

**Erfaring med interkommunale IKT-samarbeid i
Agder, Vestfold og Telemark:
Intenderte og ikke-intenderte effekter.**

LASSE FOSSE

VEILEDER

Are Vegard Haug

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Innhold

Forord.....	5
1.0 Introduksjon	6
1.1 Studiens relevans, problemstilling og ambisjoner.....	6
2.0 Teknisk og organisatorisk historie	10
2.1 Litt teknisk historie.....	10
2.2 Litt organisatorisk historie.....	12
2.3 Maktbalansen flyttes	12
2.4 Organisasjonen overtar utvikling og styring.....	13
2.5 Et skrekkeeksempel på interkommunalt samarbeid	14
2.6 Interkommunale samarbeid i Agder.....	15
2.6.1 IKT Agder IKS.....	18
2.6.2 Nye Lyngdal kommune	19
2.6.3 Det Digitale Vestre Agder (DDV)	20
2.7 Interkommunale samarbeid i Vestfold og Telemark.....	27
2.7.1 Jarlsberg IKT	28
3.0 Studiens teoretiske inntak	29
3.1 Intenderte effekter	34
Hypotese 1: Effektivitet.....	34
Hypotese 2: Læring	35
Hypotese 3: Makt og innflytelse	37
Hypotese 4: Legitimitet	38
3.2 Ikke-intenderte effekter	38
Hypotese 5: Transaksjonskostnader	38
Hypotese 6: Fragmentering.....	39
Hypotese 7: Ansvarsforvitring/styring	40
Hypotese 8: Uthuling	41
Hypotese 9: Elitedannelse.....	42
4.0 Studiens design, metode og gjennomføring.....	46
4.1 Valgt metode og design	46
4.1 Gjennomføringsprosess	48
4.2 Kontroll for feil i analysen	50
4.4 Samarbeidenes styringsparagraf	52
5.0 Analyse og resultat.....	53

5.1	Konsekvenser av samarbeidet.....	53
5.1.1	Hypotese 1: Økonomiske ressurser, effektivitet og kvalitet.....	53
5.1.2	Hypotese 2: Fagmiljø.....	54
5.2	Hypotese 3: Selve arbeidet i samarbeidet.....	55
5.3	Hypotese 9: Interesse fra media samt politisk- og administrativ ledelse om innflytelse.....	57
5.4	Hypotese 5: Roller i samarbeidet.....	58
5.5	Hypotese 4: Tillit i samarbeidet.....	59
5.6	Innflytelse.....	60
5.6.1	Hypotese 3: Innflytelse i samarbeidet.....	60
5.6.2	Hypotese 1: Identitet, forståelse og rekruttering av fagpersoner og samarbeid om fag.....	62
5.7	Hypotese 6: Representasjon av selskapet.....	64
5.8	Hypotese 8: Samarbeidets fungering i dag.....	66
5.9	Hypotese 7: Påvirkning i samarbeidet.....	68
5.10	Endre organisasjonsform.....	70
5.11	Ikke interkommunalt samarbeid.....	71
5.12	Oppsummering av analysen og resultatene.....	73
5.12.1	Interkommunale samarbeid.....	73
5.12.2	Ikke interkommunale samarbeid.....	75
6.0	Konklusjon og veien videre.....	77
	Litteraturliste.....	80
Vedlegg 1	IKT Agder IKS – Fagsystemer.....	81
Vedlegg 2	Spørreundersøkelsen.....	85
Vedlegg 3	Aktuelle tabeller som er bakgrunnen for analysen av undersøkelsen.....	101
	Tabeller knyttet til kap. 1.2 i undersøkelsen.....	101
	Tabeller knyttet til kap. 2.4 i undersøkelsen.....	101
	Tabeller knyttet til kap. 2.5 i undersøkelsen.....	105
	Tabeller knyttet til kap. 2.6 i undersøkelsen.....	107
	Tabeller knyttet til kap. 2.7 i undersøkelsen.....	108
	Tabeller knyttet til kap. 2.8 i undersøkelsen.....	109
	Tabeller knyttet til kap. 2.9 i undersøkelsen.....	110
	Tabeller knyttet til kap. 2.10 i undersøkelsen.....	112
	Tabeller knyttet til kap. 3.2 i undersøkelsen.....	114
	Tabeller knyttet til kap. 3.3 i undersøkelsen.....	118
	Tabeller knyttet til kap. 4.1 i undersøkelsen.....	119
	Tabeller knyttet til kap. 4.2 i undersøkelsen.....	122

Tabeller knyttet til kap. 4.3 i undersøkelsen..... 124

Forord

Denne masteroppgaven er et avsluttende kapittel etter ca. seks års studie med etter- og videreutdanning i «Master i Ledelse» med spesialisering innen kommunal ledelse ved UIA i Kristiansand.

Bakgrunn for å skrive om tema er en genuin interesse for interkommunale samarbeid innenfor IKT-området. I mine 25 år som ansatt i offentlige virksomheter (kommuner) har jeg vært med på å etablere fire interkommunale samarbeid.

Jeg ønsker å takke alle respondenter som svarte på undersøkelsen og ikke minst min veileder, statsviter Are Vegar Haug, som har gitt meg inspirasjon, gode tilbakemeldinger og faglige god råd underveis i skriveprosessen.

Sundebru 14. desember 2022

Lasse Fosse

1.0 Introduksjon

1.1 Studiens relevans, problemstilling og ambisjoner

Denne masteroppgaven handler om interkommunale samarbeid innenfor IKT-området i de to fylkene Agder, Vestfold og Telemark. Studien beskriver og analyserer en viktig side ved den kommunale utviklingen innenfor IKT-området, ikke minst fordi slike samarbeid i vesentlig grad har tiltatt de siste ti-årene. Men også fordi samarbeidene representerer en dynamikk som potensielt vil påvirke hvordan kommuneorganisasjonen fungerer og organiserer viktige tjenester. Den påvirker også regionene i hvordan samarbeid utvikler seg på tvers av regioner. Utviklingen av interkommunalt samarbeid er samtidig omdiskutert med både intenderte og ulike ikke-intenderte effekter (Jacobsen 2014).

Problemstillingen i undersøkelsen er todelt:

- Hva er interkommunalt samarbeid?
- Hvordan organiseres og ledes interkommunale samarbeid innenfor IKT-området?

For å besvare problemstillingene trekker studien først veksler på den stadig voksende litteraturen innen nettverksbygging eller digitale samarbeid basert på organisering, styring, ledelse, former, funksjoner og effekter av interkommunale samarbeid og ikke minst hvordan lokal politikk påvirker interkommunale samarbeid. For å besvare problemstilling to er det gjennomført en empirisk analyse av alternative påstander som omhandler økonomiske ressurser, effektivitet, fagkompetanse/fagressurser, målsettinger og tillit i samarbeidet samt innflytelse fra partene.

Før vi går inn i studiens teoretisk del skal vi se litt på hvordan kommuneloven legger til rette for interkommunale samarbeid. Det er også i den nye kommuneloven, i likhet med den forrige, lagt til rette for at kommuner kan utføre felles oppgaver gjennom et interkommunalt samarbeid (Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) sjette del interkommunalt samarbeid §17-1 til 21-1). Loven er lagt opp til stor grad av organisasjonsfrihet for interkommunalt samarbeid, men loven stiller visse krav til hvilken samarbeidsform som velges ut i fra om det dreier seg som en lovpålagt oppgave som innebærer utøvelse av offentlig myndighet.

Bakgrunn for interkommunal samarbeid i Norge.

I Norge er interkommunalt samarbeid eller nettverk en vanlig måte å samarbeide på. Hvorfor kommuner velger å samarbeide kan ha flere årsaker. Bedre ressursutnyttelse gjennom stordriftsfordeler kan være en av grunnene for interkommunalt samarbeid. Kommunene kan sikres bedre tilgang til riktig kompetanse og økt kvalitet på tjenestene som leveres til sine innbyggere. Større fagmiljøer kan være mer attraktivt for ansatte, slik at kompetansen kan utnyttes bedre enn alene i en liten kommune. En negativ side av interkommunalt samarbeid kan være at demokratiske hensyn blir mindre ivaretatt, fordi kommunene må avgi en viss grad av styring og kontroll til det interkommunale samarbeidet. Som følge av dette kan kommunene miste oversikten over sine samlede oppgaveløsninger og utøvelsen av egen tjenesteutførelse kan bli svekket.

Dag Ivar Jacobsen har i rapporten «Evaluering av interkommunalt samarbeid etter kommunelovens § 27 – omfang, organisering og virkemåte (2010)» påpekt at Norge er kjennetegnet av en stor offentlig sektor, der mye av ansvaret for utvikling og gjennomføring av den offentlige politikken er lagt til regionalt og lokalt nivå. I nyere tid har generalistprinsippet stått sterkt, det vil si ideen om at alle kommuner og fylkeskommuner skal tilby det samme, både kvantitativt og kvalitativt. Kommunestrukturen er bygd opp med mange små kommuner, mange av dem med bare noen få tusen innbyggere, ofte spredt over store avstander. Kombinasjonen av små kommuner, spredt befolkning og store avstander på den ene siden og kravet om generalistkommune på den andre, skaper store utfordringer for mange kommuner. Jacobsen skriver utfordringene kan oppsummeres i tre hovedpunkter: effektivitet, kvalitet og styring. Effektivitetsutfordringen går på til dels store variasjoner mellom kommuner knyttet til kostnader ved produksjon av tjenester. Svært små kommuner kan ha problemer med å utnytte stordriftsfordeler, mens store kommuner kan ha problemer knyttet til stordriftsulempen knyttet til ulike former for styrings- og transaksjonskostnader.

Jacobsen skriver også at styringsutfordringen er knyttet til at flere problemer krysser kommunegrenser, og dermed vanskelig kan løses innenfor rammene av den tradisjonelle kommunens kompetanseområde. Interkommunalt samarbeid er ikke noe nytt, og går sannsynligvis flere hundre år tilbake i tid, som f. eks. friluftsrådene. Men etter hvert som oppgaveansvaret til kommunene har vokst, har også behovet for interkommunale ordninger økt. Samtidig som interkommunalt samarbeid kan være et middel til å overkomme utfordringene, så kan også interkommunalt samarbeid skape nye utfordringer. Helt sentralt

står de utfordringer som det tradisjonelle representative demokratiet stilles overfor ved at det oppstår styringsorganer «på siden av» kommunene. Demokratiutfordringen er dermed noe som er skapt av det interkommunale samarbeidet.

Hver norsk kommune deltar i gjennomsnitt i 11 interkommunale samarbeid (det har pr. 1.12.2022 ikke vært nyere tall å finne i litteraturen), noe som tilsier at det er omtrent dobbelt så mange formelle interkommunale samarbeid som kommuner. Disse samarbeidene utgjør om lag 10 % av kommunenes driftsutgifter. (Interkommunalt samarbeid – Konsekvenser, muligheter og utfordringer. Rapport Iris 2013-008).

Kommuneloven tilbyr flere ulike interkommunale samarbeidsmodeller. Interkommunalt politisk råd kan opprettes når man skal behandle saker som går på tvers av kommunegrensene. Dette vil typisk være et politisk samarbeidsorgan som behandler generelle samfunnsspørsmål. Denne modellen kan ikke brukes til tjenesteproduksjon, og den kan heller ikke treffe enkeltvedtak. Kommunalt oppgavefelleskap kan opprettes for å løse felles oppgaver. Det er ikke direkte begrensninger på hvor omfattende samarbeid i oppgavefelleskap kan være, men slike samarbeid kan ikke gis myndighet til å treffe enkeltvedtak. Vertskommunemodellen kan brukes når en kommune vil overlate utførelsen av lovpålagte oppgaver til en vertskommune. Vertskommunesamarbeidet åpner for å treffe enkeltvedtak. (Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) Sjettede del. Interkommunalt samarbeid.)

For å få svar på utfordringene vil det være av interesse, sett i et samfunnsperspektiv, hvordan oppgavene er løst i kommuner hvor det er et interkommunalt samarbeid (vertskommune, kommunalt foretak eller interkommunal selskap). Interessante variabler er økonomi, kompetanse, ressurser og tjenester.

Oppgavens videre struktur

Vi har i dette introduksjonskapittelet identifisert studiens tema, teoretiske utgangspunkt og problemstillinger. I kapittel 2 skal vi se på studiens tekniske- og organisatoriske historie. Siden studiet er basert på etter- og videreutdanning bygger dette kapittelet på forfatterens egne erfaringer innenfor IKT-området. I kapittel 3 tar vi for oss studiens teoretiske inntak, som baserer seg på teori fra Dag Ivar Jacobsen og Are Vegard Haug. Kapittel 4 tar for seg studiens design, metode og gjennomføring, hvor valgt metode og hvilken gjennomføringsprosess som er valgt for undersøkelsen beskrives. I kapittel 5 tar vi for oss selve analysen og resultatet av analysen, og hva vi fant ut i fra innsamlet datamateriale. Til slutt i kapittel 6 tar vi for oss konklusjonen av undersøkelsen og veien videre.

2.0 Teknisk og organisatorisk historie

2.1 Litt teknisk historie

I dette kapittelet utdypes litt av den tekniske siden av ved denne type samarbeid som her studeres, nemlig IKT-baserte interkommunale samarbeid i de to fylkene Agder, Vestfold og Telemark. Bakgrunnen for dette kapittelet er et forsøk, basert på erfaring, på å beskrive hvordan teknologien gradvis har vokst frem i norske kommuner de siste ti-årene.

I Norge er det mange små kommuner hvor enhetene er små, og arbeidsoppgavene er mangfoldige. På tidlig 90-tallet var bruken av IKT lite utbredt og kommunale oppgaver ble løst med «papir og blyant», eller i en kombinasjon med IKT.

Den tekniske infrastrukturen var heller ikke veldig godt utbygd. Det var kobber teknologi som i dette tidsrommet var den tidens «bredbånd». Et 9,6 KBps modem var luksus i denne tidsperioden, og etter hvert ble erstattet av ISDN og dobbel-ISDN. En ungdom i dag vet knapt hva dette er i dag. Man skal huske på at dette ikke er lenger enn ca. 30 år siden.

Mange norske kommuner hadde i denne tidsepoken kun en PC koplet mot internett på kommunehuset, og kostnaden var høy for å bruke den enkle teknologien som da var tilgjengelig. Kost/nytte verdien av denne PC'en var ikke stor, men heller en glede for enkelt ansatte på kommunehuset. Det var stormaskiner og «dumme terminaler», senere kalt «tynnkliner», som utførte kommunale oppgaver innen regnskap og saksbehandling. I Sør-Norge var det to store aktører i markedet, Vest-Viken EDB (eid av IBM) og Telenor Alliance, som sto for å dekke kommunenes behov for databehandling i sine store kraftfulle datasentre i henholdsvis Tønsberg og Stavanger. Konkurransen mellom disse var ikke stor, og kommunene var trofaste kunder.

Organiseringen av IKT var i små norske kommuner ikke klart definert. Innenfor teknisk sektor ble fagprogrammer for blant annet kart benyttet. Til å utføre denne prosesseringen trengs det mye datakraft, og det var da ofte en selvlært ingeniør på «Teknisk etat» som hadde en stor PC som opererte som en «Stand-alone server» under skrivebordet, uten kontakt med omverdenen. Denne personen ble da definert som IKT-guru. Personen var ikke leder, men ansatt. Allikevel var det denne personen som i mange kommuner styrte IKT-utviklingen i kommunen. Med andre ord var ikke organisasjonen som helhet så opptatt av IKT som styringsverktøy.

Hvis vi ser på dagens kommunale sak/arkiv systemer var disse i utgangspunktet programmert for saksbehandling innen byggesak i teknisk sektor, men brukes i dag som sakssystem for flere enheter i en norsk kommune.

Økonomisk var IKT kostander ført i de kommunale regnskap i forskjellige poster. På denne måten var det vanskelig å finne ut av hva reelle IKT kostnader utgjorde av det kommunale budsjettet. Etter hvert som datamaskiner ble mer intelligente og tilgjengelige tok bruken av teknikken en annen retning enn bare å utføre regneoperasjoner og skrive dokumenter.

IKT-sjefen var for det meste opptatt av teknologi, og ikke så mye hva teknologien skulle brukes til. Nå begynner prosessen for alvor å gå fra å tenke IKT som en teknisk utvikling til organisasjonsutvikling og innføring av styringsverktøy. Utviklingen begynner nå å dreie seg om å la organisasjonen utvikle IKT-løsninger. År 2000 skiftet gjorde et kvantesprang for IKT i norske kommuner. I forbindelse med tusenårsskifte ble det skiftet ut mye datautstyr som kanskje ikke var nødvendig å skifte så tidlig. Norske kommuner fikk etter tusenårsskifte en mer moderne datapark, som var rustet for mange år fremover.

Etterhvert har teknologien utviklet seg til å bli mer brukervennlig. Fagapplikasjonene har blitt mindre proprietære og kan lettere integreres men andre fagapplikasjoner for å gjøre ansattes daglige arbeidsflyten lettere.

Koronapandemien er et godt eksempel på hvordan teknologien har gjort noe med vår arbeidshverdag. Takket vært blant annet Microsoft Teams og Zoom har møter kunne vært avholdes ikke bare administrativt, men også politisk. Erfaringsmessig har det vært utfordrende, men det gikk. Til og med å avholde politiske budsjettmøter i desember.

Vi har nå tatt for oss litt av den tekniske historien, og skal se litt på den organisatoriske historien sette fra forfatterens side.

2.2 Litt organisatorisk historie

Kommuneloven i 1992 styrket kommunen som selvstendige politiske enheter. Det betydde større frihet til å organisere virksomhetens sin. Mot 2000-tallet begynte interkommunale selskaper innen IKT å se dagens lys. IKT Agder IKS var Norges første interkommunale selskap innen IKT på to forvaltningsnivåer (kommune og fylke). I dette samarbeidet var det da to store, en liten og en fylkeskommune som etablerte samarbeidet (www.ikt-agder.no). Andre interkommunale selskap som Digitale Gardermoen IKS (www.dgi.no), IKT Orkide (www.iktorkide.no) og IKOM (www.ikomm.no) ble også etablert på omtrent samme tiden. Dagens kommuner har valgt ulike løsninger for organisering av tjenestetilbudet og ulike årsaker, som f.eks. tilpasning av tjenester til lokale forhold, kostnadseffektivt og stordriftsfordeler, samarbeid på tvers av kommunegrenser, tjenestekvalitet og profesjonalitet, tilgang på god kompetanse og virksomhet i konkurranse med private.

2.3 Maktbalansen flyttes

Det finnes mange kilder til makt, og at kunnskap er makt er det liten tvil om. Posisjoner fører også til mer eller mindre mektige steder i kommunikasjons- og maktnettverk. Det er like nyttig å tilhøre den rette avdelingen som å ha den rette jobben. Samtidig er det ikke lett å lokalisere hvilken makt som er knyttet til kunnskap.

Min erfaring er at IKT-sjefen hadde mye makt siden makten lå i kunnskapen om teknikken. Teknikken kostet mye penger, og organisasjonen var avhengig av teknikken for å få utført sine arbeidsoppgaver. Dette satte IKT-sjefen i en posisjon med innpass, den gang, i mange rådmenns ledergrupper.

Fokuset ble rettet også mot innbyggerne, og ikke bare interne systemer for kommunens egen tjenesteproduksjon. Mange kommuner var tidlig ute med å tilby søknadskjema til blant annet barnehageplass osv. Disse var i utgangspunktet ikke heldigitale. Skjemaene ble skrevet ut, og punchet inn i et annet fagsystem for så å bli saksbehandlet. Nå ser vi heldigitale løsninger hvor byggesøknader (eByggesak), tildeling av barnehageplass osv. skjer sømløst. Det er i dag mange selvbetjeningsløsninger på nettet. Et godt eksempel på dette er dagens skattemelding (www.skatteetaten.no). Det man ser i skattemeldingen er hentet sømløst fra andre systemer som avleverer data til et sentralt system. Andre selvbetjeningsløsninger er f. eks. omregistrering av bil, som nå kan gjøre på nett (www.vegvesen.no). Flere kommuner vil i fremtiden også benytte tjenesten eInnsyn (www.einnsyn.no) hvor innbyggere kan søke opp

saker fra f.eks. kommunale postlister og få disse opp i fritekstformat uten å sende inn en innsynsbegjæring.

2.4 Organisasjonen overtar utvikling og styring

IKT-sjefen er gått fra å være en leder med høy maktfaktor til å være en utfører for organisasjonen. Makten og ledelsen av IKT er snudd fra teknikk til organisasjonsutvikling. Arbeidet med interkommunale samarbeid starter en ny måte å arbeide med organisasjonsutvikling på, og samtidig utvide tjenesteomfanget til kommunens innbyggere og næringsliv.

I en kommune er drift og utvikling av IKT-tjenester en administrativ tjeneste hvor politikk ikke bør være styrende for tjenesten. Kommuner blir gjennom reformer og lovkrav satt på prøve for å opprettholde IKT-tjenester av sikker, stabil og god kvalitet. Det paradoksale er at alle kommuner skal levere de samme tjenestene. Alle kommuner skal f. eks. ha et sak/arkivsystem og et regnskapssystem. Alle kommunene må selv ta en avgjørelse på hvilket sak/arkivsystem eller regnskapssystem som skal velges, og driftes i hver enkelt kommune. Interkommunale samarbeid innenfor IKT-området ser nå ut for å bli et instrument/verktøy for å få ting gjort på en mer effektiv og økonomisk måte enn en kommune selv kunne klart alene.

Poenget med å beskrive dette, sett fra forfatterens synspunkt, er hvordan teknologien gradvis har vokst de siste 10-årene, og utløst et behov for mer teknologi og større IKT-faglige miljøer. Det er et økende krav til offentlig sektor om effektivisering og gi kommunenes innbyggere elektroniske tjenester som er tilegnelige 24/7. Økonomisk og ressursmessig er dette kostnadsdrivende, og sammen med makten og innflytelsen overfor leverandører og offentlige myndigheter mener forfatteren dette gjør at mange kommuner søker å løse disse utfordringene med i inngå i et interkommunalt IKT-samarbeid.

2.5 Et skrekkeksempel på interkommunalt samarbeid

Hvis vil skal se på andre deler av interkommunale selskap og hvordan disse drives og styres kan f.eks. vannverkssaken på Romerike tas som et eksempel på hvordan dette interkommunale selskapet ble ledet og styrt. Saken startet ved at tre journalister i Aftenposten (Siri Gedde-Dahl, Anne Hafstad og Alf Endre Magnussen) hadde laget en serie kritiske artikler om selskapet og driften av dette. Saken her er interessant siden dette er et interkommunalt selskap og styrene sammensatt på et politisk grunnlag og ikke et profesjonelt grunnlag.

Vannverket (NRV) ble stiftet 24. juni 1974 av kommunene Lillestrøm, Rælingen, Nittedal og Lørenskog som et andelslag (eierandel etter innbyggertall). Selskapet ble den 6. november 2003 omgjort til et 100 % kommunalt eid aksjeselskap, med formål å forsyne eierkommunene med rent, hygienisk godt og rimelig drikkevann. Tilstrekkelig kapasitet og sikkerhet i nettet frem til leveringspunktene i kommunene var også formålet med selskapet. NRV er samlokalisert med, og har felles administrasjon med, det interkommunale selskapet AS Sentralrenseanlegget RA-2 (RA2) som ble stiftet i 1965 og eid av kommunene Lillestrøm, Rælingen og Lørenskog med 1/3 eierandel hver.

Høsten 2005 ble det iverksatt granskning av selskapene NRV og RA2 etter mistanker om korrupsjon, hvor titalls millioner kroner skal ha blitt underslått fra selskapet.

Etter kort tid ble administrerende direktør gjennom hele historien til selskapene, permittert og senere pensjonert. De kommunalt oppnevnte styrene ble erstattet av mer profesjonelle styrever, med en advokat som styreformann.

I kjølvannet av NRV/RA2-saken har NRVs tidligere styreformann, som frem til 2005 var ordfører i Skedsmo kommune måtte søke om permisjon og trekke seg fra sitt verv som ordfører i kommunen etter avsløringer om mottak av private fordeler fra NRV.

De tre journalistene fra Aftenposten fikk i 2006 SKUP-prisen for avsløringen av denne saken.

Den 1. januar 2008 ble Nedre Romerike Vannverk etablert som et interkommunalt selskap (Nedre Romerike Vannverk IKS). Alle ansatte og all virksomhet/produksjon ble overført fra aksjeselskapet gjennom en virksomhetsoverdragelse til det interkommunale selskapet.

Nedre Romerike Vannverk AS ble opprettholdt som et aksjeselskap for å følge rettssaken/erstatningsspørsmålet ("NRV/RA-2 saken"), men er i dag ikke involvert i driften av NRV IKS (Wikipedia).

Det er da betimelig å spørre om det er korrekt at personer med politiske verv uten videre skal ha roller i interkommunale styrer. Dette sier kommuneloven § 7.2 intet om. Det eneste som kreves er at personene er valgbare, ikke noe om kompetansenivå for å kunne styre en bedrift eller et interkommunalt selskap.

Dette skal ikke tas videre stilling til i denne undersøkelsen, men kan være til ettertanke.

