rett i prosjektfella eller begynner med å starte et anbudsprosjekt. Vi starter nå nesten alltid prosjektet med behov. Og snakker mye om mål og mening med dette. Og jobber litt med prosessene og ser om vi kan forbedre prosessene og sjekke om vi egentlig har behov for å kjøpe noe i det hele tatt. I prosjektdimensjonen er vi ganske flinke til dette. Det er der vi har klart å spille en rolle i kommunene, og brukt hverandre på en god måte. Da er det allerede bestemt at det er et område man skal gjøre noe på, men noen ganger er vi flinke til å gå et steg tilbake stille spørsmålet om hvorfor skal vi egentlig kjøpe noe i det hele tatt? Hvilke behov skal dere egentlig dekke? Da har vi god sving på det!» Respondent 5

Selv om flere av respondentene viser til at fokuset på felles systemløsninger kan gi utfordringer med å ta ut effekter og gevinster for samtlige kommuner i samarbeidet, er flere av respondentene opptatt at samarbeidet jobber med løsninger for å endre på dette.

«Vi har meldt inn til samarbeidet at det er behov for mer differensiering knyttet til tjenesteleveranse. Det må tas hensyn til at små kommuner har andre behov enn store kommuner.....Samhandlingsplattformen som er opprettet har vi stor tro på.....En videreutvikling av denne plattformen, tror jeg vil kunne fungere bra til å få frem behov og utfordringer vi har, som kanskje samarbeidet kan finne en løsning på». Respondent 4.

«Det har vært et premiss at er du med i IKT-samarbeidet, er du med på premissene om at alle har de samme systemene. Alle kjøper den samme maskinvaren. Og at alle tilpasser sine prosesser til systemene og fellesskapets løsninger. Nå jobbes det med å revidere eierstrategien for IKT-samarbeidet. Da er dette med differensiering et av temaene som er oppe. Men jeg tror alle er enige om at det som må ligge fast er at de tunge systemene, de må være like for alle. Men etter hvert så ser vi jo kanskje et større behov for å differensiere når det gjelder mindre systemer og tilpasning». Respondent 5.

5.2.2 Oppsummering av funn

Funn

- Ikke alltid at den digitale transformasjonen skjedde fordi IKT-samarbeidet gikk aktivt inn for å gjennomføre endringer/forbedringer.
- Fokuset på at alle systemer skal være felles og at selskapet oppleves som et driftsselskap, oppleves som hinder for å få til gode tjenester tilpasset den enkelte kommune.
- Samarbeid gjennom utvalg/faggrupper som plattform for utvikling av bedre tjenester.
- Mangelen av en felles strategi oppleves til hinder for å få til digital transformasjon

5.2.3 Drøfting

Bakgrunnen for å undersøke hvordan respondentene opplever at samarbeidet er med på å skape digital transformasjon for kommunene, er behovet for at kommunene leverer tjenestene de har ansvar for på en bedre og mer effektiv måte fremover. Som beskrevet i kapittel 1 legger Regjeringens digitaliseringsstrategi vekt på at kommunene må ha kunnskap til å kunne ta ut gevinster av digitaliseringsprosjekter de gjennomfører og kunne skape digital transformasjon gjennom å endre måten tjenesten blir levert på. Strategien viser til at samordning og samarbeid på tvers er viktig for at kommunene skal kunne ta ut gevinstene ved bruk av ny teknologi. Hvordan ulike medlemskommuner og aktører i samarbeidet opplever at samarbeidet fører til digital transformasjon, kan dermed være en viktig indikator på om samarbeidet fungerer etter hensikten.

En av respondentene trakk frem at den digitale transformasjonen ikke nødvendigvis skjedde som en aktiv handling fra deres side, og at det kunne være vanskelig å kunne si at der fikk de til en digital transformasjon. Respondenten opplevde at ofte kom der ny digital teknologi, som for eksempel ansiktsgjenkjenning som forenklet pålogging prosessen betraktelig. Dette var ikke noe de som IKT-selskap aktivt hadde implementert for å forbedre en tjeneste, men som kom automatisk med oppdateringer fra Apple på iPhone. Vial (2019) viser til at for organisasjoner er viktig å kunne forutse hvilke endringer som vil kunne skje, i stedet for å handle etter endringer i kundens forventninger.

I teoridelen i kapittel 3 redegjorde jeg for Hartl og Hess (2017) sin studie om kulturelle verdier som er viktige for at en organisasjon skal kunne lykkes med digital transformasjon. Å ha en ekstern orientert kultur, der brukeren står i sentrum og det satset på innovasjon trekkes frem som viktige verdier for å lykkes. Når respondentene beskriver et samarbeid som fokuserer på å ha like systemer til alle medlemmene, tas det lite hensyn til ulikheter mellom kommunene. Ulike kommuner i størrelse og befolkningssammensetning kan gi behov for ulike typer digitale systemer for å møte behovene og gi bedre tjenester. Flere av respondentene opplevde at IKT-selskapet så utfordringen med at det i dag var for stort fokus på levere like systemer og at selskapet i stor grad fungerte som et driftsselskap. De var positive til endringene som var igangsatt og at det jobbes med å endre organisasjonsstrukturen og lage felles overordnede mål og strategier som og ser på behovet for differensierte løsninger. Hartl og Hess (2017) understreker også viktigheten med at organisasjonen må være fleksible og åpne for endringer for å lykkes med digital transformasjon. Tilbakemeldingene fra respondentene tyder på at IKT-selskapet sammen med sine medlemmer er klar over de strukturelle utfordringene og er i gang med å gjøre endringer for å kunne bidra til at medlemskommunene leverer bedre, smartere og mer effektive tjenester.