2.6 Interkommunale samarbeid i Agder

I det nye Agder (sammenslåingen av Aust- og Vest-Agder 1. januar 2020) er det mange samarbeid i forskjellige regioner. Det er ikke mindre enn fem samarbeid på politisk nivå i Agder fylke. I Østre Agder er det hele 92 forskjellige interkommunale samarbeid innenfor forskjellige fagområder. Nedenfor vises en oversikt over disse regionene. I alle disse regionene er det en eller annen form for interkommunale samarbeid innenfor IKT-området.

Oversikt over regioner hvor det er interkommunale samarbeid i Agder (kartet er fra før starten på kommunesammenslåinger).

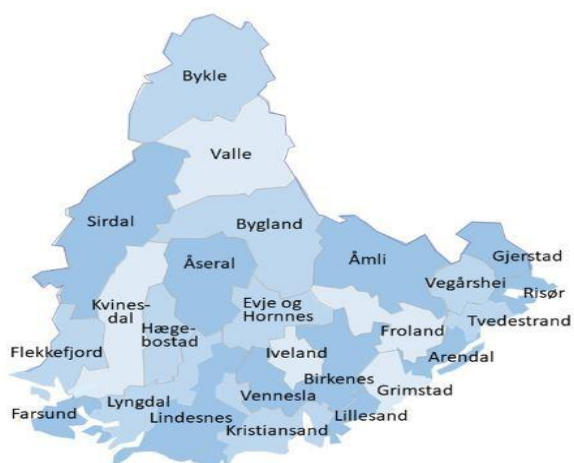
Figur 1: Regioner i Agder



Østre Agder samarbeidet består som sagt av 92 forskjellige interkommunalt samarbeid i en eller annen form, og har sitt eget sekretariat. Det interessante med denne oversikten er hvordan interkommunale samarbeid innenfor IKT-området nå etter fylkessammenslåingen har visket ut grensene for regionene og kommunesammenslåinger, og dannet nye partnerskap innen IKT-området, selv om regionene er som før.

Utviklingsoversikt av interkommunale samarbeid innenfor IKT i Agder (Aust- og Vest-Agder) i 2017 og i 2021.

Figur 2: Kommuner i Agder i 2021



Samarbeid 2017	Deltakerkommuner	Kommentarer
DDØ	Gjerstad, Risør, Tvedestrand, Vegårshei, og Åmli.	Vegårshei kommuner er vertskommune.
IKT Agder IKS	Arendal, Grimstad og Froland.	Aust-Agder fylkeskommune deltar også.
DDV	Audnedal, Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lindesnes, Mandal, Marnardal og Åseral.	Gamle §27 samarbeid.
KR-IKT	Birkenes, Kristiansand, Lillesand og Songdalen.	Kristiansand kommune står for teknisk drift.

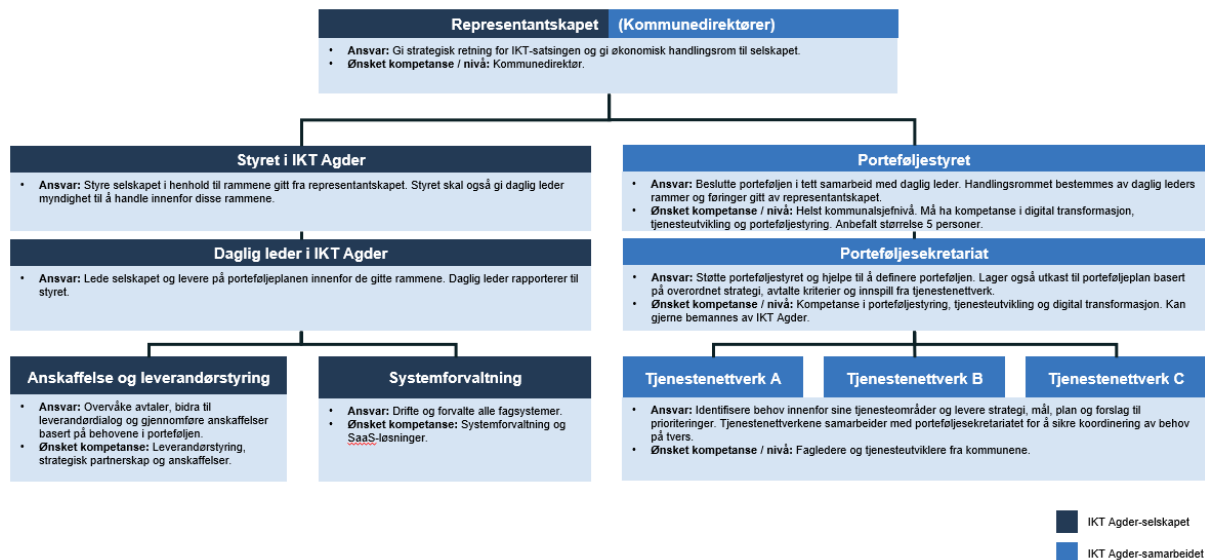
Setesdal IKT	Bygland, Bykle, Evje og Hornes og Valle.	Bykle kommune er vertskommune.
Enkeltstående kommuner	Lyngdal, Sirdal, Søgne og Vennesla.	

Samarbeid 2021	Deltakerkommuner	Kommentarer
IKT Agder IKS	Arendal, Grimstad, Froland, Gjerstad, Risør, Tvedestrand, Vegårshei, Åmli, Vennesla og Iveland.	Agder fylkeskommune deltar også.
DDV	Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lindesnes (sammenslått med Mandal, Marnardal og Audnedal) og Åseral.	Gamle §27 samarbeid.
Birkenes og Lillesand	Birkenes og Lillesand.	Lillesand kommune står for teknisk drift.
Setesdal IKT	Bygland, Bykle, Evje og Hornes og Valle.	Deltaker i IKT Agder IKS fra og med 01.01.2022.
Enkeltstående kommuner	Kristiansand (sammenslått med Songdalen og Søgne), Lyngdal, Sirdal.	

2.6.1 IKT Agder IKS

Et interkommunalt samarbeid kan bli en kompleks og stor organisasjon. IKT Agder er et eksempel på dette. Dette kan betegnes som et godt eksempel på interkommunalt samarbeid.

Figur 3: IKT Agder IKS organisasjon



Figuren viser modellen samarbeidet styrer etter i sin leveransedrift og prosjektleveranse. Selskapet består ca. 100 ansatte, har ca. 47 000 brukere og ansvar for ca. 100 fagapplikasjoner (vedlegg 1) som eierne benytter. I Tjenestenettverkene A, B, C osv. er alle medeierne representert og utgjør et likeverd i samarbeidet. Beslutningsgrunnlaget i samarbeidet ligger på Portefølgestyret.

Tabell 1: Oppstilling av fagapplikasjoner i IKT Agder IKS

Sektor:	Antall fagsystemer:	Oppgaver innen:
Administrasjon	6	Budsjett, regnskap rapportering, lønn, personal, ansettelse.
Helse og velferd	19	EPJ, Ressursstyring, flykningtjeneste, NAV, barnevern, smittesporing, vaksinerings, kjøkken, røntgen.
Oppvekst	9	Skoleadministrasjon, ressursplanlegging, meldingsapp, PPT, barnehage, voksenopplæring, læringsplattform.

Samferdsel	30	Flåtestyring, prosjektering, vann og avløp, geoteknikk, vannberegning, dronebehandling, kalkulatorer, beregningsprogrammer, kart.
Samfunn/ infrastruktur	39	Booking (utleie), adgangskontroll, bibliotek, skråfoto, stoffkartotek, høydebassengstyring, eiendomsskatt, mannskapslister.

Kilde: Holm, Gil: 2022, IKT Agder IKS

Vi har nå sett litt på hvordan IKT Agder IKS er organisert og hvor stor og kompleks denne organisasjonen er. Den neste vi skal ta for oss er en kommune som ikke er med i et samarbeid, men har et privat firma som driften den teknisk løsningen for kommunen.

2.6.2 Nye Lyngdal kommune

Det er kommunestyrene som vedtar politisk om en kommune skal inngå i et interkommunalt samarbeid. På det politiske plan blir det som oftest diskusjoner om kompetansesarbeidsplasser skal flyttes ut av kommunen. Et eksempel på dette er vedtak som ble fattet i Lyngdal kommune. Kommunestyre vedtok at kommunen ikke skulle inngå i DDV (Det Digitale Vestre-Agder), men ha en lokal privat IT-bedrift som partner for driften av maskinparken. Denne bedriften flyttet noen år senere til Bø i Vestfold og Telemark. Dette er samme private firma (Aspit AS) som drifter dataparken til kommunene Fyresdal, Nissedal og Seljord.

PA Consulting Group laget den 5. desember 2017 en rapport «Nye Lyngdal kommune – vurdering og anbefaling av ny IKT-tjenestemodell», hvor PA Consulting anbefalte at nye Lyngdal kommune (Lyngdal og Audnedal) ble en del av DDV. Denne rapporten ble bestilt for å gi fellesnemda i kommunesammenslåingsprosessen en objektiv og faglig velbegrunnet vurdering.

PA anbefaler, på bakgrunn av analysen, at nye Lyngdal kommune iverksetter nødvendige tiltak for å kunne bli en del av DDV ved oppstartstidspunktet for den nye kommunen.

Saken ble behandlet i Nye Lyngdal kommunes Fellesnemd i desember 2017, og Nye Lyngdal kommune valgte å gå videre med Aspit AS (i Vestfold og Telemark) som leverandør av IKT-tjenester.

Vi skal i det neste kapitlet se på et annen interessant interkommunalt samarbeid som er av gammel § 27 modell, og må endre samarbeidsform innen 31. desember 2022.

2.6.3 Det Digitale Vestre Agder (DDV)

Konsulent Dagfinn Lauvslund fikk våren 2022 i oppgave å utrede rapporten «Tilpasning til bestemmelsen i ny kommunelov: Formell organisering av DDV». Som rapporten beskriver ble samarbeidet etablert for ca. 20 år siden, og fra januar 2015 ble samarbeidet formalisert og utvidet ved at 9 kommuner samlet sin IKT-drift i selskapet IKT-drift. På samme tidspunkt ble DDV Strategi etablert for å utvikle en felles strategi for deltakerkommunene. Begge selskapene var organisert som interkommunale samarbeid etter bestemmelsens i §27.

Omorganisering ble fortatt i juni 2017 ved å samordne funksjonen i de to samarbeidene ved at DDV Strategi ble virksomhetsoverdratt til DDV Drift, og DDV Drift endret navn til DDV. På grunn av kommunereformen ble antall samarbeidskommuner redusert 1. januar 2019 til 6 kommuner (Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lindesnes og Åseral).

Samarbeidet ble på dette tidspunktet organisert med følgende modell:

- DDV Eier (samarbeids overordnede ledelse, og består av kommunenes rådmenn/kommunedirektører)
- DDV (ansvaret for forvaltning og operativ drift av kommunenes IKT-infrastruktur. Dette omfatter drift av datasenter med tjenesteproduksjon av over hundre fagapplikasjoner, nettverk, alle typer klienter, all infrastruktur i kommunene, brukeradministrasjon og sikkerhet.)

DDV Eier fikk den 9. april 2021 presentert problemstillingen som følge av ny kommunelov. Det ble på dette tidspunktet gjort en vurdering av hvilke organiseringer og lovhjemler som kunne være aktuelle for ny organisering. Kommunene hadde et ønske om å se på 3 alternativer for organisering. To av disse var basert på kommunelovens bestemmelser om kommunalt oppgavefelleskap, og et basert på lov om interkommunale selskaper.

- Alternativ KOF1: Kommunalt oppgavefelleskap med styre sammensatt av rådmennene.
- Alternativ KOF2: Kommunalt oppgavefelleskap med styre sammensatt av digitaliseringskompetente fagfolk på kommunalsjefnivå i samarbeidskommunene.

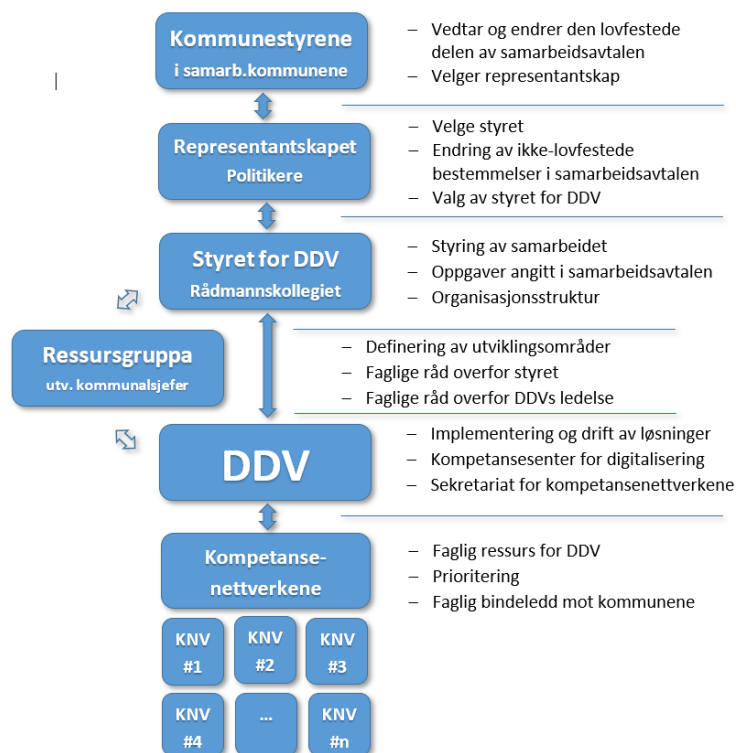
- Alternativ IKS: Interkommunalt selskap med representantskap fortrinnsvis sammensatt av rådmennene i samarbeidskommunene.

Suksesskriteriene for DDV samarbeidet hadde da ifølge Lauvsland vært at dette var rådmannsstyrt (rådmannskollegiet har helt siden starten hatt en sentral rolle i styring og utvikling av samarbeidet), faglig behov hadde vært avgjørende for retningsvalg (styret hadde vært sammensatt av kommunale ledere med god digitaliseringskompetanse. Samarbeidet hadde bestått av 8 kompetansenettverk (med arenaer der fagfolk i kommunene og IKT-spesialister og prosjektledere fra DDV møtes) og at DDV hadde blitt «felleseie» (små og store kommuner er likeverdige partnere i samarbeidet og drives godt sammen).

DDV Eier var på dette tidspunktet godt fornøyd med dagens organisering, og ønsket å videreføre dette i størst mulig grad inn i ny organiseringsmodell. Det var samarbeidet behov som skulle være førende for valg av ny organisering, og at den juridiske plattformen som i størst mulig grad la til rette for videreføring av dagens organisering som skulle benyttes. Utredningen skulle benyttes for å gi de respektive kommunestyrene et best mulig beslutningsgrunnlag for en reorganisering og vedtekter for det nye samarbeidet i regionen.

Som Lauvsland skriver var det 3 modeller som ble vurdert i rapporten.

Modell KOF1: Kommunalt oppgavefelleskap med styre bestående av alle rådmennene/kommunedirektørene, og med en ressursgruppe bestående av kommunale ledere.

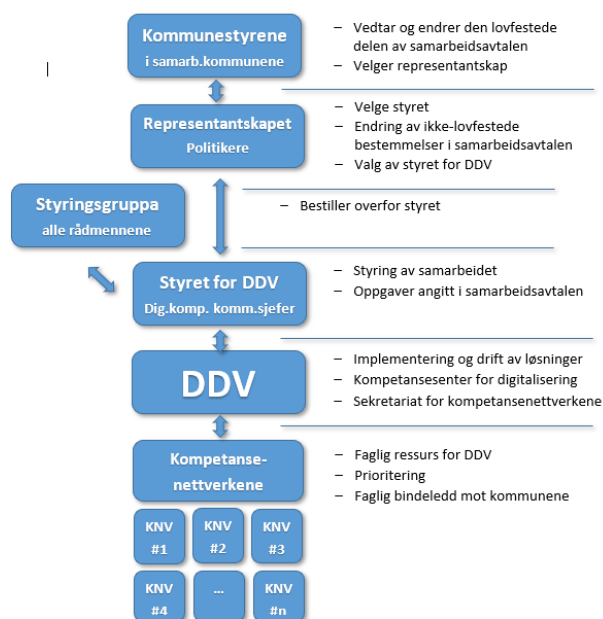


Kjennetegn: Samarbeidet er hjemlet i kommunelovens bestemmelser om kommunale oppgavefelleskap, ref. kommuneloven § 19. Skal ha et politisk valgt representantskap, og kan ha et styre. Modellen har begge deler.

Tilpasning av modellen til DDV's behov:

I dagens organisering er styret sammensatt av kommunale ledere med god digitaliseringskompetanse på kommunalsjefsnivå. I denne modellen kan ikke dette videreføres, men for at en skal kunne sikre fortsatt «trykk» på digitaliseringen opprettes en «ressursgruppe» med samme bemanning.

Modell KOF2: Styre bestående av digitaliseringskompetente fagfolk på kommunalsjefnivå.



Kjennetegn: Samarbeidet er hjemlet i kommunelovens bestemmelser om kommunale oppgavefelleskap, ref. kommuneloven § 19. Som KOF1: Politisk valgt representantskap, og et styre, men forskjellen fra KOF1 er at det er kommunalsjefer med høy digitaliseringskompetanse som utgjør styre. Det er tilsvarende dagens løsning.

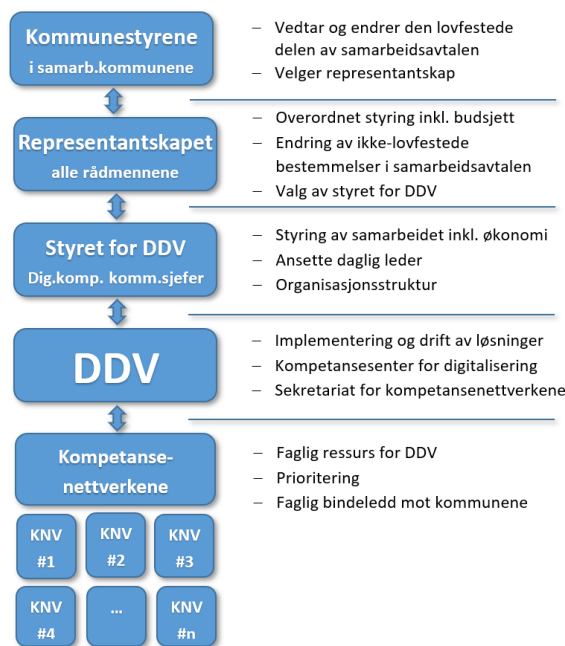
Konsulent Lauvsland skriver at i denne modellen vil det være rådmennene som havner utenfor de formelle strukturene, men i modellen skal de likevel ha en (uformell) overordnet rolle overfor styret. I modellen er dette benevnt «Styringsgruppa». Dersom det forutsettes at styret bemannes av fagfolk på kommunalsjefsnivå i kommunene, og at styringsgruppa er samtlige rådmenn, så vil hvert styremedlem i teorien kunne instrueres av sin respektive rådmann i styringsgruppa. Dette vil da neppe skje i praksis, men det setter uansett styremedlemmene i en vanskelig situasjon der de må forholde seg til den formelle strukturen i samarbeidet, samtidig som de også må forholde seg til rådmannen, som jo er deres overordnede i deres daglige jobb som kommunalsjefer.

Tilpasning av modellen til DDV's behov:

Det krever en særskilt konstruksjon for å realisere suksesskriteriet «rådmannsstyrt» i denne modellen. Ved å etablere en styringsgruppe bestående av alle rådmennene kan en ha håp å oppnå dette i noen grad. Det er også mulig i samarbeidsavtalen å spesifisere særskilte

prosedyrer der kommunene v/rådmannen skal involveres. Dette kan f.eks. være aktuelt i forb. med budsjettarbeid, investeringer, langtidsplaner, ell. På den måten kan rådmennenes deltakelse og innflytelse sikres til en viss grad.

Modell IKS: DDV IKS – Interkommunalt selskap med representantskap bestående av rådmennene/kommunedirektørene i samarbeidskommunene.



Kjennetegn: Samarbeidet reguleres av IKS-loven. Representantskapet utgjøres av rådmennene. Styret velges av representantskapet og utgjøres av digitaliseringskompetente fagfolk fra kommunene på kommunalsjefnivå.

For øvrig er mye likt med dagens organisering av DDV slik den nå er konstruert gjennom vedtekter og samarbeidsavtale. Selskapsavtalen vil bli mindre omfattende enn det dagens vedtekter og samarbeidsavtale er til sammen. Grunnen til det er at mange forhold er direkte regulert av IKS-loven.

Tilpasning av modellen til DDVs behov:

For interkommunale selskaper er det alltid et politisk valgt representantskap. Ofte er det politikere som velges, men i motsetning til reglene i kommuneloven vedr. kommunale

oppgavefelleskap, så setter *ikke* IKS-loven sperre for valg av rådmenn eller andre kommunale toppledere til representantskapet.

For å sikre suksesskriteriet «rådmannsstyring», må kommunestyrene velge rådmannen med dennes stedfortreder som vara som sin representant i representantskapet.

Oppsummering av anbefalinger og forutsetninger.

Suksesskriterium	KOF1	KOF2	IKS
Rådmannstyrt	☆☆☆	☆☆	☆☆☆☆☆☆
Faglige behov er avgjørende for retningsvalg	☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆
DDV som «felleseie»	☆☆☆	☆☆	☆☆☆☆☆☆

Dersom en måtte velge mellom de to oppgavefelleskapene, så er det den innbyrdes vektningen av kriteriene som avgjør: Dersom det er rådmannstyring og følelse av felleseie som skal veie tyngst, så er vel KOF1 og foretrekke. Dersom det er det å ha et kompetent og faglig sterkt styre som skal veie tyngst, så foretrekkes KOF2.

Lauvsland skriver at den modellen som best viderefører alle de valgte suksesskriteriene er IKS. I praksis er den på mange måter en videreføring av dagens organisering, og så lenge en er fornøyd med den, og velger å måle nye samarbeidsmodeller opp mot dagens organisering, så blir anbefalingen å organisere DDV etter bestemmelsene i IKS-loven.

Det er imidlertid noen forutsetninger for at modellen kan realiseres som ønsket:

1. Samtlige rådmenn må velges til representantskapet i selskapet. Det kan skje på en av to måter:

a) Rådmennene i hver av kommunene innstiller overfor kommunestyret å velge rådmannen til representantskapet. Og kommunestyret følger dette rådet hver gang det skal oppnevnes representanter. IKT Agder IKS har benyttet denne framgangsmåten.

b) Selskapets selskapsavtale – som vedtas av kommunestyrene – fastsetter at det kun er rådmannen som er valgbar til representantskapet.

2. For at det skal være full uttelling på suksesskriteriet «felleseie» bør samtlige eierkommuner være representert i selskapets styre. Samtlige kommuner er representert i representantskapet og samtlige kommuner er med i samtlige kompetansenettverk. Da er det naturlig at de også har sin plass i styret. Så lenge det kun er 6 eierkommuner vil ikke antallet være noen stor

utfordring. Dersom antall eierkommuner øker vesentlig kan en evt. vurdere en ordning der de minste kommunene har en felles styrerepresentant.

Veien videre for DDV.

Konsulent Lauvland skriver videre at kommunene har i løpet av høsten 2022 utarbeidet et felles saksfremlegg som er behandlet i alle 6 kommunenes politiske organ (formannskap og kommunestyre). Grunnet endret lovgivning er det fattet vedtak i alle samarbeidskommunene om at formell organisering endres til et interkommunalt selskap etter IKS loven fra og med 1. januar 2023. Navnet endres fra DDV til DDV IKS. Kommunestyrene velger rådmannen som sin representant i selskapets representantskap. I prosessen med etablering av kom det forslag fra Lindesnes kommune, som er størst i samarbeidet, om en «vekting» i representantskapet. Jf. Sak 60/22 i kommunestyret den 22.9.2022:

«For å trygge deltakerkommunenes eierinteresser på en hensiktsmessig måte foreslås derfor et nytt punkt d) under §7 om representantskapet: Ved stemmegivning vektes representantenes stemme etter partenes eierandel. Dette er en vanlig måte å representere eierinteressene på, jfr. selskapsavtale for Kristiansand havn IKS og samordningsavtale for Agder Energi.»

Dette tillegget ble ikke vedtatt i formannskapet eller kommunestyret etter henstilling fra leder av Rådmannsutvalget i Lister. Hvis dette hadde blitt vedtatt i Lindesnes kommune måtte samarbeidsavtalen vært opp til ny behandling i de samarbeidene kommunene på nytt. Dette var ikke ønskelig på grunn av den korte tiden frem til 1. januar 2023. I stedet skal det jobbes med en formulering som kan aksepteres av alle kommunene i løpet av 2023.

Det er i dette Agder fylke tre kommuner som drifter sine IKT-tjenester selv. Noen av disse er med i et samarbeid på bredbåndssiden. Et eksempel på dette er Nye Lyngdal kommune som har sin drift i et annet fylke, og ikke velger å være en del av samarbeidet i Agder.

Enkelte kraftkommuner har meget god økonomi og kan da se seg i stand til å ha egne ansatte med driftsavtale med eksterne samarbeidspartnere.

2.7 Interkommunale samarbeid i Vestfold og Telemark

Utviklingsoversikt av interkommunale samarbeid innenfor IKT i Vestfold og Telemark i 2021.