Respondentene fra de små kommunene trakk frem muligheten for samhandling gjennom fagutvalg/forvaltningsgrupper som plattformer for samarbeid om utvikling av tjenester. Dette er i tråd med Hartl og Hess funn om viktigheten med å ha fokus på organisasjonens medlemmer og interaksjon mellom medlemmene for å få til digital transformasjon. En av informantene trekker frem hvordan samarbeidet i gruppene gir deling av informasjon og kompetanse. Det interkommunale samarbeidet kan på denne måten være med å dekke opp for den manglende digitale kompetansen som Deloitte (2015) beskriver som et hinder for at kommuner tar i bruk nye digitale tjenester for å effektivisere og forenkler prosesser.

Mangelen på felles mål og strategi trekkes frem som et hinder for å få gjennomført gode prosesser som leder til digital transformasjon. Alle kommunene i samarbeidet har sine egne digitaliseringsstrategier, og er deltakere i felles nettverk som og har egne mål og strategier. Respondenten fra IKT-selskapet opplever at det er utfordrende når det finnes mange ulike strategier knyttet til digitalisering i kommunene, samtidig som det og skal være en felles strategi i selskapet. Deloitte (2015) viser til at alle ledere i offentlig sektor bør spørre seg om de har en klar og tydelig digitaliseringsstrategi for å fremme digital transformasjon. Funnene

fra min forskning viser at det er en utfordring for dette IKT-samarbeidet at det ikke har vært større fokus på å se de ulike strategiene i sammen.

I kapittel 3 viste jeg til Digitaliseringsstrategiens (KS, 2019) definisjon av digital transformasjon, der det legges vekt på at virksomheten må gjennomgå radikale endringer for å kunne levere bedre, smartere og mer effektive tjenester. Organisasjonen må endres og ansvar må flyttes. Ved å inngå i et interkommunalt IKT-samarbeid, har kommunene endret måten deres organisasjon løser tjenestene sine på og flyttet deler av ansvaret for tjenestene over til IKT-selskapet. Medlemskapet kan sees på som et tiltak fra kommunenes side for å få til digital transformasjon. Respondenten fra styret og respondenten som var ansatt i IKT-selskapet, trakk begge frem at kommunedirektørene forsto hva det ville si å være en del av samarbeidet, både med fordeler og ulemper. Vial (2019) viser til at digital transformasjon skaper nye muligheter for organisasjonen til å danne nye veier for verdiskapning, struktur, prosess og struktur. I et IKT-samarbeid må det være andre strukturer enn i en kommune. Tiden fra behovet for en ny digital tjeneste oppstår, til produktet er bestilt, kan være relativt kort. I et IKT-samarbeid må det forventes at det må være andre strukturer og prosesser for hvordan behovet meldes inn, og om det skal bestilles og iverksettes. Respondenten fra IKT-selskapet viste til eksempler til der kommunene i leddene under kommunedirektørene hadde blitt utålmodige og kjørt prosessene å egen hånd og bestilt digitale produkter som ikke hadde vært avtalt gjennom IKT-samarbeidet. Dette gjorde at ikke selskapet hadde mulighet til å drifte den digitale tjenesten optimalt, da det ble flere ulike digitale tjenester i ulike kommuner å skulle drifte og ha kunnskap om samtidig. De hadde heller ikke hatt mulighet til å vurdere om produktet ga bedre og mer effektiv tjenesteleveranse, som selskapet var opptatt at innføring av nye digitale løsninger skulle være for at det var et produkt IKT-samarbeidet ville innføre.

5.3 Hvordan beskriver aktørene at samarbeidet på strukturnivå oppleves og hvilke endringer ser de eventuelt behovet for

Jeg har valgt å ta med hvordan strukturen av IKT samarbeidet oppleves for aktørene, fordi det er en viktig indikator på om medlemmene opplever at samarbeidet fører til bedre, smartere og mer effektive tjenester. Jeg har og valgt å ta med hva aktørene mener må til av eventuelle endringer i samarbeidet for å løse utfordringene med å levere gode tjenester til sine innbyggere.

5.3.1. Om hvordan veksten i IKT-selskapet oppleves

Rask vekst av antall medlemmer i IKT-selskapet oppleves som hinder for å få til utvikling

Samtlige av respondentene som har vært medlem i IKT samarbeidet og/eller vært ansatt i samarbeidet over tid, opplever at samarbeidet har endret seg ettersom IKT-selskapet har vokst og fått flere medlemmer.

«Det er mye større forskjell på deltakerne nå, og det er mye mer krevende å koordinere samarbeidet enn det har vært. Opprinnelig, med litt godvilje, så kan du si at alle nesten alle medlemmene var i gangavstand til hverandre. Og det var nok enklere å koordinere arbeidet selvfølgelig. Selv om det var en viss forskjell på deltakerne også den gangen i størrelse, så var nok deltakerne likere den gangen enn nå». Respondent 3.

«Flere kokker og mye mere søl. Mange som skal si noe. Flere som skal være med i forvaltningsgrupper og bestemme. Større avstand mellom store og små kommuner, og ettersom det er å få nye medlemmer teknisk over. Det er stort, kompleksiteter har blitt større og større og flere og flere er med. Vi ble så store, det ble så komplekst alt sammen».
Respondent 4.

Opplevelsen av at IKT samarbeidet bærer preg av at det har vokst for fort til å få til et fruktbart samarbeid, er nevnt av flere av respondentene.

«Vi opplever at samarbeidet er ganske fragmentert nå, altså min opplevelse er at det er ganske fragmentert, og at det har vokst litt for fort. Som gjør det vanskelig å kunne få til et, hva skal en kalle det, fruktbart samarbeid». Respondent 1.

Flere av de ansatte i de ulike kommune og virksomhetsarkitekten fra IKT samarbeidet trakk frem at de var bekymret for at ved å tilføre mange nye medlemskommuner, ble mye av kapasiteten til IKT selskapet bundet opp til å få på plass alt som behøves for å få de nye medlemmene opp å gå på samme plattform som resten. Flere var bekymret for at det da ble et rent driftsselskap som har liten plass til å drive utvikling.

«Du har ikke fått til det vi kaller for det som ligger i digital transformasjon som faktisk handler om å lage helhetlig og sømløse tjenester og det som «Digitaliseringsstrategien: En offentlig digital sektor» sier om at du skal forenkle, fornye og forbedre. Det det finnes ikke i dag. Nei, så det betyr at det samarbeidet det går nok mer på dette å få til lik systemer - standardisering, men det betyr jo ikke at systemene passer alle» Respondent 1.

Ulik kommunestørrelse, gir ulike behov inn i samarbeidet og ulik mulighet for gevinstrealisering

Lederen ansatt i en liten kommune som har vært med i samarbeidet lenge viser og til at de opplever sine behov for samarbeidet annerledes og at de større kommunene har flere ressurser til å kunne bidra med utviklingsarbeid i samarbeidet.

«De større kommunene i samarbeidet er nok mer opptatt av utvikling og har ressurser til drive utviklingsarbeid, for oss er nok drift viktigst. Vi opplever at det er de store kommunene som setter seg i førersetet når det kommer til utviklingsarbeidet». Respondent 4.

Også virksomhetsarkitekten fra IKT-samarbeidet så forskjeller mellom behovene og gevinsten i samarbeidet.

«Det er stor forskjell på behovet og gevinstene mellom store og små kommuner....Det har jo vært store kommuner og som synes de bidrar mer enn de små, men så er det jo de som oftest får størst gevinst av prosjektene». Respondent 5

Begge respondentene fra de mindre kommunene, presiserte at det ikke var noe hinder i selve samarbeidet som førte til at de ikke deltok så aktivt som de hadde ønsket, når det kom til å være med i utviklingsarbeidet. Hinderet var først og fremst knyttet til få ressurser i egen kommune, som gjorde at det var vanskelig å avse tid til å delta aktivt. Seniorrådgiveren som er ansatt i en av de små kommunene var tydelig på at de ville være med å bidra.

«Vi ønsker å være med å bidra, vi ønsker jo ikke være en kommune som henger bakpå. Vi ønsker å være med på utviklingsarbeid, og i samarbeidet har vi i hvert fall muligheten. Så er det opp til oss selv å benytte oss av muligheten» Respondent 2

Ser behov for endring for å få bedre effekter av samarbeidet

Samtlige av respondentene som hadde vært med lengere enn et år i IKT-samarbeidet, hadde innspill på hva de måtte til for at samarbeidet skulle fungere optimalt, for å nå målene om en bedre, smartere og effektiv kommune som tjenesteleverandør.

Lederen i en liten kommune som har vært med i samarbeidet lenge, hadde stor tro på videreutvikling av Samhandlingsplattformen.

«Samhandlingsplattformen som er opprettet har vi stor tro på. Her kan vi melde inn behov vi har i kommunen. Er ikke alltid det er mulig å gjøre noe med, men jeg har fått gode

tilbakemeldinger kollegaer at det har vært gode prosesser på det de har meldt inn. En videreutvikling av denne plattformen, tror jeg vil kunne fungere bra til å få frem behov utfordringer vi har, som kanskje samarbeidet kan finne en løsning på». Respondent 4.

Virksomhetsarkitekten fra IKT-selskapet trakk frem porteføljeråd som veien å gå for å best finne ut hvilke områder og tjenester som skulle satses på.

«Når porteføljerådet – det vi ønsker oss da – når de skal legge frem den beste planen de kan, utfra de beskjedene de har fått på hva som skal prioriteres og ikke prioriteres. Så skal vi komme med planen, så skal porteføljerådet se på den og beslutte. Det er jeg 100% overbevist om at det er den eneste måten å gjøre det på, jeg har jobbet med det i mange år nå».

Respondent 5

Tidligere i kapittelet ble de ulike behovene for digitale tjenester som store og små kommuner kan oppleve å ha, presentert som et problem når IKT-selskapet har hatt fokus på å implementere samme systemet til alle medlemskommunene. Kommunalsjefen som og satt som styremedlem i IKT-selskapet trakk frem et fremtidig fokus på differensiering som viktig for samarbeidet.