Figur 4: Kommuner i Vestfold og Telemark 2021



Tabell 2: Interkommunale IKT-samarbeid i Vestfold og Telemark

Samarbeid 2021	Deltakerkommuner	Kommentarer
IGT IT-Grenland	Bamble, Siljan og Skien.	Skien er vertskommune.
Jarlsberg IKT	Færder, Holmestrand og Tønsberg.	Gamle §27 samarbeid.
Aspit AS (privat selskap)	Fyresdal, Nissedal og Seljord.	Drifter også Lyngdal kommune.
Nome og Midt-Telemark IKT	Nome og Midt-Telemark.	Midt-Telemark er vertskommune.
Vest-Telemark driftssenter (VTDS)	Kviteseid, Tokke og Vinje.	Gamle §27 samarbeid.
K-IKT	Hjørtaldal, Notodden og Tinn.	Her er også kommuner i Viken fylke deltakere.
Enkeltstående kommuner	Drangedal, Horten, Porsgrunn, Larvik og Sandefjord.	Drangedal inngår i IGT IT-Grenland fra 01.01.2022.

Det er i Vestfold og Telemark etablert et felles firma som heter Gigafib AS (www.gigafib.no). Dette er et selskap som blant annet eier infrastruktur mellom kommunene Tønsberg, Færder, Sandefjord, Horten og Holmestrand. Studentsamskipnaden i Sørøst-Norge og Universitetet i Sørøst-Norge er også deltakere i selskapet. Driften utføres av ansatte i medeierkommunene.

2.7.1 Jarlsberg IKT

Dette interkommunale samarbeidet er også et gammelt §27 samarbeid bestående av kommune Færder, Tønsberg og Holmestrand kommuner. Etter samtaler med daglig leder i selskapet Sigurd Strand opplyser han at siden siste kommune i samarbeidet kom med i 2019 har den nye kommuneloven gitt en åpning for en 4 års overgangsperiode, og samarbeidet må da innen august 2023 etablere ny selskapsform for samarbeidet. Det er for tiden liten informasjon å hent om arbeidet med ny selskapsform.

Det er i dette fylket fem kommuner som drifter sine IKT-tjenester selv. Noen av disse er med i et samarbeid på bredbåndssiden. Et eksempel på dette er Porsgrunn kommune som geografisk ligger midt mellom Skien og Bamble kommuner, men velger likevel å stå utenfor IGT IT-Grenland (vertskommunesamarbeid).

Vi har nå sett på et tekniske og organisatorisk tilbakeblikk i historien sett fra forfatteren side, og skal nå bevege oss over i studiens teoretiske inntak. Her skal vi se nærmere på Dag Ingvor Jacobsen og Are Vegar Haug sine teorier om interkommunale samarbeid.

3.0 Studiens teoretiske inntak

Haug (2008, 2018) studerte forskjellige norske interkommunale IKT-samarbeid. Hensikten med Haug sin studie var å undersøke hvordan et utvalg etablerte interkommunale samarbeid eller nettverk ble styrt og hvordan beslutninger ble gjennomført. Studien viste store variasjoner i hvordan styring og ledelse blir håndtert. I etterkant har enkelte av disse interkommunale samarbeidene enten blitt oppløst, omstrukturert eller slått sammen med andre interkommunale samarbeid.

Det interessante med Haug sin studie er hvordan endringer i nettverk skjer over tid. Et eksempel er Det Digitale Vestre Agder (DDV), som har utviklet seg på det organisatorisk området og den teknisk integrasjon. Dette ble presentert i kapittel 2.6.3. Andre samarbeid har nesten stått på stedet hvil. Et annet eksempel er IKT Haugalandet som er blitt oppløst (Haug, 2018), IKT samarbeidet i Kristiansand regionen er oppløst på grunn av kommunesammenslåing den 1. januar 2020 og Setesdalen IKT (DDS) (kommunene Bykle, Valle, Evje og Hornnes) gikk fra og med 1. januar 2022 inn i det interkommunale samarbeidet IKT Agder IKS (www.ikt-agder.no). Dette er noen eksempler på endringer som har skjedd med interkommunale samarbeid innenfor IKT-området over tid i dette området.

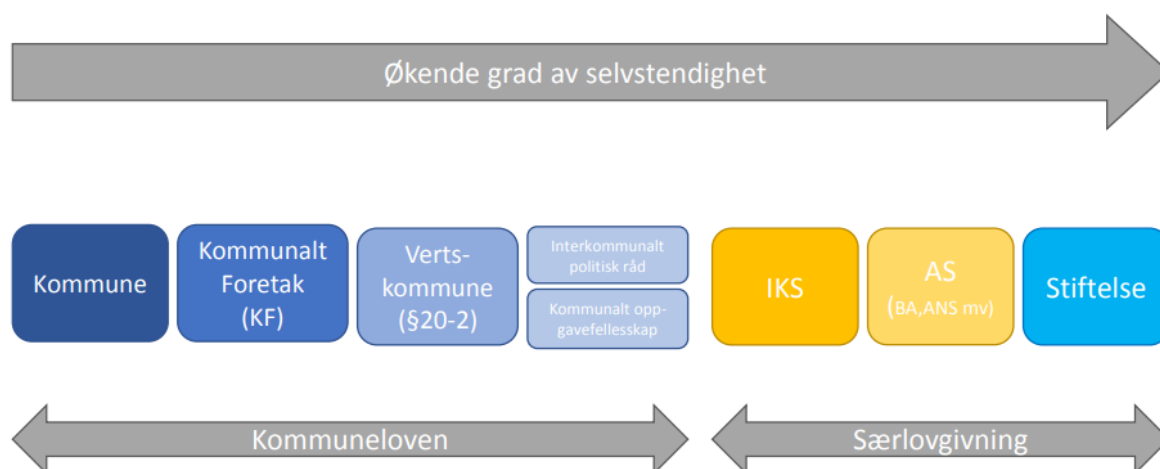
Etter at Haug gjennomførte disse studiene i henholdsvis 2005, 2008 og 2017 har det skjedd endringer innenfor interkommunale samarbeid, og ikke minst etter at kommuneloven ble endret i 2020. Det er fortsatt interkommunale samarbeid etter gammel § 27 som må endres i løpet av 2022. Dette gjelder i denne undersøkelsen DDV og til dels Jarlsberg IKT.

I kommunelovens § 17-1 heter det:

«Kommuner og fylkeskommuner kan utføre felles oppgaver gjennom et interkommunalt samarbeid. Et interkommunalt samarbeid skal foregå gjennom et interkommunalt politisk råd, kommunalt oppgavefellesskap, vertskommunesamarbeid, interkommunalt selskap, aksjeselskap eller samvirkeforetak, en forening eller på en annen måte som det er rettslig adgang til.»

Lovfestede modeller for kommunal selskapsdannelse og samarbeid mellom kommuner.

Figur 5: Formelle samarbeidsformer



Kilde: Olsen, Tord Buer: 2020, «Oversikt over samarbeid i Lillehammer-regionen fra årsregnskapet fra 2019»

I figuren over finner vi en oppstilling over de vanlige formelle samarbeidsformene kommunene er involverte i. Oppstillingen viser lovhjemmelen, hvilke formål samarbeidet er tenkt for, hva som er samarbeidsorganets øverste organ og til slutt, hvordan kommunens styringsrett grovt sett kan utøves overfor samarbeidsorganet.

Det er viktig å ta i betraktning at økende grad av selvstendighet, gir redusert politisk styring.

Figur under viser de ulike modellene som kan benyttes i et kommunesamarbeid:

Figur 6: Lovgivningen i kommuneloven og særlovgivningen

Selskapsform	Vertskommune	Kommunalt oppgavefelleskap	IKS	AS (BA, ANS, DA, osv.)	Stiftelse
Rettsgrunnlag	Kommunelovens § 20-2	Kommunelovens § 19	Lov om interkommunale selskaper.	Aksjeloven.	Stiftelsesloven
Eget rettssubjekt	Nei.	Kan være.	Ja.	Ja.	Ja.
Styring	Myndighet til å treffe vedtak delegeres til administrasjonen (saker som ikke er av prinsipiell karakter) eller til en felles folkevalgt nemd (alle typer saker).	Representantskap, kan ha daglig leder. Representant-skapet kan opprette underliggende organer.	Representantskap, styre, daglig leder. Kommunestyret har instruksjonsrett overfor sine medlemmer i representant-skapet.	Generalforsamling, styre, daglig leder. Kommunestyret kan gjøre vedtak om hvordan kommunen skal stemme i generalforsamlingen. Kan ikke instruere styret, men kan kaste det.	Styre, daglig leder. Selveiet, men vedtektene kan gi kommunen anledning til å oppnevne styremedlemmer.
Økonomisk ansvar og risiko	Virksomheten er rettslig og økonomisk en integrert del av vertskommunen. Ikke eget regnskap (del av kommuneregnskapet).	Ubegrenset økonomisk ansvar for sin andel av oppgavefelleskapets forpliktelser.	Ubegrenset ansvar, eget regnskap.	Begrenset til innskutt aksjekapital (+ eventuelle garantier). Eget regnskap.	Ingen.
Arbeidsgiveransvar	Ansatte er ansatt i vertskommunen.	Kan ha egen administrasjon, daglig leder kan ikke være medlem av representant-skapet.	Ja.	Ja.	Ja.
Anvendelse	Når kommuner vil samarbeide om lovpålagte oppgaver, blant annet offentlig myndighetsutøvelse (barnevern, PPT, skatt/kemner).	Når kommuner ønsker å løse oppgaver i fellesskap.	Når kommuner vil samarbeide om forretningsmessige oppgaver (IKT, VA, Revisjon).	Når kommuner vil samarbeide om forretningsmessige oppgaver, men ønsker begrense den økonomiske risikoen eller åpne for ikke-kommunale samarbeidspartnere (IKT, Energi, Samferdsel).	Når (en eller flere) kommuner har en formuesverdi som skal disponeres til et konkret formål.

Kilde: Olsen, Tord Buer: 2020, «Oversikt over samarbeid i Lillehammer-regionen fra årsregnskapet fra 2019»

Ut i fra tabellen over kan vi da si noe om hvordan interkommunale samarbeid kan styres og ledes. Det er kommuneloven og særlovene som avgjør styringsform. Som tabellen viser minsker den politiske innflytelsen jo lenger til høyre i tabellen man forflytter seg.

Hvordan ledes interkommunale samarbeid?

Dag Ivar Jacobsen sier i sitt forord til boken «Interkommunale samarbeid i Norge» (2014):
«Interkommunalt samarbeid er ikke et fullgodt alternativ til større og mer robuste kommuner. Det fører til mer kompleks forvaltning, og svekker demokrati, transparens, kontroll ettersom viktige beslutninger flyttes fra folkevalgte organer til interkommunale samarbeid.»

Hensikten med teorien til Jacobsen er et forsøk på å oppsummere kunnskapsgrunnlag om interkommunalt samarbeid, men også bringe inn ny kunnskap i debatten om interkommunale samarbeid.

Hvordan er det nå med interkommunale samarbeid i dagens kommune Norge? Uansett størrelse er alle norske kommuner med i et eller annet eller flere interkommunale samarbeid.

Interkommunalt samarbeid er kommet for å bli, men jeg er kritisk til omfanget. Man flytter makten bort fra kommunestyrene.

(Jan Tore Sanner, kommunal og moderniseringsminister)

Er interkommunale samarbeide et demokratisk problem, ref. Jan Tore Sanner sitt sitat? Ved å inngå i et interkommunalt samarbeid eller med en kommunesammenslåing vil det være utfordringer demokratisk. Her er meningene mange og skal ikke politisk besvares i denne oppgaven, men heller se på hva som får en kommune til å inngå i et interkommunalt samarbeid og hvordan styring og ledelse utføres.

Dag Ivar Jacobsen (side 15) definerer interkommunalt samarbeid med «noe som finner sted mellom kommuner, til forskjell fra noe som skjer innenfor de formelle rammene til en enkelt kommune». Dvs. at to eller flere kommuner setter sammen ressurser for å løse en eller flere felles utfordringer eller oppgaver.

Jacobsen skiller mellom «styringssamarbeid» på politisk nivå, og «produksjonssamarbeid» på tjenesteytendenivå. Regionrådene er et eksempel på styringssamarbeid, hvor politiske utfordringer drøftes i politiske samarbeid. Produksjonssamarbeid er tjenesteytende og opprettet for å produsere en tjeneste som kommunene har ansvaret for å løse. Interkommunale IKT-samarbeid, legevakt, barnevern, brann og redning, PPT, vann og avløp osv.

Samarbeid assosieres med harmoni, det vil si at partene smidig forsøker å tilpasse seg ved å lete etter de beste løsningene for samarbeidet. Interkommunale samarbeid kan utvikle seg til rene interkommunale konflikter. Eksempel på dette er situasjoner der en part forsøker å oppnå

noe uten å yte noe selv. Et annet eksempel kan være situasjoner hvor alle mistenker hverandre for å følge egeninteresser i stedet for felles interesser.

Interkommunalt samarbeid er ikke et nyere fenomen, men har økt de siste tiår (Andersen 2010; Balderheim et al. 2002). Ved utarbeidelse av nye kommunelover for landkommuner og bykommuner ble det i 1921 innført en generell paragraf som gjør det mulig å opprette felles styre for driftsrelaterte oppgaver (NOU1995:17).

Dag Ivar Jacobsen tar for seg 8 antagelser som kan benyttes for å måle effekter av interkommunal samarbeid. Disse kan benyttes som hypoteser i en kvantitativ undersøkelse for å gjøre en analyse av interkommunale samarbeid.

Antagelser som kan brukes for å måle effekter er:

1. Effektivitet
2. Kvalitet
3. Problemløsning
4. Innflytelse
5. Fragmentering
6. Ansvarsforvitring/styring
7. Uthuling
8. Elitedannelse

Disse antagelsene er viktig inspirasjon for datainnsamlingen og analysen i undersøkelsen for å finne ut hvordan erfaringen med interkommunalt samarbeid er i de undersøkte områdene.

Interkommunale samarbeid kan ansees som en løsning på et problem (Nooteboom 2004; Oliver 1990). Hvis eierne i samarbeidet ikke har felles intensjoner kan samarbeidet bli komplekst og sammensatt. Det må være klart og tydelig hvilke oppgaver og problemer som skal løses. Det kan i enkelte tilfeller mistenkes at interkommunale samarbeid opprettes fordi alle andre gjør det eller fordi det var den beste tilgjengelig løsningen på det tidspunktet. Det må antas at opprettelsen av et interkommunalt samarbeid er opprettet med en begrunnelse, og hvilken begrunnelse er da årsaken til opprettelsen? Opprettelsen av samarbeidet kan f. eks. være økonomi og årsaken kan være innsparinger.

Jacobsen skriver også at samfunnsvitenskapelig forskning viser at det ikke bare er tilsiktede effekter av et interkommunalt samarbeid. Konsekvenser av tiltak eller valg som ikke var forutsett kan av og til være positive, men som oftest negative og uønsket. Slike konsekvenser er ikke like lett å måle som de intenderte effektene (bedre utnyttelse av ressurser, høyere kvalitet og bedre problemløsning) og kan ta lengere tid å oppdage. Forskningen på nettverk er

fokusert i hovedsak på intenderte effekter, men i senere tid mer fokusert på ikke-intenderte effekter som transaksjonskostnader og svekking av ansvar og demokratisk styre.

3.1 Intenderte effekter

Dag Ivar Jacobsen tar for seg intenderte effekter som effektivitet, læring, makt og innflytelse og legitimitet. Dette beskrives på følgende måte.

Hypotese 1: Effektivitet

De intenderte konsekvensene for å opprette interkommunale samarbeid har i første rekke være fokusert rundt økonomisk effekt, og da i form av en effektiv produksjon (lavere produksjonskostnader gjennom stordriftsfordeler) (Sundell et al. 2009). Forskning antyder at driftskostnader på mange kommunale områder synker med økende kommunestørrelse. Men stordriftsfordelene virker som om flater ut i kommuner på størrelse på mellom 5.000 og 10.000 innbyggere (Langørgen et al 2002). Det kan nok på denne måten sies at en optimal kommunestørrelse ikke finnes for hele tjenestespekteret. Det som kan være sikkert er at enkelte tjenester kan ha så store fordeler å samles i et interkommunalt samarbeid at stordriftsfordelene er betydelige.

En kommune kan være for liten til å produsere en tjeneste selv (høye produksjonskostnader/smådriftsulemper), eller kjøpe tjenesten av andre kommuner (kontrollutgifter, overvåking, kontrakter, rapportering osv.). Da vil samling av produksjonen av tjenesten i interkommunale samarbeid eller nettverksliknende organisasjoner, f.eks. IKS eller vertskommuner være en måte å redusere transaksjonskostnadene på samtidig som stordriftsfordelene realiseres.

Norske kommuner har ansvar for sterkt spesifikke oppgaver som f.eks. barnevern, rusomsorg og spesialundervisning, og betyr at to utfordringer kan oppstå. Den første er en type kompetanse som aktiveres sjeldent, dvs. at det kan være vanskelig å ansette en barnevernsspesialist eller psykolog når det er få saker i forhold til befolkningsmengden i en kommune. For det andre medfører spesialiserte stillinger ofte høy profesjonalisering og høyere lønnskostnader (investering i lang formell utdanning), og slike grupper vil ikke akseptere små stillingsstørrelser. Med andre ord kan kommunene få et rekrutteringsproblem som kan løses gjennom interkommunale samarbeid. Dette vil også gjelde for IKT-personell.

Fagmiljøer er også en faktor som Jacobsen trekker frem ved etablering av interkommunale selskap. Små fagmiljøer er mer følsomme overfor svingninger en større (Galbraith 1977).

Svingninger kan f.eks. være etterspørsel av tjenester, oppgavebelastning eller sykdom. I verste fall kan små fagmiljøer stoppe opp pga. manglende kapasitet eller overbelastning. Forutsigbarhet og økt stabilitet følger av størrelsen på fagmiljøet.

Forutsigbarhet og stabilitet følger av en organisasjonens størrelse (Donaldson 2001). Det er ikke nok at en kommune bygger opp et minimumsnivå, da disse vil være utsatt for uforutsette svingninger, som igjen fører til manglende kapasitet i en periode og kan føre til stress for ansatte i organisasjonen.

De fleste politiske partier i Norge er nok for at en kommunesammenslåing (større kommunale enheter) og skal gjøre til at kommunene skal bli mer robuste (Jacobsen 2013).

Interkommunale samarbeid kan gjøre kommunale tjenester mer robuste, og oppnå større fagmiljøer som da vil være mindre utsatt for uforutsette svingninger.

Basert på gjennomgangen over utkrystalliserer det seg tre *effektivitetshypoteser*:

Hypotese 1.1	Gjennom interkommunalt samarbeid utløses en bedre utnyttelse av de økonomiske ressursene.
Hypotese 1.2	Gjennom interkommunalt samarbeid utløses en rimeligere og mer effektiv drift.
Hypotese 1.3	Gjennom interkommunalt samarbeid utløses en bedre kvalitet på tjenestene.

Disse hypotesene testes ut i kap. [5.1.1](#) og kap. [5.6.2](#)

Hypotese 2: Læring

Jacobsen skriver organisasjonsteoretiske tradisjoner innenfor interorganisatorisk forskning har fokus på læring gjennom nettverk (Argote 2011; Crossan et al. 2011; Powell 1998).

Utgangspunkt er at kopling mellom organisasjoner gjøre informasjonsflyten bedre. Dette igjen skal øke sannsynligheten for at organisasjoner kan lære av hverandre.

Nettverk dreier seg om å skape en form for kollektiv kunnskap f. eks. innenfor IKT, medisin, politikk osv. Interorganisatorisk forskning har mer fokus på hvordan enkeltorganisasjoner kan lære av hverandre, gjerne kalt «benchmarking» (Askim et al. 2008). Jacobsen skriver: «Disse to fokusområdene knytter seg til hvordan det å være koblet opp i et nettverk av organisasjoner kan forbedre enkeltorganisasjoners tilgang til nyttig informasjon, som igjen kan omsettes til handling i egen organisasjon.»

Er læring et mål i seg selv, eller er det et virkemiddel for å oppnå andre effekter som effektivitet og kvalitet? Svaret er kanskje at læring i større grad kan betraktes som en

mellomliggende variabel, en forklaring på hvorfor samarbeid mellom organisasjoner fører til høyere kvalitet, effektivitet osv. I noen tilfeller kan det også føre til det stikk motsatte.

Er samfunnet de siste tiår blitt mer mangfoldet, dynamiske og komplekse? Jacobsen skriver at på et overordnet og generelt nivå (Kooiman:2003) setter disse faktorene tradisjonelle og territorielle strukturer under press. Denne tanken omtales som «onde problemer» (wicked problems) (Rittel & Weber 1973). Her snakker vi om problemer det ikke finnes klare løsninger på, og det er vanskelig eller umulig å finne ut om målet er nådd eller der man aldri kan være sikker på om valgt løsning virker etter hensikten eller der hvor nye problemer oppstår eller avdekker andre forutsetninger. For å få løst slike problemer kreves innsats fra flere, da en løsning kan forplantes til andre steder. For å løse problemene på en tilfredsstillende måte må disse løses på tvers av grenser; horisontale (mellom ulike enheter på samme nivå) og vertikale grenser (mellom enheter på ulike hierarkiske nivå). De kan ikke lenger løses innen rammene av tradisjonelle enheter; hierarkisk oppbygd og territorielt avgrenset (Agranoff & McGuire 2003).

Et eksempel på dette kan være forurensing av en elv som renner gjennom flere kommuner.

Det er også en tendens til at utfordringer er blitt funksjonelt grenseoverskridende. Det vil si at det kreves bred sammensatt kunnskap for å løse et eller flere problemer. Et eksempel er kriminalitet. Dette kan ikke bare utføres av politiet alene, men krever samarbeid mellom mange fagmiljøer som skole, barnevern, PPT osv.

I norske kommuner er de grenseoverskridende utfordringene i ferd med å øke i omfang og det er i ferd med å utvikle seg funksjonelle regioner, spesielt rundt byområder, på tvers av kommune og fylkesgrenser (Selstad 2003). Folk bor i en kommune, jobber i en annen og nærliggende kommuner. Det betyr igjen at ulike tilbud benyttes i andre nærliggende kommuner. Disse faktorene medfører ikke bare utfordringer innenfor planlegging av boliger, næring osv. men også samfunnsmessige som kommunale tilbud, levekår osv.

Basert på gjennomgangen over utkrystalliserer det seg tre *læringshypoteser*:

Hypotese 2.1	Gjennom interkommunalt samarbeid utløses mer robuste fagmiljø.
Hypotese 2.2	Gjennom interkommunalt samarbeid er det lettere å rekruttere gode fagpersoner.
Hypotese 2.3	Interkommunalt samarbeid gir større stabilitet i arbeidsstyrken.

Disse hypotesene testes ut i [kap. 5.1.2](#)

Hypotese 3: Makt og innflytelse

Jacobsen skriver i boken at selv om norske kommuner er formelt sett et selvstendig styringsnivå, er kommunene avhengige av staten (Jacobsen 2009b; Smith 2012). Kommuner er helt avhengig av å være i stand til å heve sine synspunkter og interesser for å få gjennomslag hos den statlige forvaltningen. Kommunenes interesser og synspunkter kanaliseres som oftest gjennom KS (kommunenes interesseorganisasjon), men ikke alle lokale behov og ønsker fanges opp her.

Norske kommuner er av ulik størrelse og små kommuner har derfor vanskeligheter med å komme frem med sine synspunkter oppover i hierarkiet, ref. statlige organer. Grunnen for dette kan være mange, men at mangel på administrativ kapasitet kan være en av dem er nærliggende å anta. Det er vanskelig for staten å forholde seg til 356 (per mars 2022) kommuners stemmer i alle saker. For å få en sterkere og tydeligere stemme overfor eksterne aktører (f. eks. staten) kan interkommunale samarbeid gjøre innflytelsen større og få en større makt enn å skulle utøve sine synspunkter og interesser alene. Siden det er snakk om kommunesammenslåing er antall kommuner i Norge redusert med 72 siden 1938.

Basert på gjennomgangen over utkrystalliserer det seg tre *makt og innflytelseshypoteser*:

Hypotese 3.1	I interkommunale samarbeidet utløses en sterkere stemme enn å utøve denne alene.
Hypotese 3.2	I interkommunale samarbeidet er det enighet i hvor omfattende et samarbeidet skal være.
Hypotese 3.3	I interkommunale samarbeid er det godt samarbeidsklima kommuner i mellom.

Disse hypotesene testes ut i [kap. 5.2](#) og [kap. 5.6.1](#)

Hypotese 4: Legitimitet

En kommune er en organisasjon og i omgivelsene legges det press på denne. Dette presset må håndteres for å opparbeide seg legitimitet, og kan ha tre former for press.

Den ene formen er lover og regler som kan pålegge kommunene å inngå i nettverk.

Kommuneloven åpner for dette, enten ved frivillighet eller ved tvang.

Det andre formen er at omgivelsene inneholder normer og verdier som vurderer kommunen som god og viktig. Flere undersøkelser viser at innbyggere knytter en sterk identitet til kommunen (Jacobsen 2009b), slik at en kommunesammenslåing sees i stor grad på som en trussel mot identiteten til kommunen.

Den tredje og siste er presset med at innbyggere ikke bryr seg om hvordan modere kommuner eller organisasjoner bør se ut (Rørvik 2007). Interkommunale selskap kan ha dette trekket, da denne form for organisering kan sees på som en generell løsning på mange ulike praktiske problemer.

Begrepet «nettverksorganisasjoner» og «samarbeid» har i dag en positiv ladning, og at disse formene kan være et alternativ til kommunesammenslåing (Weigård 1991).

Basert på gjennomgangen over utkrystalliserer det seg tre *legitimitetshypoteser*:

Hypotese 4.1	Gjennom interkommunalt samarbeid skapes tillitt for at det arbeides for fellesskapet.
Hypotese 4.2	Gjennom interkommunalt samarbeid skapes lojalitet til vedtak som fattes i samarbeidet.
Hypotese 4.3	Gjennom interkommunalt samarbeid skapes tillitt til at et bidras med nødvendige ressurser.

Disse hypotesene testet ut i [kap. 5.5](#)

3.2 Ikke-intenderte effekter

Dag Ivar Jacobsen skriver ikke-intenderte effekter betraktes som uønskede og negative konsekvenser i opprettelsen av et interkommunalt samarbeid.

Hypotese 5: Transaksjonskostnader

Alle organisasjonsformer har flere ulike transaksjonskostnader, som f.eks. utforming av kontrakter, rapporteringssystemer, overvåking osv. Primært rettet mot overvåking av regler og prosedyrer.

Betydelige transaksjonskostnader vil kunne medføres i et interkommunalt samarbeid (Feiock 2007), og Jacobsen skriver disse kan deles i tre typer. Den første til etableringen av samarbeidet/ nettverket. Her kan det forkomme lange prosesser med møter, diskusjoner, forhandlinger, prøving og feiling. Det andre er styring av samarbeidet, og ved opprettes av styre/representantskap osv. Den tredje er rapportering og overvåking (årsrapporter, egen rapporteringer og rutiner for dette). Det fjerde er vedlikehold og utviklingen av samarbeidet. For at samarbeidet skal oppnå sine mål må det utvikles forståelse for hvordan samarbeidet skal organiseres og finansieres. Det må også foregå kontinuerlig arbeid med tillitsbygging mellom partene (Skaaland 2009).

Grad av tillit vil også påvirke transaksjonskostnader (Williamson 1991). Høy grad av tillitt gir liten grad av konflikter og det brukes mindre ressurser på kontroll- og verifiseringssystemer. Hvis transaksjonskostnadene overstiger de effektiviserings-, kvalitets-, og /eller styringsgevinstene knyttet til samarbeidet vil dette påvirkes av graden av tillitt mellom partene.

Basert på gjennomgangen over utkrystalliserer det seg fem *transaksjonskostnads-hypoteser*:

Hypotese 5.1	Gjennom interkommunalt samarbeid skapes tillitt for at vedtektene følges.
Hypotese 5.2	Gjennom interkommunalt samarbeid sikres det god forankring fra egen organisasjon.
Hypotese 5.3	Gjennom interkommunalt samarbeid er det viktig å være en talsperson for samarbeidet.
Hypotese 5.4	I det interkommunale samarbeidet brukes ressursene effektivt.
Hypotese 5.5	I det interkommunale samarbeidet er viktig å være talsperson for brukerne av tjenestene som produseres.

Disse hypotesene teste ut i [kap. 5.4](#)

Hypotese 6: Fragmentering

I interkommunalt samarbeid kan fragmentering skje langs både en horisontal og en vertikal dimensjon. Jacobsen skriver horisontal fragmentering skjer ved at det opprettes nye formelle enheter med egne styrer, vedtekter, budsjetter og ansatte, gjerne i tillegg til enheter som allerede finnes. Et eksempel som passer her kan være IKT integrert i kommunal virksomhet vil gjennom interkommunalt samarbeid få en selvstendig enhet ved siden av. Ved fragmentering kan oversikten mistes, og dermed styring og kontroll. Denne tanken støttes av

empiriske studier (Donaldson 2001). Vertikalt fragmenteres kommunene ved mer sammensatte beslutningsprosesser, dvs. at det opprettes nye beslutningsnivåer. Et styre i en ny enhet vil da f. eks. kunne «legge seg i mellom» leder i et tradisjonelt hierarki. Dette kan føre til endring og svekkelse av direkte styringsmuligheter (administrativt og politisk) (Jacobsen 2007). Styring må ikke skje gjennom instruks, men gjennom utforming av avtaler og representasjon i styrer og råd.

Basert på gjennomgangen over utkrystalliserer det seg to *fragmenteringshypoteser*:

Hypotese 6.1	Gjennom interkommunalt samarbeid utløses nye vertikale eller horisontale beslutningsnivåer i kommunene.
Hypotese 6.2	Gjennom interkommunalt samarbeid oppleves formelle arenaer mer viktige og innflytelsesrike enn uformelle arenaer.

Disse hypotesene testes ut i [kap. 5.7](#)

Hypotese 7: Ansvarsforvitring/styring

I et representativt demokrati kan folket (velgerne) holde sin representanter ansvarlige gjennom valg, og valgte representanter kan holde administrasjon og tjenesteyting ansvarlig gjennom hierarkiske relasjoner. Hvordan gjøres dette i nettverklignende strukturer? Ansvar er definert som forholdet mellom en aktør og et forum som kan sanksjonere overfor den samme aktøren (Bovens 2007). Her er det to relasjoner med ansvar:

- 1) Forholdet mellom velger og representant.
- 2) Forholdet mellom representant og administrasjon (tjenesten som skal ytes).

I følge Jacobsen er relasjon nummer to en direkte forlengelse av vertikal fragmentering, og kan svekke hierarkiske ansvarslinjer. Opprettelsen av autonome enheter med egne styrer øker avstanden mellom representanter og administrasjon. Styringen vil skje på en mer indirekte måte enn gjennom instruksjon. Det vil da ifølge Jacobsen være rimelig å anta at i jo større grad interkommunale samarbeidsordninger nærmer seg selvstendige rettssubjekter, jo mer problematisk blir det å benytte direkte instruks som styringsform.

«Fristilling» og opprettelse av styrer under politisk og administrative styringsorganer var for å avlaste ledelsen med «informasjonsoverload». Baksiden her er at politikerne kan oppleve svekket styringsmulighet, og samtidig øke mulighetene for politisk ansvarsfraskrivelse (Moe 1984).

Opprettelse av interkommunale samarbeid kan også svekke forholdet mellom velger og representant. Politikere vil ikke være direkte ansvarlige overfor velgerne når de inntar styrer i slike samarbeid. De vil være «folkevalgtevalgte» (valgt eller utpekt av folkevalgte) (Jacobsen 2009b:135). I så fall kan ikke innbyggerne holde samarbeidet direkte ansvarlige gjennom valgkanalen. I nettverksamarbeidet er det flere autonome aktører som «eier» nettverket, og forsterker ansvarsuklarheten ytterligere.

Hvis en innbygger ønsker å klage på et vedtak eller noe som er gjort i samarbeidet, hvilken kommune skal da holdes ansvarlig?

Ulrik Kjær (2010) påpeker dette i forbindelse med den danske strukturreformen, hvor ansvarsuklarhet er et viktig argument for å samle flere samarbeid i færre og større kommuner.

Basert på gjennomgangen over utkrystalliserer det seg tre *ansvarsforvitnings/ styringshypoteser*:

Hypotese 7.1	Gjennom interkommunalt samarbeid svekkes innflytelsen på viktige saker.
Hypotese 7.2	Gjennom interkommunalt samarbeid har arbeidet utviklet seg til å bli en «stat i staten».
Hypotese 7.3	Gjennom interkommunalt samarbeid er viktig avgjørelser flyttet fra kommunene til samarbeidet.

Disse hypotesene testes ut i [kap. 5.9](#)

Hypotese 8: Uthuling

Hva menes med uthuling? Framveksten av nettverkslignende institusjoner og delegering av myndighet til disse vil føre til en uthuling av statens kjerne (Rhodes 1996, 2007). Jacobsen skriver en ytre fristilling er en overføring av myndighet «ut» av organisasjonen (oppgaver overføres fra offentlig sektor til privat eller frivillige organisasjoner, eller oppgaver delegeres/sentraliseres til andre forvaltningsnivå. Indre fristilling er oppretting av autonome enheter innad i egen organisasjon. Når myndighet tillegges interkommunale samarbeid, hva skjer da med den tradisjonelle demokratiske kjernen (f.eks. kommunestyre/formannskap)? En positiv effekt med overføring av myndighet til interkommunale samarbeid er at styringsorganene blir avlastet og kan konsentrere seg om viktigere saker, og at det opprettes en arena for å løse oppgaver som er vanskelig/umulig å gjennomføre tilfredsstillende innenfor egne rammer. En negativ effekt er at interessante politiske saker forsvinner fra dagsordenen da de er flyttet til andre arenaer.

Basert på gjennomgangen over utkrystalliserer det seg seks *uthulingshypoteser*:

Hypotese 8.1	I interkommunalt samarbeid er det samarbeidet som setter dagorden i møter.
Hypotese 8.2	I interkommunalt samarbeid er det samarbeidet som setter dagorden for budsjett og investeringer.
Hypotese 8.3	I interkommunalt samarbeid skapes bedre kontroll på kostnadene knyttet til IKT-området.
Hypotese 8.4	I interkommunalt samarbeid skapes større enighet om hvordan fremtidsrettede tjenester bør prioriteres.
Hypotese 8.5	I interkommunalt samarbeid er det samarbeidet som setter dagorden for hvilke fagsystemer som skal implementeres.
Hypotese 8.6	Gjennom interkommunalt samarbeid har det ført til mindre press på fagpersonell i kommunene.

Disse hypotesene teste ut i [kap. 5.8](#)

Hypotese 9: Elitedannelse

Det er et klart ideal at alle politikere skal være likeverdige (kollegialt prinsipp), men det har alltid vært forskjell på politikere (Olsen 1970). Politikere med sentrale verv og posisjoner vil være mer sentrale i politiske prosesser enn andre. I følge Jacobsen hevdes det at ved revisjon av kommuneloven i 1992 ble det lagt til rette for en mer strategisk rolle for politikere, noe som favoriserer en kommunalpolitisk elite (Vabo 2000).

Elitedannelse kan forsterkes på to måter:

1. Overgang til styring «ex-post» fører til at informasjon presenteres mer samlet enn i enkeltsaker.
2. Hvem som sitter i styrer og råd.

Den siste mener Jacobsen kan være et parakoks, da de mest sentrale politikerne som inntar styrene kan se på som et demokratisk problem da det ligger å skille mellom ulike grupper av politikere. Det kan også være positivt at et styre har en «tung forankring», og kan tolkes som det er reel styring av virksomheten/organisasjonen.

Basert på gjennomgangen over utkrystalliserer det seg to *elitedannelseshypoteser*:

Hypotese 9.1	I interkommunalt samarbeid er det stor interesse fra politisk og administrativ ledelse på om innflytelsen i hvordan arbeidet drives.
Hypotese 9.2	I interkommunalt samarbeid er det stor interesse fra media på om innflytelsen i hvordan arbeidet drives.

Disse hypotesene testes ut i [kap. 5.3](#)

Typer samarbeid

Jacobsen skriver det er tre typer samarbeid som er mest relevante i studier, og dette er produksjonssamarbeid, læringssamarbeid og styringssamarbeid. Utgangspunktet for alle sammen er ulike målsettinger for samarbeidet, og sikter mot ulike effekter.

Produksjonssamarbeid vil si at noen kommuner slår ressursene sine sammen, i mer eller mindre selvstendige organisasjoner, for å produsere noe kollektivt. Dvs. tjenesten som tilbys er bedre, billigere, mer robuste osv. enn det en enkelt kommune kan tilby alene.

Læringssamarbeid vil si at enkelt kommuner deltar på en arena for å tilegne seg kunnskap om produksjon av en tjeneste eller hvordan man best kan styre kommunen. Effekten vil her være om kommunen tilegner seg kunnskapen, formidler denne internt og tar i bruk kunnskapen til forbedring av tjenester/styring av kommunen (Askim et al. 2008). Dette er sjelden en egen organisasjon.

Styringssamarbeid vil si at kommuner samarbeider om å fatte kollektive beslutninger på områder der den enkelte kommune har liten eller ingen mulighet til å løse problemet alene (Jacobsen 2010).

Det kan finnes overlapp mellom disse typer samarbeid.

Har størrelse i betydning av antall kommuner som inngår i samarbeidet noen betydning?

Forskning viser at større grupper ser ut til bety lavere konsensus, mer kompleks kommunikasjon og flere misforståelser. Det samme gjelder tillitt.

Det er når sammenheng mellom størrelse og effekter skal studeres at bildet blir mer sammensatt. Flere aktører vil kanskje føre til omstendelige beslutningsprosesser (mer koordinering) og kanskje et høyere konfliktnivå. Størrelse kan føre til mindre effektive beslutningsprosesser. Kan det settes likhetstrekk mellom størrelse og ekstern innflytelse?

Større grupper kontrollerer flere ressurser enn små (Pfeffer & Salancik 1977), og vil ha flere

eksterne forbindelser, som igjen øker rekkevidden for å påvirke eksterne aktører, og kan være et positivt trekk i et samarbeid hvor ekstern innflytelse er samarbeidets mål.

Integrasjon av samarbeid knyttes til to forhold. Det ene er hvor stor tetthet, dvs. interaksjon det er mellom kommunene. Ja mer interaksjon, jo mer integrert er samarbeidet. Hvis alle medlemmene i samarbeidet har direkte kontakt er det et tett nettverk, og vil sannsynligvis føre til at nettverket vil fungere godt til å utføre oppgaver. Den andre er at det vil være en fordel med svake bånd, da tette nettverk vil preges av lukking og bidra til å ikke kunne få inn ny informasjon. Hvis læring og innovasjon er det viktigste for målet for samarbeidet kan tette bånd minske effektiviteten (Burt 1992).

Varigheten av kontakt mellom partene i et nettverk (stabiliteten) kan være en årsak til og en konsekvens av suksess for nettverket. Langvarig kontakt vil som oftest gjøre etableringen av tillitsrelasjoner og utvikling av felles normer og synspunkter lettere, og danne grunnlaget for godt samarbeid og effektiv koordinering (Bogenrieder & Nootboom 2004). Samarbeid går i faser; starter med etableringsfasen, går over i stabilitetsfasen og så til formaliserings- og rutineringsfasen. Opplevs dette som vellykket kan samarbeidet utvides enten til gjelde flere områder eller flere aktører.

Makt og innflytelse kan være ulikt fordelt i et nettverk. Det er rimelig å anta at i alle nettverk vil noen aktører være avhengig av at samarbeidet opprettholdes enn andre. En kommunes behov for å delta i interkommunalt samarbeid vil være avhengig av kommunes størrelse og økonomi (Jacobsen 2010; Leknes et al. 2013), som igjen vil si at når dette løftes opp til samarbeidsnivå kan det i et asymmetrisk samarbeid være kommuner som er større eller «rikere» enn de andre. I slike samarbeid kan det være fare for «gratispassasjerer» ved at de «fattige» kommunene lar de store og «rike» ta den store belastningen; ref. skumme fløten av samarbeidet. Dette kan igjen føre til mistillit mellom partene i samarbeidet og skape dårlig arbeidsklima.

Empiriske studier viser at store kommuner deltar i omtrent like mange interkommunale samarbeid som små (Jacobsen 2010; Leknes et al. 2013).

Hva kan så årsakene være til dette? Det kan være at store kommuner av solidariske grunner går inn i samarbeid med små kommuner eller at store kommuner virker som «magneter» som tiltrekker seg samarbeidspartnere. En annen hypotese kan være at hva slags nytte kommunen opplever av interkommunalt samarbeid vil avhenge av kommunes størrelse. En annen hypotese kan være at små kommuner opplever større nytte av samarbeidet en store

kommuner, selv om små og store kommuner deltar omtrent like ofte i interkommunale samarbeid.

Det samme argumentet kan brukes for kommunens økonomi. En liten kommune med god økonomi vil kunne tenkes å ha mindre behov for interkommunalt samarbeid enn en kommune med dårlig økonomi. For en rik kommune er det ikke noe problem å ansette en psykolog i 100 % stilling, selv om det er vanskelig å fylle stillingen med oppgaver. Størrelse på kommunene kan være interessant når effekter av interkommunalt samarbeid på demokrati skal kartlegges. Kan det være slik at interkommunalt samarbeid «uthuler» det representative demokratiet. Kanskje spesielt små kommuner rammes hardere enn andre. «Vi blir overkjørt av ...» er utsagn som er vanlig å høre i daglig debatter, men det er nesten unntak at små kommuner overkjøres av de større i samarbeider. Hvis dette er tilfelle, vil en hypotese være at små kommuner i større grad opplever demokratisk «uthuling» enn større kommuner.

Vi har nå vært igjennom den teoretiske delen av oppgaven som har tatt for seg interkommunalt samarbeid i Norge, og skal nå bevege oss over i studiens design, metode og gjennomføring.

4.0 Studiens design, metode og gjennomføring

4.1 Valgt metode og design

I dette kapitlet presenteres gjennomføringen av metode og valgene som er gjort i analysen. Her vil det bli tatt utgangspunkt i boken *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (Dag Ingvar Jacobsen: 2015). Valg av metode kommer på bakgrunn av problemstillingen og formålet med studien. Hvis dette er gjort på en god måte, vil det sikre kvalitet i undersøkelsen.

Beslutningene som er tatt rundt metoden og ved innsamlingen av data presenteres nedenfor. Det finnes flere metodiske tilnærminger, og hvilken tilnærming som kan velges avhenger av spørsmålene. Jacobsen (2015) underbygger dette ved å forklare at valgene som gjøres vedrørende metodisk tilnærming og spørsmålene vil være avgjørende for undersøkelsens gyldighet. Jacobsen skriver at det at det skilles mellom en beskrivende (deskriptiv) og forklarende (kausal) metode.

En metode blir valgt på bakgrunn av hva man ønsker å undersøke; “hvordan” og “hvorfor”. Disse to punktene vektlegges i forskjellig grad. I mange sammenhenger vil det anvendes en kombinasjon av deskriptiv- og kausal metode. Denne studien vil se nærmere på hvilke faktorer som bidrar til at noen kommuner inngår et interkommunalt samarbeid med en eller flere kommuner.

Ordet case på latinsk betyr tilfellet. Det vil bli tatt utgangspunkt i en case-studie fordi det er ønskelig å få detaljerte og beskrivende kunnskaper rundt et fenomen; interkommunale samarbeid. Siden en case-studie bare undersøker ett tilfelle, vil dette ikke være foretrukket. Valget faller derfor ned på en komparativt case-studie, som gir muligheten til å sammenligne flere tilfeller, det vil si flere interkommunale samarbeid. Denne avgjørelsen gjør det mulig å sammenligne «tilstanden» på flere interkommunale samarbeid.

I prosessen skilles det mellom to typer design: et intensivt og ekstensivt design. Et intensivt design er ofte en dybdestudie. Det vil her være mulig å se på hvordan man tilnærmer seg fenomenet (variabelen) som er ønsket å studere (Jacobsen, 2015). I en slik situasjon vil man stå overfor et komplekst problem som omhandler temaer som er lite undersøkt. Når det kommer til et ekstensivt design, er dette ofte en breddestudie. Antall undersøkelsesenheter som det er ønskelig å si noe om er da hovedfokus. I motsetning til et intensivt design, vil det her i et ekstensivt design være viktig med gode forhåndskunnskaper om tema. Valget som blir tatt mellom et intensivt- og et ekstensivt design, vil ha konsekvenser for hvilken metode som velges. Et intensivt design blir ofte assosiert med en kvalitativ metode, mens et ekstensivt design blir koblet opp mot en kvantitativ metode (Jacobsen, 2015). I en undersøkelse er det viktig å vite hvilken type data

som skal samles inn for å kunne svare på spørsmålene. Innenfor den samfunnsvitenskapelige metode skilles det mellom to retninger; kvalitativ og kvantitativ. I denne undersøkelsen ble kvantitative metode valgt.

Før en undersøkelse gjennomføres velges i hvor stor grad det skal legges begrensninger på data som samles inn. Det må gjøres et valg om undersøkelsen skal være induktiv eller deduktiv. En deduktiv tilnærming blir brukt når det settes sterke føringer rundt informasjonen som blir samlet inn. Eksempel på dette er ved å studere få, men også forhåndsdefinerte fenomener. Ved induktive tilnærmingen, vil man være mer mottakelig for endringer. Ny informasjon som ikke var tatt til betraktning før undersøkelsen startet, kan bli anvendt her. Ved å legge mest vekt på en kvantitativ studie, faller valget på en deduktiv tilnærming. Hvordan kan man samle inn data for å gjøre en empirisk undersøkelse slik modellen over viser? Datainnsamlingen kan være basert på primærdata og sekundærdata. Primærdata i en undersøkelse kan da være spørreskjemaundersøkelser med en oppfølging av intervjuundersøkelse, og sekundærdata kan være studier av interkommunale samarbeid gjort av andre. Primærdata vil være hentet rundt type interkommunalt samarbeid; kommunale foretak, interkommunale selskap, vertskommune osv.

I følge Dag Ivar Jacobsen er empirisk forskning på interkommunale samarbeid i Norge i liten grad systematisert i større forskningsprosjekter, fordi mye av kunnskapen er basert på case-study og mange av dem er masteroppgaver med varierende kvalitet.

Kan da effektene av interkommunalt samarbeid bare måles objektivt?

Mange av de effektene interkommunale samarbeid er opprettet på er vanskelig å måle på en klar og tydelig måte (Johnsen 2007). Eksempler på dette kan være ekstern innflytelse, evne til å løse grenseoverskridende utfordringer eller demokratisk uthuling. Økonomiske innsparinger kan være vanskelig å måle f.eks. på grunn av ulike regnskapsførsl. Et eksempel kan være at en kommune kostnadsfører alle utgifter til et interkommunalt samarbeid innenfor IKT-området under KOSTRA-funksjonen administrasjon, mens en annen kommune kan fordele kostnaden på hver enkelt enhet etter f. eks. fagsystem og antall brukere.

Som en følge av mangelen på objektive indikatorer og at effekter viser seg på flere ulike nivå vil de fleste evalueringer basere seg på subjektive oppfatninger av effektene.

Dette vil si at undersøkelsen baserer seg på «ekspertvurderinger» om samarbeidet fungerer eller ikke. I en undersøkelse vil det da være naturlig å ha daglig leder, styremedlemmer eller tilsvarende som respondenter, da disse sitter «tett på» samarbeidet.

Metoden som skal brukes i undersøkelsen er ikke utelukkende bestemt av problemstillingen, men den avhenger også av datamaterialets egenskaper (Jacobsen, 2015). Det vil være viktig å plukke ut spørsmål til undersøkelsen som er godt egnet til problemstillingen, slik at bruken av metoden vil bli mest mulig tilspisset inn mot problemstillingen. Dette er i denne undersøkelsen gjort ved å benytte vedlegg 1 i boken «Interkommunalt samarbeid i Norge»; Jacobsen (2014). Dette vedlegget er i utgangspunktet beregnet på en undersøkelsen om regionrådene, men modellen er like aktuelle for interkommunale samarbeid i denne undersøkelsen.

4.1 Gjennomføringsprosess

Vi har i kapittel 2 presentert viktige sider ved den tekniske- og historiske IKT-utviklingen sett fra forfatterens synspunkt, og i kapittel 3 har vi sett på studiens teoretiske inntak.

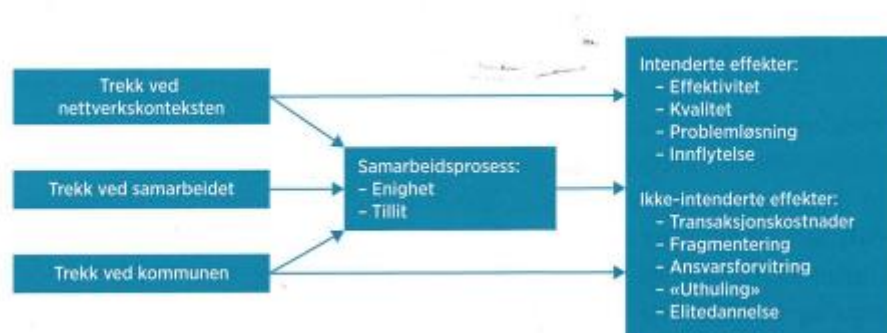
En vesentlig observasjon er at det ikke er gjort mange evalueringer, i det minste basert på klassiske teoretiske inntak. Samtidig representerer utviklingen en betydelig dynamikk, som i seg selv krever oppmerksomhet. I dette kapittelet presenteres et opplegg for å studere nettopp slike forhold.

For å gjennomføre undersøkelsen kan det være nødvendig med data om kommunene som størrelse, samarbeidsform, roller til respondenten, navn på samarbeid, samarbeidets fungering, fornøydhet osv. For å få et godt utvalg av respondenter i de ulike samarbeidene og kommunene er respondentene plukket ut i fra registre som f. eks. Brønnøysundregisteret (styre), kommunale hjemmesider, samarbeidende selskapers hjemmeside, telefonhenvendelser til aktuelle kommuner og selskap. Det er i de fleste samarbeid kommunedirektører som sitter i styrene.

For å kunne gjennomføre en kvantitativ undersøkelse kan det være behov for følgende datamateriale:

- Antall innbyggere i kommunene.
- Om kommunen er med i et interkommunalt samarbeid innenfor IKT-området.
- Navn på samarbeidet (forhåndsdefinert).
- Hvor mange år kommunene har vært deltakere i samarbeidet.