«Det er klart at kommunene vil ha veldig ulikt behov og ulike forventninger til samarbeidet. Og da tenker jeg at da blir det helt nødvendig med en differensiering. Kanskje mer systematiske og tydelig differensiering enn den vi har. I dag på en måte differensieringen på at kommunene kan velge å la være å ta i bruk løsninger. Men de kan ikke anskaffe alternative løsninger, og de kan velge når de vil ta i bruk løsningene. Men noen kommuner tar i bruk noe de har behov for, som andre kommuner ikke har behov for». Respondent 5

Kommunalsjefen viser og til at det er et behov for å endre strukturen i selskapet for å møte behovet for differensiering.

«Jeg tror kanskje vi etter hvert må se mer på en annen måte å løse det på. En kunne tenke seg at de IKT-selskapet hadde en avdeling for små kommuner en avdeling for store kommuner med ulike systemet. Det tror jeg nok er nødvendig. Dette med koordinering og samhandling rundt selskapet er det er utfordrende. Men det sier seg selv etter hvert at alle kan ikke være med på alt hele tiden». Respondent 5

5.3.2 Oppsummering av funn

Funn
<ul style="list-style-type: none">• Veksten i IKT-selskapet har ført til driften stor plass og oppleves å være til hinder for utvikling.• Ulik kommunestørrelse, gir ulike behov inn i samarbeidet og ulik mulighet for gevinstrealisering• Det er behov for endringer i organisasjonen for å bedre få til utvikling.

5.3.3 Drøfting

Samtlige av de jeg intervjuet i IKT-samarbeidet var opptatt av at kommunene i dag har komplekse utfordringer når det kommer til digitalisering og mange krav til hva som skal leveres av digitale tjenester og hvordan. Dette stemmer overens med Schartum et.al (2017) beskrivelse om kommunenes mange spesialiserte forvaltningsoppgaver med mange ulike fagsystemer. Denne kompleksiteten og det faktum at digitalisering koster for kommunene, mener Schartum et al. (2017) er noe av grunnen til at flere kommuner inngår interkommunale IKT-samarbeid, som gis ansvaret for anskaffelse, utvikling og drift av tekniske systemer for eierkommunene. Respondentene fra de mindre kommunene i samarbeidet var opptatt at de var avhengig av et samarbeid som kunne stå for driften av deres digitale tjenester. Dette gjenspeiler Jacobsen (2009) sitt argument om at interkommunale samarbeid for noen kommuner ikke bare er et gode, men en nødvendighet for å kunne levere lovpålagte tjenester. Respondentene i de mindre kommune opplevde at de ikke hadde ressurser nok til å kunne gjøre digitaliseringsarbeidet selv og viste til at de nok og ville ha utfordringer med å få aktuelle søkere til IKT-stillinger. Dette samsvarer med hva kommunene svarte i SSB (2020) sin undersøkelse om bruken av IKT i offentlig sektor. Der dårlig økonomi og mangelen på fagteam ble oppgitt som årsaker til at kommunen kunne ansette IT-spesialister.

Jacobsen (2022) viser til at et transaksjonskonstandene med å inngå i et interkommunalt samarbeid noen ganger kan overstige gevinstene som var intensjonen med samarbeidet. Flere av respondentene trakk frem at veksten IKT-samarbeidet hadde gått igjennom de siste årene, hadde gjort noe med fokuset. Den raske veksten har ført til at mange nye kommuner skal implementeres og skal over på nye fagsystemer og plattformer. Dette krever mye ressurser og

selve driften tar mye av tiden. Virksomhetsarkitekten fra IKT-selskapet opplevde at de fikk liten tid til å drive utvikling. Han var klar over at spesielt for kommunene som hadde vært i samarbeidet lenge, kunne dette virke negativt på hvordan de opplevde at samarbeidet ga de effektene de ønsket av samarbeidet.

Ifølge Ask og Søråa (2021) kan digitaliseringsprosesser som fungerer for en kommune, nødvendigvis ikke fungere like bra for andre kommuner. Dette ble og fremhevet av flere av respondentene. Både virksomhetsarkitekten i IKT-selskapet og kommunalsjefen i en av de små kommunene viste til eksempler der det ikke hadde samme effekt for de små kommunene å innføre en ny digital tjeneste. De opplevde heller ikke alltid like stor gevinstrealisering som større kommuner kunne oppleve med å innføre nye digitale verktøy. Flere av respondentene som hadde vært med i samarbeidet lenge, opplevde at det nå var lettere å si at de valgte å ikke innføre enkelte systemer som var forhandlet frem fra IKT-selskapet. Dette betydde ikke at de uten videre kunne implementere andre systemer tilknyttet samme fagområde, og forvente at IKT-selskapet driftet dette. Men de kunne velge å avvete og vurdere om kommunen ville få en bedre tjeneste med å innføre systemet. I teoridelen av oppgaven viste jeg til at Ask og Søråa (2021) argumenterer for viktigheten av å foreta kritiske vurderinger av digitaliseringsprosesser og at virksomheter må vite hva de trenger av digitale produkter og tjenester og hvilke endringer innføringen av nye digitale tjenester fører til hos organisasjonen.