- Type rolle respondentent har i samarbeidet.
- Hvor leder av samarbeidet er ansatt.
- Spørsmål til samarbeidets form.
- Spørsmål om hvordan innflytelse i samarbeidet oppleves.
- Påstander om hvordan samarbeidet fungerer.
- Spørsmål om total tilfredshet med samarbeidet.
- Spørsmål til de kommuner som ikke er med i et samarbeid og hvorfor og evt. hvilken selskapsform som ville vært valgt ved et evt. samarbeid.



Figuren over (Jacobsen 2014: Tabell 4.1, s. 59) viser intenderte og ikke-intenderte effekter hypotesene testes på i undersøkelsen.

Dataene skal analyseres for å undersøke om disse samarbeidene fungerer etter hensikten i forhold til økonomi, personell og kapasitet basert på intenderte og ikke-intenderte effekter.

I følge Dag Ivar Jacobsen (Hvordan gjennomføre undersøkelser? 2018, s.136) egner metoden seg godt hvis kunnskap om det som skal studeres er god, og når teorier og hypoteser skal testes ut samt at det er et ønske om å generalisere svarene. Det er i denne oppgaven ikke datagrunnlag nok til å kunne generalisere svarene, men kunne gi en pekepinn på hvordan tilstanden er i fylkene Agder, Vestfold og Telemark.

En kvantitativ undersøkelse av tema skal, som nevnt tidligere, ta for seg mange enheter. Alle kommuner i de to fylkene Agder, Vestfold og Telemark er respondenter, og vil utgjøre om lag 60 personer. Mange kommuner er med i et interkommunal samarbeid, mens noen er ikke med. Svaralternativene er lukkede (innsamlet informasjon er predefinert av spørsmålsstilleren). Hensikten er å få inn informasjon (primærdata) som kan systematiseres

og standardiseres for å analysere enhetene. Problemstillingene må la seg konkretisere slik at presise spørsmål kan stilles med avgrensede svaralternativer.

Undersøkelsen utføres ved å spørre daglig leder og styremedlemmene i samarbeidene. IKT-sjef og kommunedirektører/kommunalsjefer i vertskommuner og IKT-sjef i kommuner som ikke er med i et interkommunalt samarbeid. I IKT Agder IKS samarbeidet er også forvaltningsorganene spurt. Konsekvensen av å velge disse personene er at det er disse som kjenner samarbeidene best, men disse personene er travle personer og kan utelate å svare på undersøkelsen.

Gjennomføringen er gjort som en utsendelse av spørreskjema til respondentene. Spørsmålene vil variere ut i fra hvilken rolle respondenten har. Spørsmålene skal omhandle økonomiske vurderinger, behov for kompetanse og tjenester som ytes.

Siden det i hovedsak er en kvantitativ metode som skal benyttes er det tall som skal analyseres. Til dette benyttes koding, dvs. omgjøre svar på spørsmålene til tall.

Det er programmet SurveyXact som benyttes i den kvantitative undersøkelsen. Undersøkelsen (vedlegg 2) er testet før utsendelse på to personer med relevant bakgrunn.

Analysen av data fra den kvantitative undersøkelsen er utført i analyseprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for å gjenskape svarene fra spørreskjema i SurveyXact.

4.2 Kontroll for feil i analysen

For å undersøke om det kan være feil i analysen er det tatt utgangspunkt i undersøkelsens spørsmål om kommunen er med i et interkommunalt samarbeid.

Figur 1: Antall svar i undersøkelsen

	Frequency	Percent
1.2.1 Ja	30	22,7
1.2.2 Nei (hopp til del 6)	6	4,5
Total	36	27,3
System	96	72,7
Total	132	100,0

Denne analysen er gjort for å finne ut om det er svar i undersøkelsen som ikke vil være relevante å ta med i det videre arbeidet. Tabellen over er hentet fra et av undersøkelsens tidlige spørsmål (Er din kommune med i et interkommunalt samarbeid innenfor IKT-området pr. 31.12.2021?) og viser at det er 96 feil i svarene. Dette kan skyldes at undersøkelsen er avbrutt, startet på nytt og avbrutt eller ikke fullført av respondenten.

Det var totalt sendt ut spørreskjema til 63 respondenter. I det videre arbeidet med undersøkelsen er alle ufullstendige svar ryddet bort, slik at antallet respondenter vil være 26 besvarelser fra kommuner som er med i et interkommunalt samarbeid, og av de 8 kommunene som ikke er med i et interkommunalt samarbeid er det reelle tallet 5 respondenter.

For de respondenter som har svart «Ja» på spørsmålet om deltakelse i et interkommunalt samarbeid har følgende samarbeid ikke svart på undersøkelsen:

- K-IKT (Kongsbergregionen IKT)
- Nome og Midt-Telemark IKT

Det er i undersøkelsen en overvekt av svar fra IKT Agder IKS. Grunnen for dette er størrelsen på samarbeidet, som per 1.1.2022 består av 14 kommuner og 1 fylkeskommune.

Organiseringen av samarbeidet er gjort med et representantskap, et styre og et portefølgeråd. De andre samarbeidene i undersøkelsen består av mellom 2 og 4 kommuner.

Når respondenten har svart «Nei» på spørsmålet ovenfor betyr dette at det er gjort en egen liten undersøkelse med noen spørsmål om hvorfor kommunen ikke er med i et interkommunalt samarbeid. Dette blir belyst senere i kapittel 5.11.

4.4 Samarbeidenes styringsparagraf

Analysen videre for respondenter som er med i et interkommunalt samarbeid vil bestå av besvarelser fra respondenter fra følgende samarbeid:

Figur 2: Samarbeid

Samarbeid	Antall kommuner	Selskapsform	Kommentar
Aspit AS	3 kommuner	Aksjeselskap (AS)	
IKT Agder IKS	10 kommuner 1 fylkeskommune	Interkommunalt selskap (IKS)	Fra 1.1.2022 er Setesdal IKT med i IKT Agder IKS og vil utgjøre 14 kommuner og 1 fylkeskommune.
ITG – IT Grenland	3 kommuner	Vertskommune (§20-2)	
Jarlsberg IKT	3 kommuner	Gamle §27 samarbeid	Ny organisasjonsform innen august 2023.
Setesdal IKT	4 kommuner	Gamle §27 samarbeid	Del av IKT Agder IKS fra og med 1.1.2022.
Vest-Telemark Driftssenter (VTDS)	3 kommuner	Gamle §27 samarbeid	
DDV	6 kommuner	Gamle §27 samarbeid	Ny organisasjonsform fra 1.1.2023.

Navn på kommuner fremkommer i kapittel 2.6 og 2.7.

Vi skal i det neste kapittelet gjennomgå resultatene av datainnsamlingen. Hovedvekten ligger i de deskriptive data i undersøkelsen, og se hva undersøkelsen ga av svar i de forskjellige kategoriene og sette dette opp mot teorien i kapittel 3. Det vil si at presentasjonen følger den hypotesestrukturen som ble presentert.

5.0 Analyse og resultat

I det foregående kapitlet gjort vi rede for studiens design, metode og gjennomføring. Vi skal i dette kapitlet analysere hva respondentenes svar på spørsmålene ga og se om resultatene kan generaliseres ut i fra den teoretiske tilnærmingen. Alle tabeller er lagt ved i vedlegg 3.

5.1 Konsekvenser av samarbeidet

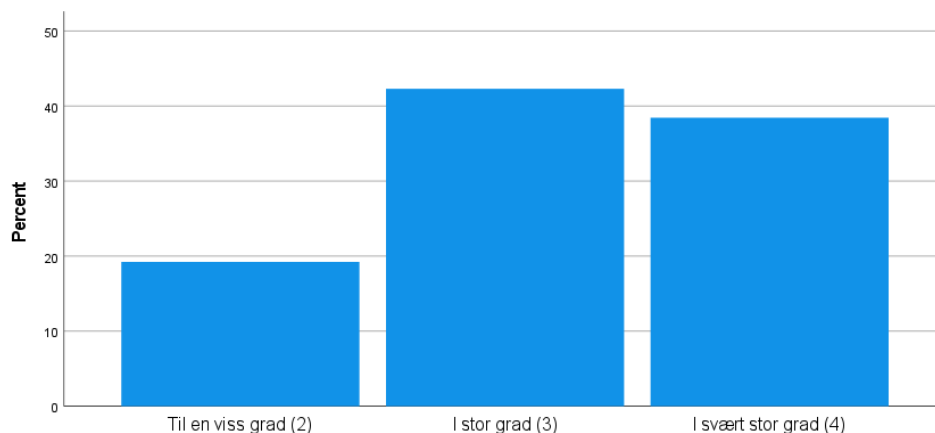
I den første delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av samarbeidet er når det gjelder hvordan respondentene svarer på påstander om økonomi, effektivitet og kvalitet. Denne delen henviser til kapittel 2.4 i undersøkelsen.

5.1.1 Hypotese 1: Økonomiske ressurser, effektivitet og kvalitet

Respondentene ble stilt spørsmål om i hvor stor grad samarbeidet har medført konsekvenser innenfor økonomiske ressurser, effektivitet og kvalitet.

Det første spørsmålet i denne delen var: Bedre utnyttelse av økonomiske ressurser?

Figur 3:



Resultatet fra undersøkelsen er tydelig. Hele 80 % av respondentene svarer at samarbeidet gir stor grad eller svært stor grad av bedre utnyttelse av de **økonomiske ressursene**.

Dette er en viktig observasjon som peker i retning av at informantene er fornøyd målt ut fra ressurs situasjonen. Ved **effektiv drift** mener 84 % av respondentene at samarbeidet gir stor grad eller svært stor grad av rimeligere og mer effektiv drift.

Dette gjelder også **kvaliteten på tjenesten** hvor 88 % av respondentene mener at samarbeidet gir stor grad eller svært stor grad av bedre kvalitet på IKT-tjenestene.

Resultatet av undersøkelsen på dette området viser at dette er som Jacobsen beskriver en intendert effekt av å være fokusert på økonomiske ressurser, effektiv drift og bedre kvalitet på tjenestene. Som de tre hypotesene beskrevet i kapittel 3.1 viser er resultatet av undersøkelsen i tråd med disse, og respondentene er godt fornøyd.

Hypotese 1.1	Gjennom interkommunalt samarbeid utløses en bedre utnyttelse av de økonomiske ressursene.
Hypotese 1.2	Gjennom interkommunalt samarbeid utløses en rimeligere og mer effektiv drift.
Hypotese 1.3	Gjennom interkommunalt samarbeid utløses en bedre kvalitet på tjenestene.

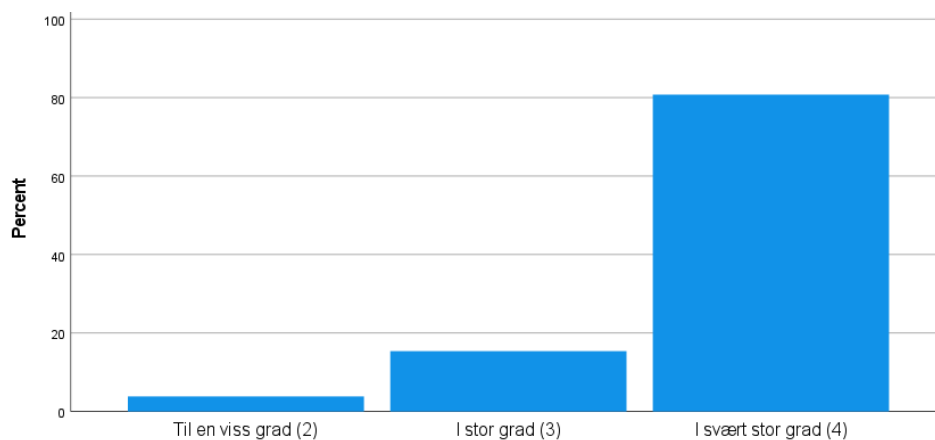
5.1.2 Hypotese 2: Fagmiljø

Under samme kategori ble det lagt inn et spørsmål i undersøkelsen om hvordan respondentene oppfattet fagmiljøene i et interkommunalt samarbeid.

Robuste fagmiljø

Det fjerde spørsmålet i denne delen var: Mer robuste fagmiljø?

Figur 4:



Resultatene fra undersøkelsen var også her tydelige. Hele 96 % av respondentene svarer at samarbeidet gir stor grad eller svært stor grad av mer **robuste fagmiljø**. Dette er også en viktig observasjon som peker på at respondentene er fornøyd målt ut fra hvordan fagmiljøet opplever samarbeidet. Når det gjelder om det er lettere å **rekruttere gode fagpersoner** svarer 80 % av respondentene at samarbeidet gir stor grad eller svært stor grad av det er lettere å rekruttere gode fagpersoner.

Dette gjelder også når det gjelder **stabilitet i arbeidsstyrken** hvor 84 % av respondentene mener at samarbeidet gir stor grad eller svært stor grad av stabilitet i arbeidsstyrken. Noe som kanskje overrasker er **ressursbruken i form av møter osv.** i samarbeidet, hvor 61 % av

respondentene mener at samarbeidet gir svært liten eller til en viss grad av økt ressursbruk i form av møter osv. Erfaringsmessig skulle et samarbeid tilsi økt bruk av møtevirksomhet eller samhandling på f. eks. fagnivå i samarbeidet.

Resultatet viser at dette også er som Jacobsen beskriver en intendert effekt av at små fagmiljøer er mer følsom for svingninger i arbeidsmarkedet, og store enheter har lettere for å ha en stabil kapasitet på tjenester eller overbelastning (sykdom). Som de tre hypotesene beskrevet i kapittel 3.1 viser er resultatet av undersøkelsen i tråd med disse og respondentene er godt fornøyd.

Hypotese 2.1	Gjennom interkommunalt samarbeid utløses mer robuste fagmiljø.
Hypotese 2.2	Gjennom interkommunalt samarbeid er det lettere å rekruttere gode fagpersoner.
Hypotese 2.3	Interkommunalt samarbeid gir større stabilitet i arbeidsstyrken.

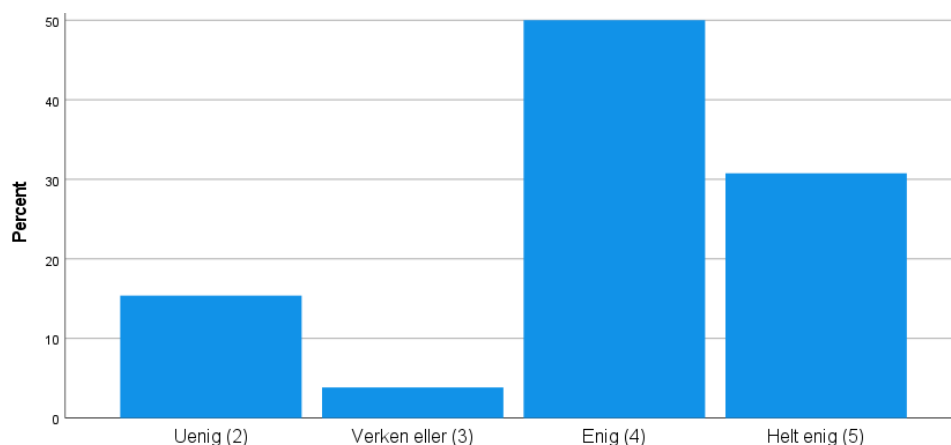
5.2 Hypotese 3: Selve arbeidet i samarbeidet

I den andre delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av samarbeidet er når det gjelder hvordan respondentene svarer på påstander om hvordan selve arbeidet er i samarbeidet. Denne delen henviser til kapittel 2.5 i undersøkelsen.

Felles målsetting med samarbeidet

Det første spørsmålet i denne delen var: Kommunene har en felles målsetting med samarbeidet?

Figur 5:

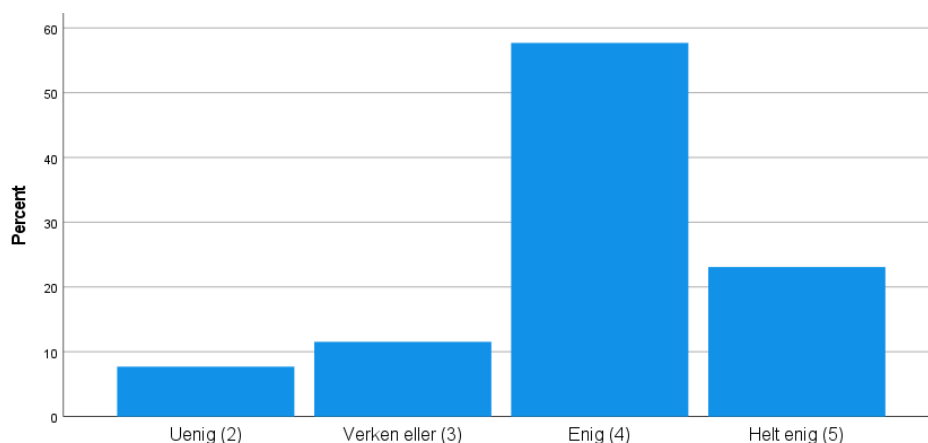


Resultatet fra undersøkelsen er noe sprikende når det gjelder hvor omfattende samarbeidet skal være. Hele 80 % av respondentene svarer at samarbeidet er enig eller helt enig i at kommunene har **en felles målsetting** med samarbeidet. Dette er også en viktig observasjon som peker i retning at respondentene er fornøyd ut fra hvordan samarbeidets mål er fastsatt. Når det gjelder enighet i hvor **omfattende samarbeidet skal være** er ikke respondentene like enige. Dette vises ved at 50 % av respondentene er enig eller helt enig i hvor omfattende samarbeidet skal være, og i IKT-Agder svarer 23 % at de er uenig i hvor omfattende samarbeidet skal være.

Svært godt samarbeid mellom kommunene

Det tredje spørsmålet i denne delen var: Det er svært godt samarbeid mellom kommunene?

Figur 6:



Resultatet fra undersøkelsen er tydelig. Hele 80 % av respondentene svarer seg enig eller helt enig i at det er godt **samarbeid mellom kommunene**.

Dette er nok en viktig observasjon som peker i retning av at respondentene er fornøyd målt ut fra hvordan selve arbeid foregår i samarbeidet.

Når det gjelder **konflikter** er 88 % av respondentene enig eller helt enig i at det er lite konflikter mellom kommune knyttet til samarbeidet.

Resultatet av undersøkelsen på dette området viser at dette er som Jacobsen beskriver en intendert effekt av å være fokusert på målsettinger, hvor omfattende samarbeidet skal være og konflikter, selv om det ikke er enig i hvor omfattende samarbeidet skal være. Som de tre hypotesene beskrevet i kapittel 3.1 er resultatet av undersøkelsen ikke helt i tråd med disse. Det er sprikende i respondentenes svar i hypotese 3.2 når det gjelder hvor omfattende samarbeidet skal være.

Hypotese 3.1	I interkommunale samarbeidet utløses en sterkere stemme enn å utøve denne alene.
Hypotese 3.2	I interkommunale samarbeidet er det enighet i hvor omfattende et samarbeidet skal være.
Hypotese 3.3	I interkommunale samarbeid er det godt samarbeidsklima kommuner i mellom.

5.3 Hypotese 9: Interesse fra media samt politisk- og administrativ ledelse om innflytelse

I den tredje delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av samarbeidet er når det gjelder om interessen fra media og politisk- og administrativ ledelse er i de samarbeidene kommunene. Denne delen henviser til kapittel 2.6 og 2.7 i undersøkelsen.

Resultatet er også her tydelig. Hele 88 % av respondentene er enig eller helt enig i at de sjelden får henvendelser fra **politisk ledelse** om at innflytelsen ikke er god nok i samarbeidet. For henvendelser fra **administrativ ledelse** er 61 % og fra **faglig ledelse** er 53 % svarene at de er helt uenig eller uenig i at de ofte får henvendelser om at innflytelsen ikke er god nok. Dette er en viktig observasjon som peker i retning av at respondentene mener at samarbeidene har liten politisk innflytelse, og at det er administrativ- og faglige ledelse som har størst innflytelse i samarbeidene.

I undersøkelsen ble det også stilt spørsmål om hvor stor interesse det er for interkommunale samarbeid innenfor IKT-området i **media**.

Resultatet fra undersøkelsen er også her tydelig, og viser at denne type samarbeid ikke har stor interesse i media, kanskje sammenliknet med interkommunalt samarbeid innen f. eks. barnevern, tekniske tjenester eller helse- og omsorgstjenester.

Resultatet viser at dette er som Jacobsen beskriver en ikke-intendert effekt av elitedannelse. Grunnen for dette kan være at denne type samarbeid styres administrativt og det ikke er politiske representanter i styrene eller representantskapene. Som de to hypotesene beskrevet i kapittel 3.2 er resultatet i undersøkelsen ikke i tråd med disse. Hverken i hypotese 9.1 eller 9.2 er det stor interesse fra politisk, administrativ eller media på om innflytelsen i arbeidet er stor nok.

Hypotese 9.1	I interkommunalt samarbeid er det stor interesse fra politisk og administrativ ledelse på om innflytelsen i hvordan arbeidet drives.
--------------	--

Hypotese 9.2

I interkommunalt samarbeid er det stor interesse fra media på om innflytelsen i hvordan arbeidet drives.

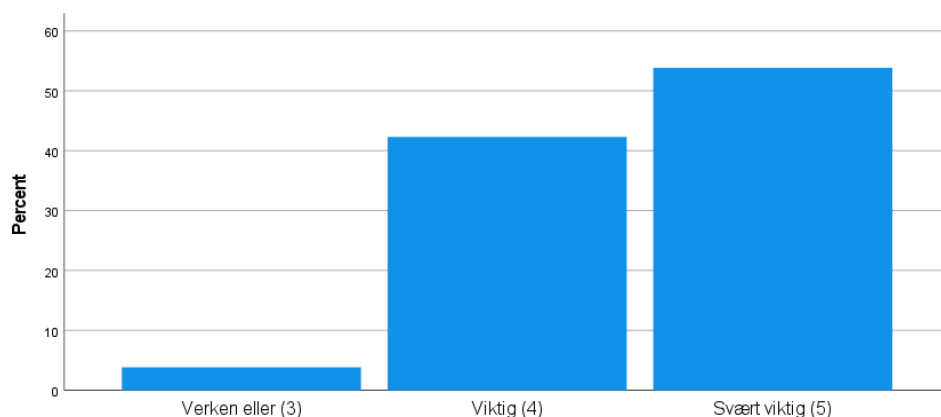
5.4 Hypotese 5: Roller i samarbeidet

I den fjerde delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av hvordan samarbeidet fungerer i forhold til vedtekter, talerør for partene og ressursbruken i samarbeidet. Denne delen henviser til kapittel 2.9 i undersøkelsen.

Samarbeidet vedtekter

Det femte spørsmålet i denne delen var: Påse at samarbeidet fungerer i henhold til samarbeidet vedtekter?

Figur 7:



Resultatet av undersøkelsen er ikke så tydelig. Hele 96 % av respondentene svarer at det er viktig eller svært viktig å påse at samarbeidet fungerer etter **samarbeidets vedtekter**. Dette er en viktig observasjon som peker i retning av at respondentene er fornøyd målt ut fra sine roller i samarbeidet. Når det gjelder **forankring** mener 84 % av respondentene det er viktig eller svært viktig å sikre god forankring fra egen organisasjon. Undersøkelsen viser at 57 % av respondentene mener det er viktig eller svært viktig å være **talsperson for sin egen organisasjons interesser**. På dette spørsmålet er respondentene noe delt. Ved å **påse at ressursene brukes effektivt** svarer 88 % av respondentene det er viktig eller svært viktig å påse at ressursene brukes mest mulig effektivt i samarbeidet. Til slutt svarer 73 % av respondentene det er viktig eller svært viktig å være **talsperson for brukerne av de tjenestene samarbeidet produserer**.

Resultatet viser at dette er som Jacobsen beskriver en ikke-intendert effekt av å være transaksjonskostnader. Når samarbeidet har gode avtaler å forholde seg til er det for at også ressursbruken i samarbeidet vil være godt, men det er noe usikkerhet i om hvem man er talsperson for. Som de fem hypotesene beskrevet i kapittel 3.2 er resultatet i undersøkelsen ikke i tråd med disse på hypotese 5.3. Her viser undersøkelsen at respondentene er delt i synet, og over halvparten mener det er viktig å være talsperson for sin egen organisasjons interesser fremfor samarbeidet.

Hypotese 5.1	Gjennom interkommunalt samarbeid skapes tillitt for at vedtektene følges.
Hypotese 5.2	Gjennom interkommunalt samarbeid sikres det god forankring fra egen organisasjon.
Hypotese 5.3	Gjennom interkommunalt samarbeid er det viktig å være en talsperson for samarbeidet.
Hypotese 5.4	I det interkommunale samarbeidet brukes ressursene effektivt.
Hypotese 5.5	I det interkommunale samarbeidet er viktig å være talsperson for brukerne av tjenestene som produseres.

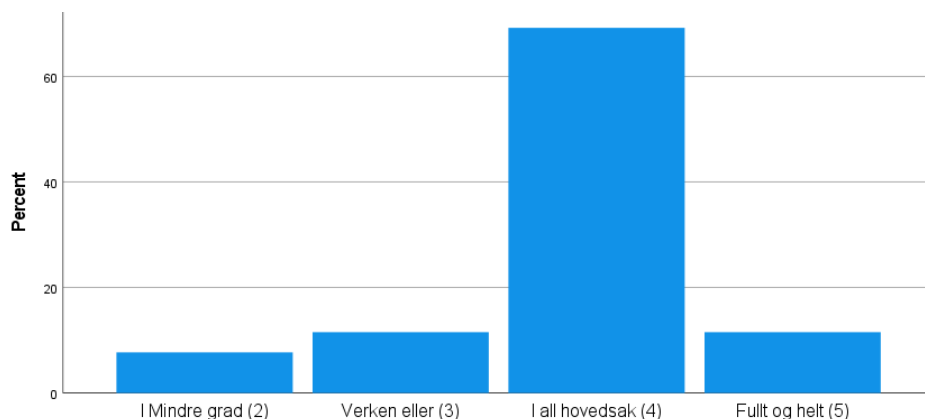
5.5 Hypotese 4: Tillit i samarbeidet

I den femte delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av samarbeidet er når det gjelder legitimitet, dvs. tilliten til fellesskapstanken og likeverdet i samarbeidet. Denne delen henviser til kapittel 2.10 i undersøkelsen.

Arbeider for fellesskapet og ikke bare for egen kommune

Det første spørsmålet i denne delen var: Arbeider for fellesskapet og ikke bare for egen kommune?

Figur 8:



Resultatet fra undersøkelsen er tydelig. Hele 80 % av respondentene mener det i all hovedsak eller fullt og helt er **tillit til at det arbeides for fellesskapet**. Ved **lojalitet** mener 96 % av respondentene det i all hovedsak eller fullt og helt er tillit til at det lojalt følger opp det vedtak som fattes i samarbeidet. Når det gjelder **uenighet** svarer 80 % av respondentene det i all hovedsak eller fullt og helt er tillit til at kommune ikke vil trekke seg ut av samarbeidet hvis det oppstår uenighet.

Hva angår **ressurser** svarer 84 % av respondentene det i all hovedsak eller fullt og helt er tillit til at det bidras med de ressurser som trengs for å få til et godt samarbeid.

Resultatet viser at dette er som Jacobsen beskriver en ikke-intendert effekt av å være transaksjonskostnader. Som de tre hypotesene beskrevet i kapittel 3.2 er resultatet i tråd med disse, og respondentene er godt fornøyd.

Hypotese 4.1	Gjennom interkommunalt samarbeid skapes tillitt for at det arbeides for fellesskapet.
Hypotese 4.2	Gjennom interkommunalt samarbeid skapes lojalitet til vedtak som fattes i samarbeidet.
Hypotese 4.3	Gjennom interkommunalt samarbeid skapes tillitt til at et bidras med nødvendige ressurser.

5.6 Innflytelse

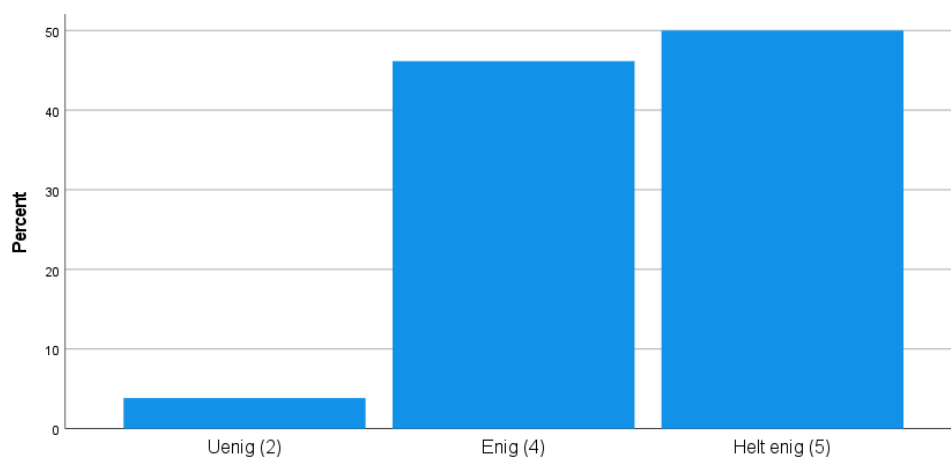
5.6.1 Hypotese 3: Innflytelse i samarbeidet

I den sjette delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av samarbeidet er når det gjelder innflytelse i samarbeidet, viktigheten av å delta på samarbeidets arena i forhold til uformelle arenaer. Denne delen henviser til kapittel 3.1 i undersøkelsen.

Innflytelsesrikt samarbeid

Det tredje spørsmålet i denne delen var: Jeg oppfatter samarbeidet som mer innflytelsesrikt enn uformelle arenaer?

Figur: 9



Resultatet fra undersøkelsen er veldig tydelig. Hele 96 % av respondentene svarer helt enig eller enig i at de opplever samarbeidet som **innflytelsesrikt**. Dette er viktig observasjon som peker i retning av at respondentene er fornøyd målt ut fra hvilken innflytelse respondentene har i samarbeidet. Om samarbeidet er en **viktig arena å delta på** svarer 100 % av respondentene helt enig eller enig i at de opplever samarbeidet som en svært viktig arena å delta på for innflytelse. Når det gjelder **uformelle arenaer** svarer 92 % av respondentene er helt enig eller enig i at de opplever samarbeidet som mer innflytelsesrikt enn uformell arenaer.

Resultatet viser at dette er som Jacobsen beskriver en intendert effekt av makt og innflytelse. Når samarbeidet har gode viktige arenaer for innflytelse i forhold til uformelle arenaer samt gode avtaler å forholde seg til er samarbeid bedre enn uformelle arenaer. Som de tre hypotesene beskrevet i kapittel 3.1 er resultatet i undersøkelsen i tråd med dette, og respondentene er godt fornøyd.

Hypotese 3.1	I interkommunale samarbeidet utløses en sterkere stemme enn å utøve denne alene.
Hypotese 3.2	I interkommunale samarbeidet er det enighet i hvor omfattende et samarbeidet skal være.
Hypotese 3.3	I interkommunale samarbeid er det godt samarbeidsklima kommuner i mellom.

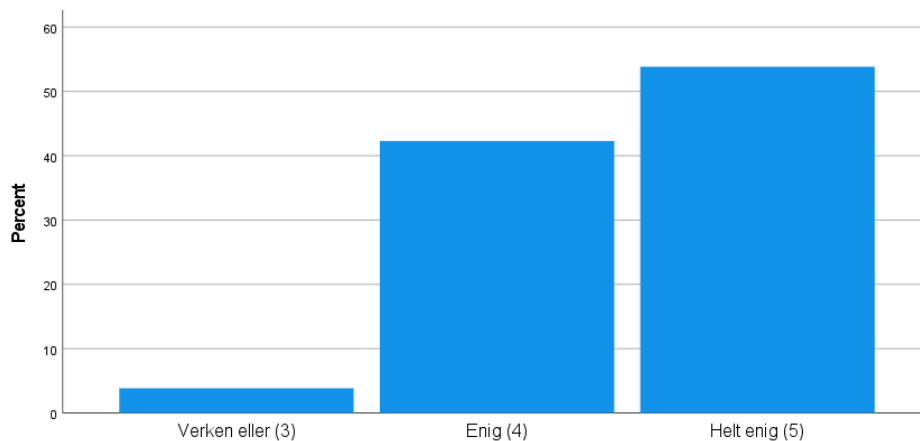
5.6.2 Hypotese 1: Identitet, forståelse og rekrutering av fagpersoner og samarbeid om fag I den syvende delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av samarbeidet er når det gjelder identitet, forståelse og hvordan rekrutering av fagpersoner og samarbeid på fagnivå i samarbeid er i forhold til uformelle arenaer. Denne delen henviser til kapittel 3.2 i undersøkelsen.

Figur 10:

Mer helhetlig planlegging av IKT-utviklingen enn å gjøre det alene

Det femte spørsmålet i denne delen var: Mer helhetlig planlegging av IKT-utviklingen enn å gjøre det alene?

Figur 10:



Resultatet fra undersøkelsen er tydelig. Hele 96 % av respondentene svarer helt enig eller enig i at samarbeidet bidrar til en **helhetlig planlegging av IKT-utvikling** på fagmiljø.

Ved **rekrutering** av personell til fagsystemer svarer 96 % av respondentene helt enig eller enig i at det er lettere å rekruttere fagpersoner til IKT-stillinger enn å gjøre dette alene. Ved **samarbeid på fagsystemer** svarer 88 % av respondentene helt enig eller enig i at det er bedre samarbeide på fagsystemer i et samarbeid enn i uformelle arenaer.

Når det gjelder å skaper **bedre forståelse** for IKT-utfordringer svarer 96 % av respondentene helt enig eller enig i at det skaper bedre forståelse for IKT-utfordringer.

Resultatet fra undersøkelsen er tydelig at samarbeidet bidrar til effektivisering av ulike områder av fag i en kommune:

Figur 11:

Fag	Resultat	Prosent
Lønn, personal, regnskap	Helt enig, enig	84 %
Helse og omsorg	Helt enig, enig	76 %
Barnehage, skole	Helt enig, enig	76 %
Tekniske fagsystemer	Helt enig, enig	73 %
Informasjonstjenester	Helt enig, enig	69 %

Resultatet av undersøkelsen viser også at 84 % av respondentene svarer helt enig eller enig i at samarbeidet bidrar til å **løse IKT-utfordringer totalt sett** bedre enn i uformell arenaer.

Undersøkelsen viser også at 96 % av respondentene er helt enig eller enig i at samarbeidet bidrar til å sette kommunen i stand til å overholde **statlige krav til informasjonssikkerhet**.

Resultatet viser at dette også er som Jacobsen beskriver en intendert effekt av at fagmiljøer i store enheter bidrar til en mer helhetlig planlegging av IKT-utviklingen for kommunen i felleskap sammenlignet med uformelle arenaer. Som de tre hypotesene beskrevet i kapittel 3.1 er resultatet i undersøkelsen i tråd med disse, og respondentene er godt fornøyd.

Hypotese 3.1	I interkommunale samarbeidet utløses en sterkere stemme enn å utøve denne alene.
Hypotese 3.2	I interkommunale samarbeidet er det enighet i hvor omfattende et samarbeidet skal være.
Hypotese 3.3	I interkommunale samarbeid er det godt samarbeidsklima kommuner i mellom.

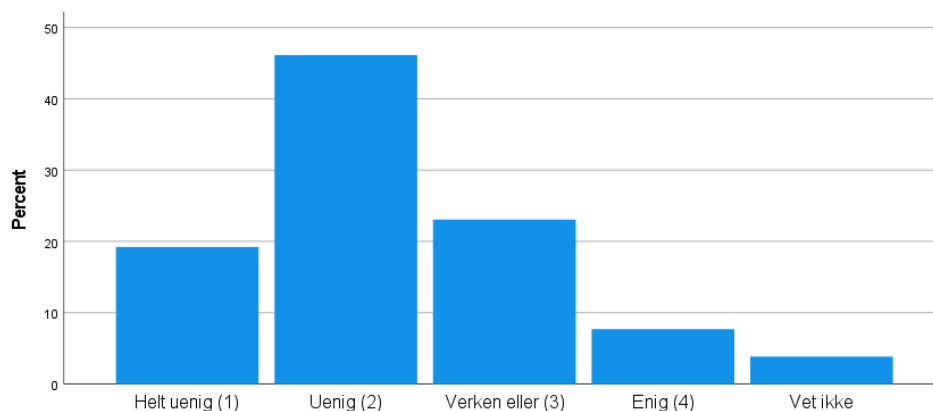
5.7 Hypotese 6: Representasjon av selskapet

I den åttende delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av samarbeidet er når det gjelder representasjon av selskapet og tar for seg hvordan ryggdekning, beslutningsmyndighet, talsperson og innflytelse er for daglig leder og styremedlemmer i samarbeidet. Denne delen henviser til kapittel 3.3 i undersøkelsen.

Ryggdekning i egen organisasjon

Det første spørsmålet i denne delen var: Jeg må konferere med styreleder/kommunedirektør hele tiden for å være sikker på å ha ryggdekning i egen organisasjon?

Figur 12:



Resultatet fra undersøkelsen er ikke tydelig. Når det gjelder **ryggdekning** svarer 65 % av respondentene helt uenig eller uenig i at de må konferere med styreleder/ kommunedirektør for å være sikker på å ha ryggdekning i egen organisasjon.

Ved at **beslutningsmyndighet overføres fra kommunene til samarbeidet** svarer 46 % av respondentene helt enig eller enig i at de ikke motsetter seg at mer beslutningsmyndighet overføres fra kommunene til samarbeidet.

Her er det størst uenighet i IKT Agder IKS, hvor 11,5 % uenig i påstanden.

Undersøkelsen viser også at respondentene er delt i synet på om de **første og fremt skal fungere som talsperson for kommunene**. Her er 30,8 % av respondentene er helt uenig eller uenig, og 30,8 % av respondentene er helt enig eller enig.

Undersøkelse viser også at det er delte meninger om kommune skal ha sterkere innflytelse i samarbeidet. Her svarer respondentene at 23 % er helt uenig eller uenig, og 26 % av respondentene er helt enig eller enig i at de ikke skal kjempe for at kommunen skal få sterkere

innflytelse i samarbeidet. Hele 50 % svarer verken eller. Dette er en viktig observasjon som peker i retning av at respondentene ikke er på lik linje i hvordan balansen i innflytelsen skal være når det gjelder representasjon.

Resultatet viser at dette også er som Jacobsen beskriver en ikke-intendert effekt av fragmentering, hvor leder i samarbeidet og styrene er lojale til vedtekter og spilleregler. Som de to hypotesene beskrevet i kapittel 3.1 er resultatet i undersøkelsen ikke i tråd med disse. Når det gjelder å ha representasjon i samarbeidet vil det være viktig å ha gode kommunikasjonslinjer og informasjon mellom de enkelte ledd i de samarbeidende kommunene slik at oversikten (kontroll og styring) ikke forsvinner. Respondentene mener i denne delen av undersøkelsen at det ikke er nødvendig med så stor grad av ryggdekning for å ta avgjørelser i samarbeidet. Det er heller ikke stor motstand mot å la samarbeidet ta beslutninger for kommunene, men det er på spørsmål om hvem det skal være talsperson for at respondenten er mest delte i sin oppfatning. Dette kan tolkes at det ved hypotese 6.1 betyr at saker er gjennomdrøftet i hver kommune før samarbeidet møtes. I hypotese 6.2 mener respondentene at samarbeidet er innflytelsesrikt, og at beslutninger tas godt i felleskap.

Hypotese 6.1	Gjennom interkommunalt samarbeid utløses nye vertikale eller horisontale beslutningsnivåer i kommunene.
Hypotese 6.2	Gjennom interkommunalt samarbeid oppleves formelle arenaer mer viktige og innflytelsesrike enn uformelle arenaer.

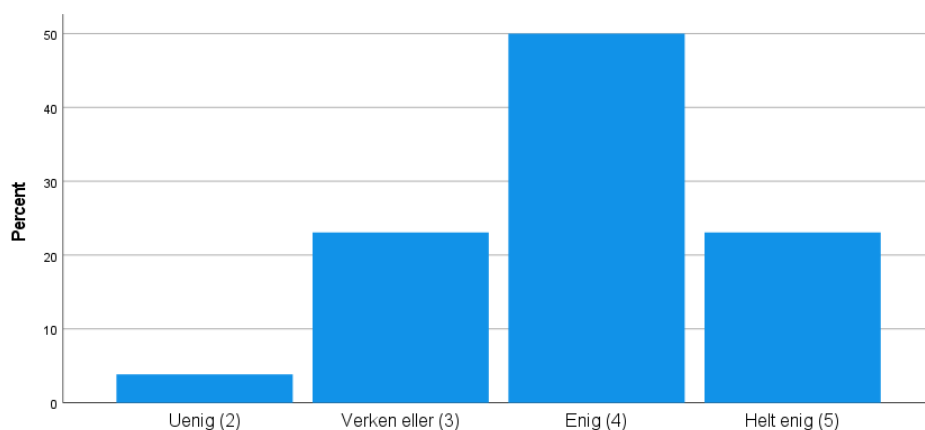
5.8 Hypotese 8: Samarbeidets fungering i dag

I den niende delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av samarbeidet er når det gjelder dagorden for samarbeidet og tar for seg hvordan samarbeidet fungerer når det gjelder dagorden i møter, budsjett, investeringer, prioriteringer og kostnadskontroll. Denne delen henviser til kapittel 4.1 i undersøkelsen.

Møtedagsorden, budsjett, prioriteringer og kostnadskontroll

Det andre spørsmålet i denne delen var: Samarbeidet setter dagsorden for saker som skal behandles i møte med partene i samarbeidet?

Figur 13:



Resultatet fra undersøkelsen er tydelig. Hele 73 % av respondentene er helt enig eller enig i at det er **samarbeidet som setter dagorden for møter**. I IKT Agder IKS er 11 % uenig i dette. Når det gjelder **budsjett og investeringer** svarer 84 % av respondentene helt enig eller enig i at det er samarbeidet som setter dagorden for budsjett og investeringer.

Ved **kostnadskontroll** svarer 69 % av respondentene helt enig eller enig i at samarbeidet har ført til bedre kontroll på kostnadene knyttet til IKT-området.

På spørsmål om **hvordan fremtidsrettede tjenester bør prioriteres** svarer 77 % av respondentene helt enig eller enig i at samarbeidet har skapt større grad av enighet om hvordan fremtidsrettede tjenester bør prioriteres. Ved **implementering av fagsystemer** svarer 69 % av respondentene helt enig eller enig i at det er samarbeidet som setter dagorden for hvilke fagsystemer som skal implementeres. Når det gjelder **mindre press på fagpersonell** svarer 69 % av respondentene helt enig eller enig i at samarbeidet har ført til mindre press på fagpersonell i kommune. Undersøkelsen viser også 84 % av respondentene er helt enig eller enig i at samarbeidet har **økt bevisstheten om interkommunalt samarbeid**. På spørsmål om

respondentene har en **positiv holdning til interkommunalt samarbeid** svarer 46 % av respondentene er helt enig eller enig i at det er en positiv holdning til interkommunalt samarbeid, mens 38 % svarer verken eller. Undersøkelsen viser også at på spørsmål om samarbeidet har **ført til flere interkommunale samarbeid** svarer 26 % av respondentene er helt uenig eller uenig, og 26 % av respondentene er helt enig eller enig i at samarbeidet har ført til flere interkommunale samarbeid, mens 46 % svarer verken eller. Dette er en viktig observasjon som peker i retning av at respondentene holdninger til flere samarbeid er sprikende. Hvis dette spørsmålet i denne delen av undersøkelsen hadde vært omformulert og rettet mot kommunesammenslåing, ville kanskje svarere vært annerledes.

Resultatet viser at dette også er som Jacobsen beskriver en ikke-intendert effekt av uthuling. Som de seks hypotesene beskrevet i kapittel 3.2 er resultatet i undersøkelsen i tråd med disse. Når det gjelder å holdningen til interkommunalt samarbeid er denne heller noe laber, men for dette er det ikke laget en hypotese.

Hypotese 8.1	I interkommunalt samarbeid er det samarbeidet som setter dagorden i møter.
Hypotese 8.2	I interkommunalt samarbeid er det samarbeidet som setter dagorden for budsjett og investeringer.
Hypotese 8.3	I interkommunalt samarbeid skapes bedre kontroll på kostnadene knyttet til IKT-området.
Hypotese 8.4	I interkommunalt samarbeid skapes større enighet om hvordan fremtidsrettede tjenester bør prioriteres.
Hypotese 8.5	I interkommunalt samarbeid er det samarbeidet som setter dagorden for hvilke fagsystemer som skal implementeres.
Hypotese 8.6	Gjennom interkommunalt samarbeid har det ført til mindre press på fagpersonell i kommunene.

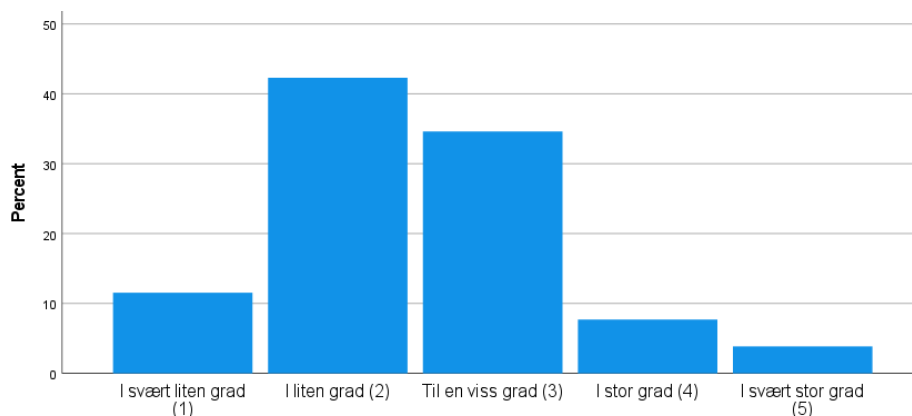
5.9 Hypotese 7: Påvirkning i samarbeidet

I den tiende delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av samarbeidet er når det gjelder påvirkning i samarbeidet i forhold til avgjørelser, arbeidshverdagen, attraktivitet og det å være leder. Denne delen henviser til kapittel 4.2 i undersøkelsen.

Svekket innflytelse i viktige IKT-relatert saker

Det femte spørsmålet i denne delen var: Samarbeidet har svekket kommunes innflytelse på viktige IKT-relaterte saker?

Figur 14:

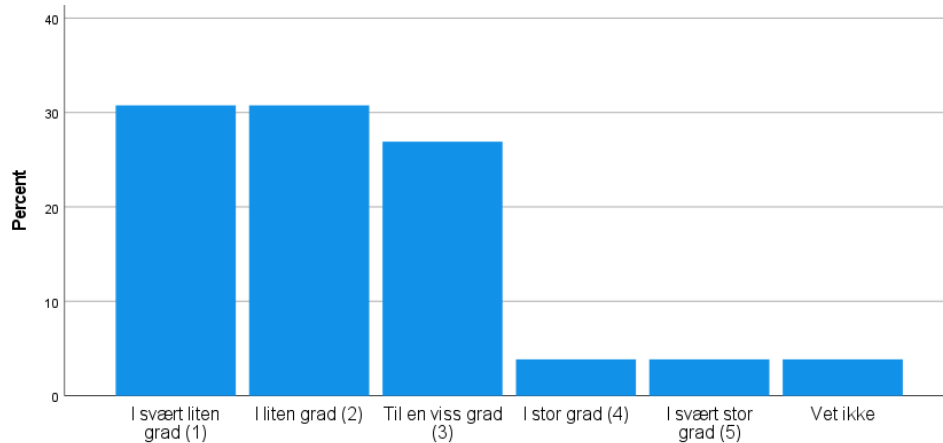


Resultatet av undersøkelsen er tydelig. Hele 88 % av respondentene svarer i svært liten grad, liten grad eller til en viss grad at samarbeidet har svekket kommunenes **innflytelse på viktig IKT-relatert saker**. Dette er en viktig observasjon som peker i retning av at respondenten er fornøyd målt ut fra hvilken påvirkning respondenten har i samarbeidet.

«Stat i staten»

Det sjette spørsmålet i denne delen var: Samarbeidet har utviklet seg til bli en «stat-i-staten»?

Figur 15:



Her er resultatet av undersøkelsen ikke tydelig. Hele 88 % av respondentene svarer i svært liten grad, i liten grad eller til en viss grad til at samarbeidet har utviklet seg til en «**stat i staten**». Dette er også en viktig observasjon som peker i retning av at respondenten er fornøyd målt ut fra hvilken påvirkning respondenten har i samarbeidet. På spørsmål om **viktige avgjørelser er blitt flyttet fra kommunen til samarbeidet** svarer 57 % av respondentene at de er i liten grad eller til en viss grad enig i dette. I IKT Agder IKS svarer 11 % i stor grad. Hele 69 % av respondentene er i stor grad eller i svært stor grad enig i at **samarbeidet påvirker ansatte arbeidshverdag på en positiv måte**, mens 61 % av respondentene mener at i liten grad eller til en viss grad i at samarbeidet har gjort det mer **attraktivt å jobbe med IKT-relaterte fagsystemer i kommunene**. Om det har gjort det **mer interessant å være leder** svarer 61 % av respondentene i liten grad eller til en viss grad enig.

Resultatet viser at dette er som Jacobsen beskriver en ikke-intendert effekt av ansvarsforvitring/styring. Som de tre hypotesene beskrevet i kapittel 3.2 er resultatet i undersøkelsen i tråd med disse, bortsett fra hypotese 7.3 hvor det er uenighet om de viktige avgjørelsene er blitt flyttet fra kommunene og over til samarbeidet.

Hypotese 7.1	Gjennom interkommunalt samarbeid svekkes innflytelsen på viktige saker.
Hypotese 7.2	Gjennom interkommunalt samarbeid har arbeidet utviklet seg til å bli en «stat i staten».

Hypotese 7.3	Gjennom interkommunalt samarbeid er viktig avgjørelser flyttet fra kommunene til samarbeidet.
--------------	---

5.10 Endre organisasjonsform

I den ellefte og siste delen av presentasjonen fremkommer hvordan konsekvenser av samarbeidet er når det gjelder om samarbeidet skulle endre organisasjonsform og hvordan dette ville gjøres. Denne delen henviser til kapittel 4.3 i undersøkelsen.