Tidligere i kapittelet beskrev jeg hvordan samtlige av respondentene opplevde at store kommuner hadde større muligheter til å bidra i utviklingsarbeidet og dermed være en større bidragsyter til hvilke systemer og fagområder skulle prioriteres. Jacobsen (2022) viser som beskrevet i teoridelen til at sammensetningen kan påvirke hvordan samarbeidet fungerer. Et interkommunalt samarbeid med en store og små kommuner, vil sannsynligvis fungere annerledes enn et samarbeid bestående av ganske like kommuner. Små kommuner kan oppleve at de større kommunene har for mye makt i samarbeidet, og store kommuner igjen kan oppleve at det er de som må stå for all utvikling i samarbeidet (Jacobsen, 2022).

Respondentene fra de små kommunene jeg intervjuet opplevde ikke at de var ekskludert fra utviklingsarbeidet, men opplevde å ha for lite ressurser tilgjengelig til å kunne bidra aktivt.

De store kommune opplevdes og som de som kunne hente mest gevinst ut av innføring av nye digitale verktøy. De små kommunene igjen var helt avhengig av å ha IKT-samarbeidet til å drifte de systemene de hadde, og passe på at sikkerheten rundt systemene var tilfredsstillende. Virksomhetsarkitekten ansatt i IKT-selskapet trakk frem at det ofte var lettere å prøve ut nye

systemer i små kommuner, for å teste om det var systemer som skulle implementeres. Ifølge Haug (2009) er konteksten og aktør-nettverket digitaliseringen er en del av, avgjørende for effekten. Han viser til at samarbeidet kan gi grunnlag for nye og bedre tjenester, samt at teknologien kan være med å nøytralisere kløften mellom små og store kommuner.

Ifølge Jacobsen (2022) vil alle former for interkommunale samarbeid til en viss grad innebære at kommunens mulighet for direkte styring svekkes. Han beskriver at jo mer fristilt et interkommunalt samarbeid er, desto mer behov er det for at styringen baserer seg på indirekte former. Han hevder at dette alltid vil være en overgang både for administrasjonen og politikere, og det er viktig at det blir gjennomført opplæring av indirekte styringsformer for partene. Respondentene som hadde vært med i samarbeidet en stund og virksomhetsarkitekten som var ansatt i IKT-selskapet, var alle opptatt av at samarbeidet ikke fungerte optimalt i dag og at det var behov for endringer for å få best mulig effekt ut av samarbeidet. Bedre bruk av samhandlingsplattformen der de kunne melde inn behov, og faggruppene som steder der ulike representanter fra medlemskommunene og IKT-selskapet kunne møtes og utveksle erfaringer og dele kompetanse. Var begge områder som respondentene trakk frem som områder som burde videreutvikles og satses mer på, for å få til et bedre samarbeid som kunne skape digital transformasjon for alle kommunene. Behovet for en mer differensiering ble og trukket frem som noe som ville bli nødvendig fremover. Som beskrevet tidligere i kapitlet, opplevde flere at store og små kommuner ikke alltid hadde samme behovet for å ta i bruk nye digitale tjenester. Virksomhetsarkitekten fra IKT-selskapet mente det var helt nødvendig å ha avdelinger som så på ulike løsninger for store og små kommuner. Jeg opplevde at samtlige av respondentene jeg intervjuet var opptatt av å få frem at de skjønnte at det var utfordringer med å skulle implementere mange nye medlemskommuner og samtidig kunne tenke utvikling. Ingen av respondentene så behov for å trekke seg ut av samarbeidet, de trakk hovedsakelig frem hva de mente skulle til for at samarbeidet skulle bli bedre, og at de opplevde at dette var noe IKT-selskapet og deres medlemmer hadde startet gode prosesser på. Der både struktur og innhold i samarbeidet blir gjennomgått og det skal satses på felles mål og strategier for samarbeidet.

6. Konklusjon

I dette kapittelet vil jeg presentere hovedfunnene fra studien. Jeg vil så trekke frem hvilke begrensninger jeg mener studien har og implikasjoner studien kan ha for praksis, før kapittelet avsluttes med forslag til fremtidig forskning.

Målet med denne studien har vært å få svar på problemstillingen; *I hvilken grad opplever aktørene i et interkommunalt IKT-samarbeid, at samarbeidet bidrar til at kommunen løser oppgavene på en bedre, smartere og mer effektiv måte?* Problemstillingen ble forsøkt besvart gjennom å gjennomføre en kvalitativ eksplorerende case studie av et interkommunalt IKT-selskap, der jeg har foretatt semi-strukturerte intervjuer med nøkkelpersoner fra medlemskommunene og IKT-selskapet.

6.1 Oppsummering av hovedfunn

For at funnene fra studien skal være relevante, er det behov for at de er teoretisk forankret.

Jeg har funnet mye aktuell teoretisk litteratur som jeg vurderer er med å understøtte funnene i studien. Videre følger en kort oppsummering av hovedfunnene jeg fant:

I hvilken grad opplever kommunen/aktørene å inneha de nødvendige digitale kompetansene og bestillerkompetanse som del av et IKT-samarbeid?