Resultatet av undersøkelsen er tydelig. Hele 96 % av respondentene svarer at det er uaktuelt eller mindre aktuelt å gå tilbake til ordinær kommunal virksomhet. Dette er en viktig observasjon som peker i retning av at respondentene er fornøyd målt ut fra den valgte organisasjonsformen. Når det gjelder **interkommunalt selskap (IKS)** svarer 69 % av respondentene det er aktuelt eller svært aktuelt å gå til som styringsmodell.

For **vertskommune modellen** mener 61 % av respondentene det er uaktuelt eller mindre aktuelt å gå til som styringsmodell, mens 38 % mener dette kan vært aktuelt eller svært aktuelt. Ved å gå til et **aksjeselskap (AS)** svarer 76 % av respondentene det er uaktuelt eller mindre aktuelt å gå til som styringsmodell.

Resultatet av undersøkelsen på dette punktet er ganske tydelig. Det er ikke ønskelig å gå tilbake til ordinær kommunal IKT-virksomhet. Det er et interkommunalt samarbeid som er høyest på ønskelista og aksjeselskap som er lavet rangert som styringsmodell.

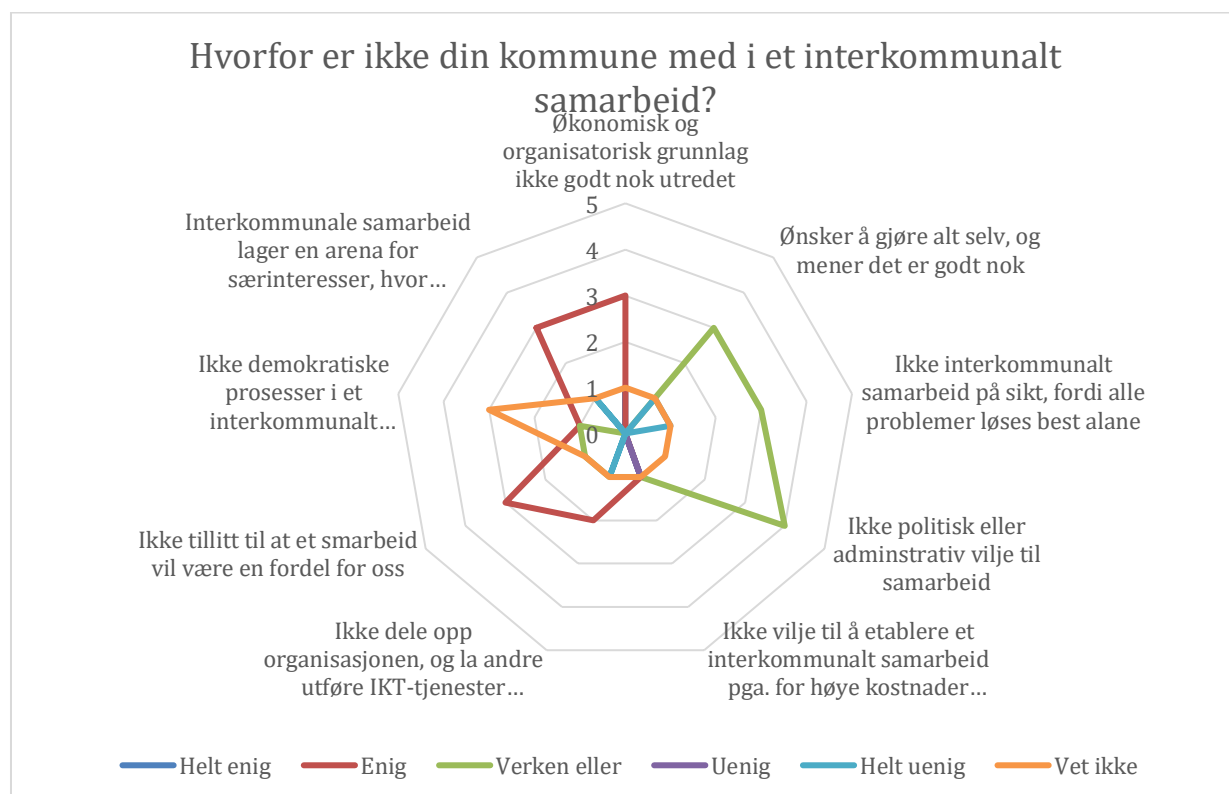
5.11 Ikke interkommunalt samarbeid

Som en del av undersøkelsen var det også lagt inn en liten miniundersøkelse av kommuner i Agder, Vestfold og Telemark som ikke var med i et interkommunalt samarbeid. Her var respondentene IKT-sjefer i disse kommunene. Spørsmålene som ble stilt dreide seg om hvorfor de ikke var med i et interkommunalt samarbeid, og hvilken samarbeidsform det ville være naturlig å velge hvis kommune skulle bli med i et interkommunalt samarbeid.

Denne delen av undersøkelsen består av et lite tallmaterialet, men gir en indikasjon på at kommunene i Agder, Vestfold og Telemark som ikke er med i et interkommunalt samarbeid ikke tenker i samme retning når det gjelder hvordan interkommunale samarbeid skal organiseres. Denne delen henviser til kapittel 6.1 og 6.2 i undersøkelsen.

I delen av undersøkelsen ble IKT-sjefene spurt om hvorfor din kommune ikke er med i et interkommunalt samarbeid innenfor IKT-området:

Figur 16:



Spørsmål 6.1 i undersøkelsen.

Figuren viser at det er usikkerhet om det er politisk/administrativ vilje, om kommunen kan gjøre arbeidet innenfor IKT-området selv på sikt eller gjøre alt selv da dette er godt nok. Hvis

dette er tilfelle blant et større utvalg respondenter i politisk/administrativt i kommunene mener jeg det vil være fornuftig med en utredning om interkommunalt samarbeid.

Det som er verdt å merke seg at det politisk, og kanskje administrativt, vil dukke opp et spørsmål om kompetansearbeidsplasser ved etablering av interkommunale samarbeid. Dette i seg selv vil være en hemsko for arbeidet. På en annen side er det ikke slik at hvis et samarbeid etableres i et annet område, så flytter ikke husstanden nevneverdig av den grunn. Med dagens tekniske løsninger etter to år med pandemi er det mange muligheter for blant annet hjemmekontor og felleskontorer.

Kjernespørsmålene her er likeverd og tillitt (ref. legitimitetseffekten), og dette er nok grunnen til hvorfor ikke kommunene har gjort så store vurderinger med i et interkommunalt samarbeid innenfor IKT-området. Likeverdigheten er hva samarbeidsavtalen er tuftet på. Hvis store og små kommuner går inn i samarbeidet med like stemmer i representantskap og styrer, og samarbeidsavtalen bidrar til like mye ressursbruk vil ikke dette være en arena for særinteresser.

Dette har blant annet IKT Agder IKS klart å få til ved å opprette en god samarbeidsavtale og etablert en forvaltningsorganisasjon. Dette var nødvendig for selskapet og eierne for at 14 kommuner og en fylkeskommune pr. 1.1.2022 skal kunne samarbeid om drift, utvikling og gjennomføring av prosjekter. De andre samarbeidene i undersøkelsen er små (3-4 kommuner), og trenger nok ikke en så stor organisasjon for å fungere godt.

Foretrukket selskapsform

I andre del av denne miniundersøkelsen (spørsmål 6.2 i undersøkelsen) ble det spurt om hvilken form et evt. interkommunalt samarbeid kunne organiseres under. Her var respondentene uenige i sine svar og viser at 2 av 5 respondenter mener det er «Aktuelt» at et eventuelt samarbeid bør organiseres som et IKS, men det er like stor andel «Vet ikke». Når det gjelder vertskommune mener 3 av 5 respondenter at denne løsningen er «Mindre aktuell», men en nesten like stor grad «Vet ikke».

For aksjeselskap mener 1 av 5 respondenter at et eventuelt samarbeid bør organiseres som et aksjeselskap er mindre aktuelt, men her er andelen «Vet ikke» større.

Funnene i undersøkelsen viser at det er et interkommunalt selskap (IKS) som er den mest aktuelle samarbeidsformen, og aksjeselskap er den minst aktuelle samarbeidsformen av disse 3 modellene.

5.12 Oppsummering av analysen og resultatene

5.12.1 Interkommunale samarbeid

Vi har gjennom dette kapitlet gjort en nokså bred deskriptiv analyse av erfaringene med interkommunale IKT-samarbeid i et utvalg norske kommuner. Totalt er det presentert 61 tabeller basert på i alt 11 hovedtemaer som på ulike måter danner grunnlag for å ytterligere både belyse hva IKT-baserte interkommunale samarbeid faktisk er, men ikke minst hvordan de organiseres og ledes. De 11 hovedtemaene som adresserer både intenderte og ikke-intenderte effekter, er som følger:

- Konsekvenser i forhold til økonomi, drift og tjenester.
- Påstander om selve arbeidet i samarbeidet.
- Hvordan interessen fra politikere og administrasjon oppleves.
- Hvordan forholdes til media oppleves.
- Roller i samarbeidet.
- Legitimitet (tillit, stole på) deltakende kommuner i samarbeidet.
- Innflytelsen i samarbeidet.
- Rekruttering, samarbeid på fag, utvikling på fag, effektivisering av fagsystemer.
- Representasjon av selskap.
- Hvordan samarbeidet fungerer i dag.
- Endring av organisasjonsform.

Resultat av analysene kan oppsummeres med at respondentene alt i alt er godt fornøyd med interkommunalt samarbeidet på IKT-området på de fleste punkter i undersøkelsen.

Intenderte effekter

Når det gjelder de *intenderte effektene* som er beskrevet i kapittel 3.1 er det ulike syn på følgende hypotese:

Makt og innflytelse:

Makt og innflytelse brukes for å være i stand til å heve kommunens synspunkter og interesser for å få gjennomslag i sine saker i samarbeidet. I undersøkelsens hypotese 3.2 «I interkommunalt samarbeid er det enighet i hvor omfattende et samarbeid skal være.» kommer

det frem at det er noe ulikt syn på hvor tungt kommunens egne synspunkter og interesser skal vektes i samarbeidet fremfor fellesskapets interesser.

Oppsummert er det i 1 av 15 hypoteser som ikke samsvar med de intenderte effektene som måles i undersøkelsen.

Ikke-intenderte effekter

Når det gjelder de *ikke-intenderte effektene* som er beskrevet i kapittel 3.2 er det ulike syn på følgende hypoteser:

Transaksjonskostnader:

Transaksjonskostnader kan f. eks. være utforming av kontrakter, rapporteringssystem, overvåking, prosedyrer, beslutningsmøter osv. I etablerte samarbeid er vedlikehold og utvikling av samarbeidet viktig, og graden av tillit kan påvirke transaksjonskostnadene. Høy grad av tillitt gir liten grad av konflikter og det brukes mindre ressurser på kontroll og verifisering. I undersøkelsens hypotese 5.3 «Gjennom interkommunalt samarbeid er det viktig å være talsperson for samarbeidet.» kommer det frem at det er noe ulikt syn på hvem man skal være talsperson for, men samtidig viser også undersøkelsen at det er stor grad av tillitt til samarbeidet.

Fragmentering:

Fragmentering kan skje i en enten horisontalt eller vertikalt dimensjon. Horisontal fragmentering kan være egne beslutningsorganer gjerne tillegg til eksisterende. Vertikal kan f. eks. være at det finnes en kommunal IKT-avdeling i tillegg til et interkommunal IKT-samarbeid. I undersøkelsens hypotese 6.1 «Gjennom interkommunale samarbeid utløses nye vertikale eller horisontale beslutningsnivåer i kommunene.» kommer det frem at slike eller andre organisatoriske tilfeller ikke finnes, men hvis det gjøre det fungerer dette godt i samarbeidene.

Ansvarsforvitring/styring:

Ansvarsforvitring/styring kan betyr at folket (velgerne) holder sine representanter ansvarlige gjennom valg, og valgte representanter kan holde sin administrasjon og tjenesteyting ansvarlig gjennom hierarkiske relasjoner. I interkommunal samarbeid kan dette være en vertikal fragmentering og svekke hierarkiske ansvarlinjer, dvs. styringen skjer mer direkte

enn gjennom instruksjon. Baksiden av dette er at politikere kan oppleve svekket styringsmulighet, og samtidig øke mulighetene for politisk ansvarsfraskrivelse.

I undersøkelsens hypotese 7.3 «Gjennom interkommunalt samarbeid er viktige avgjørelser flyttet fra kommunene til samarbeidet.» kommer det frem at det er liten forflytting av viktige avgjørelser fra kommune til samarbeidet. Samtidig viser også undersøkelsen at det ikke er stor interesse fra politisk ledelse om innflytelsen i hvordan arbeidet drives (se elitedannelse).

Elitedannelse:

Alle politikere er likeverdige. I revisjon av kommuneloven i 1992 ble det lagt mer til rette for en mer strategisk rolle for politikere. Elitedannelse kan da forsterkes på to måter:

Informasjon presenteres mer samlet enn i enkelt saker og hvem som sitter i styrer og råd (sentrale politikere inntar styrene).

I undersøkelsens hypotese 9.1 «I interkommunale samarbeid er det stor interesse fra politisk og administrativ ledelse på om innflytelsen i hvordan arbeidet drives.» kommer det frem at det ikke er stor interesse fra politisk ledelse om innflytelsen i hvordan samarbeidet drives.

Dette kan da tolkes som at denne type samarbeid i stor grad styres administrativt med styrer og representantskap uten politikere.

I undersøkelsens hypotese 9.2 «I interkommunale samarbeid er det stor interesse fra media på om innflytelsen i hvordan arbeidet drives.» som for så vidt er et lite sidespor, men for å undersøke om det er sammenheng mellom politisk- og medias interesse for denne type samarbeider. Det er samme forhold på dette spørsmålet som under hypotese 9.1.

Oppsummert er det i 5 av 21 hypoteser ikke samsvar med de ikke-intenderte effektene som måles i undersøkelsen.

5.12.2 Ikke interkommunale samarbeid

Vi har gjennom dette kapitlet også gjort en minianalyse av kommuner som ikke er med i et interkommunalt samarbeid. Her har det vært stilt to spørsmål:

- Hvorfor din kommune ikke er med i et interkommunalt samarbeid innenfor IKT-området?
- Hvis din kommune skulle bli med i et interkommunalt samarbeid, hvilke organisasjonsformer vil være mest aktuelle?

Resultat av denne miniundersøkelsen kan tyde på at det ikke er politisk eller administrativ vilje til et interkommunalt samarbeid på IKT-området, og da heller ikke drøftet hvilken samarbeidsform som kan være mest aktuell for et interkommunalt samarbeid innenfor IKT-området.

6.0 Konklusjon og veien videre

Norge har mange små kommuner, og håndteringen av den omfattende teknologiutviklingen de siste ti-årene har skapt utfordringer for mange kommuner. For å løse disse utfordringene er det registret en betydelig vekst av ulike former for IKT baserte interkommunale samarbeid. Denne studien forsøker å bidra til å kartlegge hvordan dette tar gått basert på et mindre utvalg samarbeid. Problemstillingen slik den ble presentert i kapittel 1 «Introduksjon» var:

- *Hva er interkommunalt samarbeid?*
- *Hvordan organiseres og ledes interkommunale samarbeid innenfor IKT-området?*

Det første problemstillingen er besvart i kapittel 2 «*Teknisk og organisatorisk historie*» hvor forfatterens erfaring innenfor IKT-området gjennom 25 år innenfor offentlig virksomhet er belyst og kapittel 3 «*Studiens teoretiske inntak*» hvor interkommunale samarbeid eller nettverk er gjort rede for ved hjelp av teori fra Dag Ingvar Jacobsens bok «Interkommunale samarbeid i Norge; Former, funksjoner og effekter (2014).

Den andre problemstillingen er først adressert i kapittel 4 «*Studiens design, metode og gjennomføring*». Også dette inspirert av Jacobsen og især boken «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» (2018).

Studien bygger i hovedsak på en kvantitativ spørreundersøkelse med 77 spørsmål til daglig leder og styremedlemmer i samarbeidene. I IKT Agder IKS er også personer i forvaltningsnivåene spurt. Dette på grunn av størrelsen på samarbeidet. Det er samlet inn data om kommunenes størrelse, samarbeidsform, roller til respondentene, navn på samarbeid, samarbeidets fungering, fornøydhet, innflytelse, samarbeidets fungering og påstander om hvordan samarbeidet fungerer. Av de 63 utsendte forespørlene var det 26 komplette besvarelser på undersøkelsen. Deretter ble resultatene fra de metodiske valgene presentert i kapittel 5 «*Analyse og resultat*».

Mer presist har masteroppgaven undersøkt erfaringer med interkommunale IKT-samarbeid i Agder, Vestfold og Telemark med fokus på intenderte og ikke-intenderte effekter i disse fylkene. Interkommunale samarbeid innenfor IKT-området ble etablert for ca. 20 år siden, og det har skjedd flere endringer innen organisering og styring av samarbeidene siden den tid, (se

f. eks. Haug 2008-2018). Ikke minst gjelder dette på det organisatoriske og teknisk plan, men også i nyere tid i forbindelse med ny kommunelov.

Selv om det er skrevet en del om disse utviklingstrekkene, særlig i ulike bachelor- og masteroppgaver om temaet, er det vanskelig å kunne generalisere funnene i undersøkelsene, inkludert denne undersøkelsen. Med dette forbeholdet kan følgende fremheves:

I undersøkelsen var det stilt spørsmål om respondenten fikk mye henvendelser fra politisk ledelse om innflytelsen var god nok. Resultatet viser at IKT-området er et administrativt anliggende i driften av kommunene, og styres ikke politisk i særlig grad. Mange politikere har «en hånd på rattet» i form av styreverv og budsjettvedtak, men operativt er dette i hovedsak IKT-faglig baserte samarbeid. Det er etter forfatteres mening slik det kanskje skal være. Hvordan dette vil stille seg i fremtiden når interkommunale samarbeid blir *eventuelt for store og dominerende* vil være verd en studie i seg selv.

Når det er sagt er funnene i undersøkelsen nokså tydelige. De ansatte i kommunene som her er brukt som respondenter, er i all hovedsak godt fornøyd med de interkommunale IKT-samarbeidene. Erfaringen er at interkommunale samarbeid på IKT-området er samfunnsviktige bidrag for at en kommune kan yte kostnadseffektive tjenester og opprettholde et godt fagmiljø. Riktignok viser det seg at det er noen områder hvor det antydes forbedringspunkter i hvordan samarbeidene jobber i fellesskap. Dette gjelder både de intenderte effektene hvor det antydes noe uklare forhold omkring makt og innflytelse, samt noen utfordringer med de ikke-intenderte effektene som fragmentering, elitedannelse, transaksjonskostnader og ansvarsforvitring/styring. Disse hypotesene hadde vært interessant og fulgt opp i en kvalitativ studie hvor det undersøkes dypere i hva som ligger bak svarene fra respondentene.

Samtidig bekreftes altså en antagelse om at IKT er et område hvor det er lite interesse rent politisk, med andre ord er dette en administrativ styringsoppgave i de kommunene som er med i undersøkelsen. Det kan kanskje argumenteres for at dette gir slike samarbeid demokratisk underskudd, eller at tjenestene ved å løfte dem ut av den normale (hierarkiske) styringssløyfen i kommunen, kunne utløse styringsutfordringer og legitimitetsproblemer. Min undersøkelse, med noen forbehold, peker ikke på at så er tilfellet. Et mulig videre inntak ville være å sammenlikne IKT-samarbeidene med ordinære kommunal drift av IKT-avdelinger.

De mulige styringsutfordringene er dessuten et hovedtema for revideringen som er gjort i den nye kommuneloven (se kapittel 2). Hvordan kommende interkommunale samarbeidene innretter seg etter ny kommunelov kan være avhengig av blant annet aktørkonstellasjonene og størrelsen på samarbeidet. Dette kan være en interessant studie i seg selv. Små kommuner vil muligens foretrekke et kommunalt foretak, mens et større samarbeid vil kanskje foretrekke et interkommunalt selskap. For fremtidige undersøkelser mener forfatteren det med fordel kan gjøres en større undersøkelse hvor alle landets interkommunale samarbeid på IKT-området undersøkes. Erfaringene med Jacobsens begrepsapparat om intenderte og ikke-intenderte effekter er nyttig. Disse kan kanskje legges som utgangspunkt for slike mer omfattende komparative analyser. Det er en lang vei å gå i forskningen på dette området, og flere store undersøkelser på et bredere utvalg av interkommunale samarbeid innenfor IKT-området ville visst hvordan de internerte og ikke-intenderte effektene slår ut i hvert samarbeid og kunne gi et større sammenligningsgrunnlag enn denne undersøkelsen gjør.

Litteraturliste

Dagfinn Lauvslund (2018) DDV-Det Digitale Vestre Agder, Utredning – Tilpasning til bestemmelsene i ny kommunelov: Formell organisering av DDV

Haug, Are Vegard (2009). *Lokaldemokrati på nett og i nett* (PhD), University of Oslo, Department of Political Science. Oslo: Unipub.

Haug, Are Vegard (2018). Innovation and network leadership: The bureaucracy strikes back? *Information Policity*, 2018(3), pp. 325-339.

Jacobsen, Dag Ingvar (2014). Interkommunalt samarbeid i Norge: Former, funksjoner og effekter. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2018). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, Dag Ivar Jacobsen (2010), Evaluering av interkommunalt samarbeid etter kommunelovens § 27 – omfang, organisering og virkemåte. Rapport.

PA Consulting (2017). Nye Lyngdal kommune – Vurdering og anbefaling av ny IKT-tjenestemodell. [rapport-pa-consulting---valg-av-ikt-driftsmodell-for-ny-kommune.pdf \[lyngdal.kommune.no\]](#)

Rapport IRIS – 2013/008, Interkommunalt samarbeid: Konsekvenser, muligheter og utfordringer. [Interkommunale samarbeid: Konsekvenser, muligheter og utfordringer \(unit.no\)](#)

Vedlegg 1 IKT Agder IKS – Fagsystemer

Fagsystem/Verktøy	Beskrivelse	Sektor	Leverandør	Avtale eier	Systemansvar	Sky/lokalt
Profil	EPJ for helse og omsorg	Helse og velferd	Visma	Kommunene	Kommunene	Lokalt
Gerica	EPJ for helse og omsorg	Helse og velferd	TietoEvry	Kommunene	Kommunene	Lokalt
CGM Helsestasjon	EPJ for helsestasjon og skolehelsetjeneste	Helse og velferd	Compugroup Medical	Kommunene	Kommunene	Lokalt
Flyt Ressursstyring	Ressursstyringssystem	Helse og velferd	Visma	IKT Agder	IKT Agder	Sky
Flyktning	Fagsystem for flyktningstjenesten	Helse og velferd	Visma	Kommunene	Kommunene	Lokalt
Socio	Fagsystem for NAV	Helse og velferd	TietoEvry	Kommunene	kommunene	Lokalt
Velferd	Fagsystem for NAV	Helse og velferd	Visma	Kommunene	Kommunene	Lokalt
Familia	Fagsystem for barnevernet	Helse og velferd	Visma	IKT Agder	Kommunene	Lokalt
Flyt Barnevernvakt	Fagsystem for Barnvernvakten	Helse og velferd	Visma	IKT Agder	Kommunene	Sky
Smittesporing	Smittesporingsløsning	Helse og velferd	Remin	IKT Agder	Kommunene	Sky
Helseboka	Vaksineringsløsning	Helse og velferd	Helseboka	Kommunene	Kommunene	Sky
Matilda	Kjøkkensystem	Helse og velferd	Matilda Foodtech	IKT Agder	Kommunene	Sky
Opus Dental	EPJ for Tannhelse	Helse og velferd	Opus Systemer AS	IKT Agder	Kommunene	Lokalt
Romexis	Røntgensystem	Helse og velferd	Plandent	IKT Agder	Kommunene	Lokalt
C19	Bestilling av koronatest og vaksinasjon	Helse og velferd	Kristiansund kommune	Kommunene	Kommunene	Sky
SystemX	EPJ for fastleger, legevakt og fenselshelsetjenesten	Helse og velferd	Hove Medical	Kommunene	Kommunene	Lokalt?
Infodoc	EPJ for fastleger, legevakt og fenselshelsetjenesten	Helse og velferd	Infodoc	Kommunene	Kommunene	Lokalt?
Hove Total	EPJ for fastleger, legevakt og fenselshelsetjenesten	Helse og velferd	Hove Medical	Kommunene	Kommunene	Sky
Aspector	ASP-løsning	Helse og velferd	Aspector Thincom	IKT Agder	kommunene	
Visma Flyt Skole (VFS)	Skoleadm. System kommuner	Oppvekst	Visma	IKT Agder	kommunene	Sky
Visma Flyt Timeplan (VFT)	Time og ressursplanlegging	Oppvekst	Visma	IKT Agder	IKT-agder	Sky
VFS-Min skole pluss app	Meldingsapp foresatte/ansatte	Oppvekst	Visma	IKT Agder	kommunene	app
Visma flyt PPT	Fagsystem for PPT	Oppvekst	Visma	IKT Agder	kommunene	Sky
VIGILO	Barnehageadm. system	Oppvekst	Vigilo	IKT Agder	kommunene	Sky
Visma VO	Fagsystem for voksenopplæring	Oppvekst	Visma	Kommunene	Kommunene	lokalt
Conexus Engage	Verktøy for læringsanalyse	Oppvekst	Conexus	Kommunene	kommunene	sky
Feide - SIKT (Uninett)	autentiseringsløsning for skole	Oppvekst	Uninett	kommunene	kommunene	lokalt
Its learning	Læringsplattform	Oppvekst	Its learning	Kommunene	Kommunene	Sky
Fleetzeek	flåtestyring	Samferdsel		fylke	fylke	Sky
Autodesk AEC	prosjekteringsprogram	Samferdsel	Focus	IKT Agder	kommunene	Kun lisens

Focus Arealplan	Prosjekteringsprogram for utarbeidelse av Arealplaner. (Avhengig av Autodesk)	Samferdsel	Focus	IKT Agder	kommunene	Kun lisens?
Focus Grunnerverv	Prosjekteringsprogram for utarbeidelse av grunnervervsplaner. (Avh. av Arealplan og Autodesk)	Samferdsel	Focus	IKT Agder	kommunene	Kun lisens?
Focus VARDAK	Vann og avløp (Avhengig av Autodesk)	Samferdsel	Focus	IKT Agder	kommunene	Kun lisens?
Trimble Quadri Novapoint	Prosjekteringsprogram med flere moduler	Samferdsel	Trimble	IKT Agder	kommunene	Sky
Trimble Quadri	Samhandlingsprogram	Samferdsel	Trimble	IKT Agder	kommunene	Sky
Trimble Quadri Server	Skyplattform for Trimble samhandling/prosjektering	Samferdsel	Trimble	IKT Agder	kommunene	Sky
Trimble Civil Drawing	Prosjekteringsprogram	Samferdsel	Trimble	IKT Agder	kommunene	Sky
Trimble Connect	Samhandlingsprogram for leveranse fra Quadri.	Samferdsel	Trimble	IKT Agder	kommunene	Sky
Lumion	Rendering og utarbeidelse av presentasjonsmodeller	Samferdsel		IKT Agder	kommunene	Sky
Trimble Sketchup	Prosjekteringsprogram	Samferdsel	Trimble	IKT Agder	kommunene	Sky
ISY Beskrivelse	med Funksjon, Prosess, NS 3420, BIM	Samferdsel	NOIS	IKT Agder	kommunene	Sky?
Trimble Sitevision	AR program og utstyr for oppfølging, medvirkning og befarig.	Samferdsel	Trimble	IKT Agder	kommunene	Sky
Trimble Geosuite	Geoteknikkprogram	Samferdsel	Trimble	IKT Agder	kommunene	Sky
Trimble Scalgo	Vannberegningssystem	Samferdsel	Trimble	IKT Agder	kommunene	Sky
Volue Gemini Terreng	Oppfølgingsprogram anleggsdata/prosjekteringsdata med flere moduler	Samferdsel	Volue	IKT Agder	kommunene	Sky
Microstation Powerdraft	Prosjekteringsprogram terrengoverflatemodeller	Samferdsel		IKT Agder	kommunene	Kun lisens?
PIX4D	Dronebehandlingsprogram	Samferdsel	NOIS	IKT Agder	kommunene	Kun lisens?
Terrasolid (TerraScan+TerraModel)	Prosjekteringsprogram/modul terrengoverflatemodeller (Avhengig av Microstation)	Samferdsel		IKT Agder	kommunene	Sky?
Brudraw	Prosjekteringsmodul bru/konstruksjon (Avhengig av Autodesk)	Samferdsel		IKT Agder	kommunene	Kun lisens?
MathCAD	Kalkulator	Samferdsel		IKT Agder	kommunene	Kun lisens
CSI Brigde	Analyseprogram bru/konstruksjon	Samferdsel		IKT Agder	kommunene	Kun lisens?
ISY Road		Samferdsel	NOIS	IKT Agder	kommunene	Sky?
Triona Vegviseren		Samferdsel	Triona	IKT Agder	kommunene	Sky?
Profinova NMH	Beregningsprogram for tørrmur	Samferdsel		IKT Agder	kommunene	Kun lisens?