Enkelte medlemskommuner i samarbeidet opplevdes ikke å være bevisst nok mulighetene samarbeidet kunne tilføre dem, og deltok ikke aktivt i utviklingsarbeidet som foregikk i samarbeidet. Samtidig var de små kommunene tydelige på at de hadde for få ressurser til å ha mulighet til å delta aktivt i utviklingsarbeidet. Medlemskommunene oppfatter samarbeidet som nødvendig for å samle nok digital kompetanse til å kunne levere bedre, smartere og mer effektive tjenester

I hvilken grad opplever kommunen/aktørene at det interkommunale IKT-samarbeidet bidrar til digital transformasjon?

Det er for kommune ofte vanskelig å sette fingeren på når de har gjennomført noe som kan betegnes som en digital transformasjon. Der hvor de fikk til nye digitale løsninger som gjorde tjenestene bedre, smartere og mer effektive, var det ikke alltid som følge av en prosess som IKT-samarbeidet hadde aktivt gått inn for. At medlemskommunene måtte innføre like digitale systemer, uten at det var sett på ulike behov i kommunene. Opplevdes som et hinder for å få til digital transformasjon. Også følgene av at mange nye medlemmer, tok fokuset bort fra utviklingsarbeid. Ble sett på som et stort hinder for å få til digital transformasjon. Å ha ulike

samarbeidsfora der de ulike aktørene kan delta og utveksle erfaringer og ideer, er viktige arenaer for å kunne finne løsninger som kan føre til digital transformasjon for den enkelte kommune i samarbeidet. Satsing på felles mål og strategier, virker som nøkkelen til å skape en felles forståelse for hva som skal til for å styrke samarbeidet.

Hvordan beskriver aktørene samarbeidet på strukturnivå og hvordan eventuelle forbedringer i samarbeidet bør foregå, for at de skal kunne løse oppgavene på en bedre, smartere og mer effektiv måte?

Samarbeidet oppleves som nødvendig for alle medlemskommunene for å sammen kunne løse krav og utfordringer de står ovenfor. Utfordringen har vært at samarbeidet har fått mange nye medlemmer på samme tid, og implementering og drift tar for mye av tiden til IKT-selskapet til at de kan være en aktiv aktør for å drive utviklingsarbeid sammen med medlemskommunene. En endring av organisasjonsstruktur og differensiering av samarbeidet virker nødvendig for å få til bedre løsninger tilpasset den enkelte medlemskommune.

6.1 Implikasjoner for praksis

Denne studien har undersøkt i hvilken grad aktørene i et interkommunalt IKT-samarbeid, opplever at samarbeidet bidrar til at kommunen løser oppgavene på en bedre, smartere og mer effektiv måte. Studien antyder at samarbeidet oppleves nødvendig for å løse de komplekse oppgavene kommune står ovenfor. Men at det oppleves utfordrende når mange nye medlemmer skal implementeres samtidig, og at dette tar fokuset bort fra nødvendig utviklingsarbeid for å kunne levere bedre, smartere og mer effektive tjenester.

Interkommunale IKT-selskaper som vokser, bør ha gode strategier og mål for hvordan de hindrer at fokuset vris mot ren drift av systemer på bekostning av utviklingsarbeid. Studien tyder på at et ensidig fokus på like systemer til alle medlemskommuner, uavhengig av størrelse og demografi, ikke gir ønsket effekt om bedre, smartere og mer effektive tjenester for alle medlemmene. Å se på ulike digitale løsninger for store og små kommuner, virker som en ordning medlemskommunene og IKT-selskapet så på som en mer formålstjenlig løsning.

6.2 Begrensninger og fremtidig forskning

Det er flere begrensninger med studien jeg har gjennomført. Den omhandler opplevelsen til et lite utvalg medlemskommuner i et interkommunalt IKT-samarbeid, og er nødvendigvis ikke representativ for hvordan alle medlemskommunene opplever samarbeidet. Det at mange interkommunale IKT-samarbeid er organisert ulikt og ikke har en felles eierstruktur, gjør at

det er vanskelig å argumentere for at andre samarbeid har samme opplevelse som respondentene jeg intervjuet i forbindelse med denne studien. Jacobsen (2022) viser til at det er relativt få studier av interkommunale IKT-samarbeid i Norge. Han argumenterer og for at det kan være vanskelig å studere effektene av de ulike samarbeidene. Videre vektlegger han behovet for studier som ser på ulike former for samarbeidsstrukturer og eierstrukturer, samt forskning på hva forskjellen på folketall og demografi i ulike samarbeid kan gjøre for effekten av samarbeidet. Det hadde vært interessant og fulgt flere av de nye medlemskommunene jeg intervjuet i hele prosessen, fra de hadde all IKT-ansvaret alene, til de var en medlemskommune som hadde vært med i samarbeidet en stund. Dette for å kunne studere hvordan de opplevde effektene av å bli med i samarbeidet.

7. Referanser

- Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. London: Sage.
- Ask, K., & Søråa, R. (2021). *Digitalisering: Samfunnsendring, brukerperspektiv og kritisk tenkning*. Fagbokforlaget.
- Aspøy, T., & Andersen, R. (2015). *Digital kompetanse i arbeidslivet*. Fafo.
- Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L., & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederens selvstendig lagspiller*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bergsjø, L., & Bergsjø, H. (2019). *Digital etikk. Big data, algoritmer og kunstig intelligens*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjarnø, V., Gjæver, T., Johannesen, T., Johannesen, M., & Øgrim, L. (2009). *DidIKTikk. Digital kompetanse i praktisk undervisning*. Fagbokforlaget.
- Deloitte. (2015). *Den digitale reisen i offentlig sektor. En analyse av Norden*. Deloitte.
- Digdir. (2022, Nov). *Hva er digital transformasjon*. Hentet fra Digdir.no: <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>
- Digdir. (2022, Oktober). *Økt digital kompetanse i offentlig sektor*. Hentet fra Digdir.no: <https://www.digdir.no/handlingsplanen/okt-digital-kompetanse-i-offentlig-sektor/1296>
- DigitalNorway. (2018). *Digital21: Digitale grep for norsk verdiskapning*. Hentet fra Digital21.no: https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/Digital21_strategi_2018.pdf
- Flak, L., Nielsen, P., & Henriksen, J. (2012). Gevinstrealisering i e-forvaltningsprosjekter. God teknologiledelse i praksis. I L. Flak, *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer* (ss. 18-36). Oslo: Universitetsforlaget.
- FoU. (2018). *Oppdatert Kunnskapsgrunnlag ipå digitaliseringsområdet. Kartlegging av digital modenhet i kommunesektoren*. Hentet fra KS.no: <https://www.ks.no/contentassets/3f544f44c1404a8b81f7f98737509f/digital-modenhet.pdf>
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. *Twenty-third Americas Conference on Information Systems Boston*.
- Haug, A. V. (2009). *Lokaldemokratiet på nett og i nett. Doktoravhandling*. Oslo: Unibub.
- Haug, A. V. (2014). Innovasjonsteori og framveksten av digital forvaltning - hvorfor noen kommuner går forann og andre kommer etter. I H. Balderseheim, & L. Rose, *Det kommunale labororium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (ss. 153-175). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hofmann, S., & Ogonek, N. (2018). Different But Still the Same? How public And Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences. *The Electronic Journal of e-Government*, ss. 127-135.
- Horlacher, A., Klarner, P., & Hess, T. (2016). Crossing Boundaries: Organization Design Parametert Surrounding CDOs and Their Digital Transformation Activities. *AMCIS 2016 Proceedings*, 1-10.
- IKT-Agder. (2022, Okt 23). *IKT-Agder*. Hentet fra IKT-Agder Om oss: <https://www.ikt-agder.no/om-ikt-agder/>

- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. (2022). *Interkommunalt samarbeid i Norge, former, funksjoner og effekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kane, G., Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019, Spring Issue). How Digital Leadership Is(n't) Different. *MITSloan Management Review*.
- KMPG. (2021). *IKT_sikkerheten i Østre Toten kommune forut for dataangrepet 9. januar 2021 - kartlegging og ekstern vurdering*. KMPG.
- Kommunal og distriktsdepartementet. (2022, Januar 26). *Digitalisering i offentlig sektor - orientering til kommunesektoren*. Hentet fra Regjeringen.no: https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kdd/andre-dokumenter/brev/utvalgte_brev/2022/digitalisering-i-offentlig-sektor-orientering-til-kommunesektoren/id2898570/
- KS. (2006). *Veileder i IKT-samarbeid, mars 2006*. Hentet fra KS:no: <https://www.ks.no/contentassets/52abe0f512ce47dc892f5c745378cc27/sammendrag.pdf>
- KS. (2015). *IKT-samarbeid i kommunal sektor. Modeller for organisering, styring og finansiering*. KS.
- KS, R. o. (2019). *En digital offentlig sektor - Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Oslo: Regjeringen .
- Lovdata. (2020). *Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)*. Hentet fra Lovdata.no: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83/KAPITTEL_6-1#%C2%A717-1
- Meld. St. 23 (2012-2013). (2013). *Meld. st. 23 (2012-2013): Digital agenda for Norge: IKT for vekst og verdiskapning (23:2012)*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/contentassets/4339bb2154bd4b829f1d147bb2b26da8/no/pdfs/stm201220130023000dddpdfs.pdf>
- NOU. (2020). *NOU 2020:2 Fremtidige kompetansebehov III: Læring og kompetanse i alle ledd*. NOU.
- Nørve, J. (2012). Prosjekt, program og porteføljestyling som redskap for å realisere gevinster. I F. L. (Red.), *Gevinstrealisering og offentlige IKT_investeringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Olsson, H., & Sørensen, S. (2003). *Forskningsprosessen. Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018, Sept. 18-20). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? *NOKOBIT vol. 26. no. 1*.
- PwC. (2018). *Leder utfordringeri digitale omstillingsprosesser*. KS/FOU.
- Regjeringen. (2019). *En digital offentlig sektor*. Modereringsdepartementet.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rybalka, M., Røgeberg, O., & Dyngen, Ø. Å. (2018). *Digitalisering i kommunene - overblikk over tilstanden i 2018*. Oslo-Kongsvinger: SSB.

- Schartum, D., Jansen, A., & Tranvik, T. (2017). *Digital forvaltning- en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- SSB. (2020, September 16). *Digital kompetanse en økende utfordring for kommunene*. Hentet fra SSB.no: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/digital-kompetanse-en-okende-utfordring-for-kommunene>
- SSB. (2022, Okt 23). *SSB*. Hentet fra Befolkning: <https://www.ssb.no/statbank/table/06913/>
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vial, G. (2019, juni). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of Strategic Information Systems Volume 28, Issue 2*, ss. 118-144.
- Vieru, D., Bourdeau, S., Bernier, A., & Yapo, S. (2015). Digital competence: A mulit-dimentional conceptualization and a typology in an SME context. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Science*.
- Væksthus for ledelse. (2020). *Topleidelse af digitale transformationer: "Det er dig, der er den"*. lederweb.dk.
- Østre Toten kommune. (2022, Mai 31). *Ny versjon av sikkerhetsrapporten*. Hentet fra Ototen.no: <https://www.ototen.no/aktuelt/ny-versjon-av-sikkerhetsrapporten.13134.aspx>

VEDLEGG

Vedlegg 1: Informasjonsskriv med samtykke

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vil du delta i forskningsprosjektet

Digital kompetanse og bestiller rollen i et interkommunalt IKT-samarbeid?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *identifisere hvilken digital kompetanse ulike kommuner innehar i et interkommunalt IKT-samarbeid*. Dette skrivet gir deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg tar en masterstudie i Ledelse ved Universitetet i Agder, ved institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag. Problemstillingen jeg ønsker å se nærmere på er: *«I hvilken grad opplever aktørene i et interkommunalt IKT-samarbeid, at samarbeidet bidrar til at kommunen løser oppgavene på en bedre, smartere og mer effektiv måte?»*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder, fakultet for Samfunnsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

IKT-selskapet: Jeg vil gjerne intervju sentrale nøkkelpersoner ansatt i et interkommunalt IKT-selskap, som er involvert i prosesser der medlemskommunene bestiller og innfører nye digitale systemer til kommunen.

Utvalget baserer seg på interkommunale IKT-selskap med flere enn fem medlemskommuner, og at kommunene har tatt i bruk nye digitale systemer gjennom IKT-selskapet de siste to årene.

For å komme i kontakt med rett person i IKT-selskapet, er det på forhånd sendt ut forespørsel til utvalgt IKT-selskap om hvilken ansatt/e som innehar den aktuelle rollen i selskapet.

Medlemskommuner: Jeg vil gjerne intervju sentrale nøkkelpersoner i utvalgte kommuner, som er medlemskommuner i et interkommunalt IKT-samarbeid. Jeg vil høre mer om hvordan kommunene opplever samarbeidet, og om de opplever at samarbeidet kan bidra til digital transformasjon i kommunen.

Utvalget baserer seg på kommuner som alle er en del av samme interkommunale IKT-samarbeid. For å komme i kontakt med rett person i kommunen er det på forhånd sendt forespørsel til alle 5 utvalgte kommuner om hvilken person som innehar aktuell rolle i kommunen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du deltar i et personlig intervju som tar ca 45 minutter. Jeg vil ta lydopptak av intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Cecilie Limm Pedersen (student) og Carl Erik Moe (veileder) vil være den eneste med tilgang til opplysningene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen juni 2023. Lydopptak og eventuelle personopplysninger vil bli slettet etter prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student Cecilie Limm Pedersen, tlf: 909 313 11, e-post: cecilie.limm.pedersen@nav.no
- Veileder Carl Erik Moe tlf: 38 14 17 96 e-post: carl.e.moe@uia.no
- Universitetet i Agder sitt personvernombud: Johanne Warberg Lavold, tlf: 412 12 048, e-post: johanne.lavold@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Cecilie Limm Pedersen

Prosjektansvarlig student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masteroppgave om digital kompetanse* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet innen juni 2023.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 2

Intervjuguide

Problemstilling

«I hvilken grad opplever aktørene i et interkommunalt IKT-samarbeid, at samarbeidet bidrar til at kommunen løser oppgavene på en bedre, smartere og mer effektiv måte?»

Del I Intervjuobjektet

1. Relevant erfaring fra ditt yrkesliv knyttet til digitalisering/innføring av nye digitale systemer
2. Hvordan vil du beskrive din digitale kompetanse?

Del II Medlemskommuner

1. Hvordan opplever dere at dere kan påvirke hva dere trenger av digitale løsninger inn i samarbeidet?
2. Har dere eksempler fra hvordan dette har foregått og i hvilke kanaler?
3. Opplever dere å få de digitale løsningene dere trenger?
4. Opplever dere at dere har nok kompetanse i kommunen til å vite hvilke digitale verktøy dere har behov for, for å kunne levere bedre, smartere og mer effektive tjenester?
5. Har dere eksempler fra om samarbeidet har ført til at dere har fått bedre digitale tjenester, og som kan fungere som en digital transformasjon for kommunen?
6. Opplever dere at det er ulike behov fra kommunene, basert på størrelse og demografi?
7. Opplever dere noe som utfordrende med samarbeidet?
8. For å få til bedre, smartere og mer effektive tjenester/samarbeid som fremmer digital transformasjon, hva må eventuelt endres/forbedres/styrkes i samarbeidet?

Del III IKT-selskapet

1. Hvordan opplever du at IKT-samarbeidet er med på å gi kommunene en bedre, smartere og mer effektiv tjeneste?
2. Opplever dere at det er ulike behov fra kommunene, basert på størrelse og demografi?
3. Opplever dere noe som utfordrende med samarbeidet?
4. For å få til bedre, smartere og mer effektive tjenester/samarbeid som fremmer digital transformasjon, hva må eventuelt endres/forbedres/styrkes i samarbeidet?