ISY Design	Beregningsprogram for konstruksjon	Samferdsel	NOIS	IKT Agder	kommunene	Sky?
ISY Prosjektøkonomi		Samferdsel	NOIS	IKT Agder	kommunene	Sky?
Trimble Tekla	Prosjekteringsprogram bru/konstruksjon med flere moduler	Samferdsel	Trimble	IKT Agder	kommunene	Sky?
Norkart Gisline Kartforvaltning	Kartforvaltning og oppdatering av SFKB med oppmålingsforretning og applikasjonndrift	Samferdsel	Norkart	IKT Agder	kommunene	Sky?
Norkart eiendomsinfo		Samferdsel	Norkart	IKT Agder	kommunene	Sky?
Triona Sinus Infra	Oppdatering av NVDB	Samferdsel		IKT Agder	kommunene	Sky?
Rocscience	Geologi program (DIPS, Rocfall, SWedge, RSData, RocPlane, Roc Topple)	Samferdsel		IKT Agder	kommunene	Sky?
Trimble Novapoint GO	GPS Dagbok	Samferdsel		IKT Agder	kommunene	Sky?
GISLINE	Kartforvaltning og forvaltning av FKB data	Samfunn og Infrastruktur	Norkart	IKT-Agder/kommunene	kommunene	sky
ArcGis	Geografisk informasjonssystem	Samfunn og Infrastruktur	Geodata	IKT Agder	kommunene	
Geocortex	Presentasjonsverktøy av kart	Samfunn og Infrastruktur	Geodata	IKT Agder	kommunene	
Actor	Booking av haller samt billetter til Frolandia etc.	Samfunn og Infrastruktur	Actor	Froland	kommunene	
ARX	Adgangskontroll	Samfunn og Infrastruktur	Trioiving	Kommunene	kommunene	lokalt
Biblofil	Biblioteksystem	Samfunn og Infrastruktur	BIBSYS	Kommunene	kommunene	Lokalt?
Blom/Urbex	Skråfoto	Samfunn og Infrastruktur	Blom	IKT-Agder/kommunene	kommunene	Sky
Datavaktmesteren	SD system	Samfunn og Infrastruktur	KE Automasjon		Kommunene	kommunene
EcoOnline	Stoffkartotek	Samfunn og Infrastruktur	EcoOnline AS	Kommunene	kommunene	sky
Entro	Adgangskontroll	Samfunn og Infrastruktur	Låssystemer AS		Kommunene	kommunene
Epanet	Modulering / trykk og vannuttak	Samfunn og Infrastruktur		Kommunene	kommunene	
Esgraf	Adgangskontroll	Samfunn og Infrastruktur	Schneider	Kommunene	kommunene	Lokalt
Esmikko	Esgraf er systemet som presenterer bildene fra Esmikko	Samfunn og Infrastruktur	Schneider	Kommunene	kommunene	Lokalt
EXO 4web	Bassengstyring	Samfunn og Infrastruktur		Kommunene	kommunene	
Facilit	Fagsystem for utleie, prosjektregnskap, energioppfølging og internkontroll, utleiefunksjon til båthavner	Samfunn og Infrastruktur		Kommunene	kommunene	
Gemini Privat	saksbehandling og forsystem gebyr	Samfunn og Infrastruktur	Volue	IKT Agder	kommunene	Lokalt
Gemini VA / Portal	Kart VA	Samfunn og Infrastruktur	Volue	IKT-Agder/kommunene	kommunene	Sky
ISY Proaktiv	Gebyr, eiendomsskatt	Samfunn og Infrastruktur	NOIS	IKT Agder	kommunene	Sky?
Gisline VA	Kart VA	Samfunn og Infrastruktur	Norkart	Kommunene	kommunene	

Infoskjermen	SW for visning på informasjonsskjermer	Samfunn og Infrastruktur	Favo	IKT Agder	Kommunene	Sky
Bookup	Utleie av haller og møterom og booking av time	Samfunn og Infrastruktur	Prokom	IKT Agder	Kommunene	Sky
Smartdok	Mannskapslister	Samfunn og Infrastruktur	Smartdok	IKT Agder	Kommunene	
Gisline	Basis og Matrikkel og Oppmålingsforretning	Samfunn og Infrastruktur	Norkart	IKT-Agder/kommunene	kommunene	
Komtek	Gebyr	Samfunn og Infrastruktur	Norkart	Kommunene	Kommunene	Lokalt
Komtek	Eiendomskatt	Samfunn og Infrastruktur	Norkart	Kommunene	Kommunene	sky/lokalt
Komtek	forsystem	Samfunn og Infrastruktur	Norkart	Kommunene	Kommunene	lokalt
Laugstøl	SD-anlegg	Samfunn og Infrastruktur	Laugstøl	Kommunene	Kommunene	Lokalt
Polyteknik		Samfunn og Infrastruktur		Kommunene	Kommunene	
Qlicq - SNAP	Nøkkelsystem med innebygd elektronisk tilgangsstyring	Samfunn og Infrastruktur		Kommunene	Kommunene	Lokalt
Safecom		Samfunn og Infrastruktur		Kommunene	Kommunene	Lokalt
Schneider	Brannvarsling - nett - skybasert	Samfunn og Infrastruktur	Schneider	Kommunene	Kommunene	Sky
CitectScada	SD-anlegg	Samfunn og Infrastruktur		Kommunene	Kommunene	Lokalt
EMS Server - Laugstøl	SD-anlegg	Samfunn og Infrastruktur		Kommunene	Kommunene	Lokalt
Johnson control	SD-anlegg	Samfunn og Infrastruktur		Kommunene	Kommunene	Lokalt
Schneider	SD-anlegg	Samfunn og Infrastruktur	Schneider	Kommunene	Kommunene	Lokalt
Siemens	SD-anlegg	Samfunn og Infrastruktur	Siemens	Kommunene	Kommunene	Lokalt
Teknikken	SD-anlegg	Samfunn og Infrastruktur		Kommunene	Kommunene	Lokalt
TAC Vista	overvåkning for vaktmestere, varme vann lys etc	Samfunn og Infrastruktur	Schneider	Kommunene	Kommunene	Lokalt
Tempe	Booking båthavn/app	Samfunn og Infrastruktur	Tempe AS	Kommunene	Kommunene	
VisioSign	Infoskjerm Software	Samfunn og Infrastruktur	VisioSign	Kommunene	Kommunene	Sky

I tillegg til disse er det 6 administrative systemer:

Webcruiter	Stillingsutlysning	Personal	Visma	IKT Agder	Kommunene	Sky
HR-portal	Personalhåndtering	Personal	Visma	IKT Agder	Kommunene	Sky
Multi Ekspert	Lønn	Lønn	Visma	IKT Agder	Kommunene	Sky
Xledger	Regnskap	Økonomi	Xledger	IKT Agder	Kommunene	Sky
Arena	Budsjettering	Økonomi	Arena	IKT Agder	Kommunene	Sky
Stratsys	Rapportering	Økonomi	Visma	IKT Agder	Kommunene	Sky

Vedlegg 2 Spørreundersøkelsen

Undersøkelsen består av 6 deler:

Del 1 er spørsmål om antall innbyggere, samarbeidsform eller om kommunen står alene.

Del 2,3,4 og 5 er spørsmål for de kommuner/fylkeskommuner som er med i et interkommunalt samarbeidet.

Del 6 er spørsmål for de kommuner som ikke er med i et interkommunalt samarbeidet.

Del 7 er ytterligere kommentarer.

Del 8 er samtykkeskjema.

1.1 Hvor mange innbyggere er det i den kommunen du tilhører (hvis du er ansatt i et samarbeid svarer du det totale antallet i samarbeidet)?

- (1) 0-4.999
- (2) 5.000-9.999
- (3) 10.000-19.999
- (4) 20.000-29.999
- (5) 30.000-39.999
- (6) 40.000-49.999
- (7) 50.000-59.999
- (8) 60.000-69.999
- (9) 70.000-79.999
- (10) 80.000-89.999
- (11) 90.000-99.999
- (12) Over 100.000

1.2 Er din kommune med i et interkommunalt samarbeid innenfor IKT-området pr. 31.12.2021?

- (1) 1.2.1 Ja
- (2) 1.2.2 Nei (hopp til del 6)

1.3 Navn på samarbeidet du representerer?

- (1) 1.3.1 ASPIT
- (2) 1.3.2 DDV
- (3) 1.3.3 IKT Agder IKS
- (4) 1.3.4 Jarsberg IKT
- (5) 1.3.5 K-IKT (Kongsbergregionen IKT)
- (6) 1.3.6 Nome og Midt-Telemark IKT
- (7) 1.3.7 Setesdal IKT
- (8) 1.3.8 Vest-Telemark driftssenter (VTDS)
- (9) 1.3.9 IGT IT-Grenland

1.4 Hvor mange år har samarbeidet eksistert?

2.0 Spørsmål til samarbeidet

Spørsmål til daglig leder/ styremedlemmer i samarbeidet.

Først noen spørsmål om hvordan du vurderer effektene av samarbeidet.

2.1 Hvilken paragraf i kommuneloven benyttes i samarbeidet?

- (1) 2.1.1 IKS (Lov om interkommunale selskap)
- (2) 2.1.2 Vertskommune (Kommuneloven §20-2)
- (3) 2.1.3 Interkommunalt oppgavefellesskap (Kommuneloven §19)
- (4) 2.1.4 Aksjeselskap AS
- (5) 2.1.5 Gamle §27 samarbeid

2.2 Hva er din rolle i samarbeidet?

- (1) 2.2.1 Daglig leder for samarbeidet (IKS)
- (2) 2.2.2 Styremedlem i samarbeidet
- (3) 2.2.3 Leder av vertskommune samarbeidet
- (4) 2.2.4 Annet _____

2.3 Hvor er du som daglig leder/leder av samarbeidet ansatt?

- (1) 2.3.1 Samarbeidet
- (2) 2.3.2 Kommune
- (3) 2.3.3 Annet _____

2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser?

	I svært liten grad (1)	Til en viss grad (2)	I stor grad (3)	I svært stor grad (4)	Vet ikke (99)
2.4.1 Bedre utnyttelse av økonomiske ressurser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.4.2 Rimeligere og mer effektiv drift	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.4.3 Bedre kvalitet på IKT-tjenester	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.4.4 Mer robuste fagmiljø	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.4.5 Lettere å rekruttere gode fagpersoner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

2.4.6 Større stabilitet i arbeidsstyrken	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.4.7 Økt ressursbruk i form av møter, samlinger osv.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

2.5 Under er det satt opp et sett påstander om selve arbeidet

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Verken eller (3)	Enig (4)	Helt enig (5)	Vet ikke (99)
2.5.1 Kommune har en felles målsetting med samarbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.5.2 Kommune er helt enige i hvor omfattende samarbeidet skal være	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.5.3 Det er svært godt samarbeid mellom kommunene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.5.4 Det er lite konflikter mellom kommunene knyttet til samarbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

2.6 Hvordan opplever du interessen fra politikere og administrasjon i eierkommunene for det som skjer i samarbeidet?

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Verken eller (3)	Enig (4)	Helt enig (5)	Vet ikke (99)
2.6.1 Jeg får sjelden henvendelser fra politisk ledelse om at innflytelsen ikke er god nok.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

2.6.2 Jeg får ofte henvendelser fra administrativ ledelse om at innflytelsen ikke er god nok	(1) 2	(2) 2	(3) 2	(4) 2	(5) 2	(99) 2
2.6.3 Jeg får ofte henvendelser fra faglig ledelse om at innflytelsen ikke er god nok	(1) 2	(2) 2	(3) 2	(4) 2	(5) 2	(99) 2
2.6.4 Jeg opplever forholdet mellom politikk og administrasjon som uavklart.	(1) 2	(2) 2	(3) 2	(4) 2	(5) 2	(99) 2

2.7 Hvordan oppleves forholdet til media?

	Nei (1)	Noe (2)	Ja (3)	Vet ikke
Jeg får ofte henvendelser fra media om samarbeidet.	(1) 2	(2) 2	(3) 2	(99) 2

2.8 Hvordan informerer samarbeidet om sin virksomhet?

	Nei (1)	Noe (2)	Ja (3)	Vet ikke
2.8.1 Sender årsmelding og evt. regnskap direkte til administrativ ledelse.	(1) 2	(2) 2	(3) 2	(99) 2
2.8.2 Informerer på egen hjemmeside.	(1) 2	(2) 2	(3) 2	(99) 2
2.8.3 Har muntlige orienteringer i kommunestyret/bystyret en/flere ganger i året.	(1) 2	(2) 2	(3) 2	(99) 2
2.8.4 Har muntlige orienteringer til	(1) 2	(2) 2	(3) 2	(99) 2

administrativ ledelse
en/flere ganger i året.

2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet?

	Helt uviktig (1)	Mindre viktig (2)	Verken eller (3)	Viktig (4)	Svært viktig (5)	Vet ikke (99)
2.9.1 Være talsperson for min organisasjons interesser.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.9.2 Sikre gode faglig forankring fra min organisasjon.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.9.3 Påse at ressursene brukes mest mulig effektivt i samarbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.9.4 Være talsperson for brukerne av de tjenestene samarbeidet produserer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
2.9.5 Påse at samarbeidet fungerer i henhold til samarbeidets vedtekter.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

2.10 I hvor stor grad stoler du på de kommunene som deltar i samarbeidet?

Ikke i det hele tatt (1)	I Mindre grad (2)	Verken eller (3)	I all hovedsa k (4)	Fullt og helt (5)	Vet ikke
--------------------------------	----------------------	---------------------	---------------------------	----------------------	----------

2.10.1 Arbeider for fellesskapet og ikke bare for egen kommune. (1) (2) (3) (4) (5) (99)

2.10.2 Lojalt følger opp de vedtak som fattes i samarbeidet. (1) (2) (3) (4) (5) (99)

2.10.3 Ikke vil trekke seg ut av samarbeidet hvis det oppstår uenighet. (1) (2) (3) (4) (5) (99)

2.10.4 Vil bidra med de ressurser som trengs for å få til et godt samarbeid. (1) (2) (3) (4) (5) (99)

3.0 Så noen spørsmål om hvordan du opplever innflytelse i samarbeidet

3.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Verken eller (3)	Enig (4)	Helt enig (5)	Vet ikke (99)
3.1.1 Jeg opplever det som en svært viktig arena å delta på.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.1.2 Jeg oppfatter samarbeidet som innflytelsesrikt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.1.3 Jeg oppfatter samarbeidet som mer innflytelsesrikt enn uformelle arenaer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Verken eller (3)	Enig (4)	Helt enig (5)	Vet ikke (99)
3.2.1 Lettere å rekruttere fagpersoner til IKT-stillinger enn å gjøre det alene.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.2.2 Bedre samarbeid på fagsystem enn i uformelle arenaer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.2.3 Skape felles forståelse for IKT-utfordringer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.2.4 Utvikle en felles identitet av IKT-arbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

3.2.5 Mer helhetlig planlegging av IKT-utviklingen enn å gjøre det alene.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.2.6 Effektivisering av administrative systemer som lønn, personal og regnskap.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.2.7 Effektivisering av tekniske fagsystemer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.2.8 Effektivisering av fagsystemer innen barnehage/skole.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.2.9 Effektivisering av informasjonstjenester.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.2.10 Effektivisering av fagsystemer innen helse og omsorg.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.2.11 Satt kommunene i bedre stand til å løse IKT-utfordringer totalt sett.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.2.12 Satt kommune i bedre stand til å overholde statlige krav til	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

informasjonssikkerhet.

3.3 Hvordan forventer du at du som daglig leder/styremedlem skal representere selskapet

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Verken eller (3)	Enig (4)	Helt enig (5)	Vet ikke (99)
3.3.1 Jeg må konferer med styreleder/komunedirektør hele tiden for å være sikker på å ha ryggdekning i egen organisasjon.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.3.2 Jeg motsetter meg ikke at mer beslutningsmyndighet overføres fra kommunene til samarbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.3.3 Jeg skal først og fremst fungere som talsperson for kommunene.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
3.3.4 Jeg skal ikke kjempe for at kommune skal få sterkere innflytelse i samarbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

4.0 Så noen påstander om hvordan samarbeidet fungerer i dag.

4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Verken eller (3)	Enig (4)	Helt enig (5)	Vet ikke (99)
4.1.1 Samarbeidet setter dagsorden for hvilke fagsystemer som skal implementeres.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
4.1.2 Samarbeidet setter dagsorden for saker som skal behandles i møte med partene i samarbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
4.1.3 Samarbeidet setter dagsorden for budsjett og investeringer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
4.1.4 Samarbeidet har økt bevisstheten om interkommunalt samarbeid.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
4.1.5 Samarbeidet har skapt større grad av enighet om hvordan fremtidsrettede tjenester innenfor IKT-området bør prioriteres.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
4.1.6 Samarbeidet har ført til mindre press på fagpersonell innen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

IKT-området i kommunene.

4.1.7 Samarbeidet har ført til en mer positiv holdning til interkommunalt samarbeid i kommunene.

(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)	<input type="checkbox"/>	(99)	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------

4.1.8 Samarbeidet har ført til at kommunene har fått bedre kontroll på kostnadene knyttet til IKT-området.

(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)	<input type="checkbox"/>	(99)	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------

4.1.9 Samarbeidet har ført til at flere interkommunale samarbeid har blitt opprettet.

(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)	<input type="checkbox"/>	(99)	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------

4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene?

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	Til en viss grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)	Vet ikke (99)						
4.2.1 Samarbeidet har gjort det mer attraktivt å jobbe med IKT-relaterte fagsystemer i kommunene.	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)	<input type="checkbox"/>	(99)	<input type="checkbox"/>
4.2.2 Samarbeidet påvirker ansattes arbeidshverdag på en positiv måte.	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)	<input type="checkbox"/>	(99)	<input type="checkbox"/>
4.2.3 Viktige avgjørelser innenfor IKT-	(1)	<input type="checkbox"/>	(2)	<input type="checkbox"/>	(3)	<input type="checkbox"/>	(4)	<input type="checkbox"/>	(5)	<input type="checkbox"/>	(99)	<input type="checkbox"/>

området er blitt flyttet fra kommunen til samarbeidet.

4.2.4 Samarbeidet har gjort det mer interessant å være leder.

(1) (2) (3) (4) (5) (99)

4.2.5 Samarbeidet har svekket kommunenes innflytelse på viktig IKT-relaterte saker.

(1) (2) (3) (4) (5) (99)

4.2.6 Samarbeidet har utviklet seg til å bli en "stat i staten".

(1) (2) (3) (4) (5) (99)

4.3 Hvis samarbeidet skulle endre organisasjonsform, hva ville da være aktuell styringsmodell? Det finnes flere andre måter å organisere samarbeidet på. Hvor aktuelt vil du si at de følgende organisasjonene kunne vært aktuelle for dette samarbeidet?

Uaktuelt (1) Mindre aktuelt (2) Aktuelt (3) Svært aktuelt (4) Vet ikke

4.3.1 Tilbakeføre til ordinær kommunal virksomhet.

(1) (2) (3) (4) (99)

4.3.2 Interkommunalt selskap - IKS (samarbeid med representantskap som velger styre)

(1) (2) (3) (4) (99)

4.3.3 Vertskommune uten politisk nemd (oppgavene overføres til en annen kommune og styre av kommunedirektøren i denne kommunen).

(1) (2) (3) (4) (99)

4.3.4 Aksjeselskap
(representantskap
velger styre, private
kan delta)

(1)

(2)

(3)

(4)

(99)

5.0 Til slutt et spørsmål om total tilfredshet med samarbeidet?

5.1 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene?

(1) I svært liten grad (1)

(2) I liten grad (2)

(3) Til en viss grad (3)

(4) I stor grad (4)

(5) I svært stor grad (5)

(99) Vet ikke

6.0 Det er flere grunner til å ikke være med i et interkommunalt samarbeid. Nedenfor kommer noen påstander det ønskes svar på.

6.1 Hvorfor er ikke din kommune med i et interkommunalt samarbeid innenfor IKT-området?

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Verken eller (3)	Enig (4)	Helt enig (5)	Vet ikke (99)
6.1.1 Det økonomiske og organisatoriske grunnlaget er ikke ikke godt nok utredet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
6.1.2 Vi ønsker å gjøre alt selv, og mener det er godt nok.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
6.1.3 Vi ønsker oss ikke et interkommunalt samarbeid på sikt, fordi alle problemer løses best alene.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
6.1.4 Det er ikke politisk eller administrativ vilje.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
6.1.5 Det er ikke vilje til å etablere et interkommunale samarbeid pga. for høye kostnader som økt ressursbruk i form av møter, samlinger osv.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

6.1.6 Vi ønsker ikke å dele opp organisasjonen, og la andre utføre IKT-tjenester sammen med oss eller for oss.

(1) (2) (3) (4) (5) (99)

6.1.7 Vi har ikke tillitt til at et samarbeid vil være til fordel for oss.

(1) (2) (3) (4) (5) (99)

6.1.8 Det er ikke demokratiske prosesser i et interkommunalt samarbeid som kan slutte opp om være verdier.

(1) (2) (3) (4) (5) (99)

6.1.9 Interkommunale samarbeid lager en arena for særinteresser, hvor partene ikke er likeverdige.

(1) (2) (3) (4) (5) (99)

6.2 Hvis det skulle være aktuelt å bli med i etableringen av et interkommunalt samarbeid eller bli en del av et interkommunalt selskap finnes flere måter å organisere samarbeidet på. Hvor aktuelt vil du si at de følgende organisasjonene kunne vært aktuelle for dette samarbeidet?

Uaktuelt (1) Mindre aktuelt (2) Aktuelt (3) Svært aktuelt (4) Vet ikke

6.2.1 Interkommunalt selskap - IKS (samarbeid med representantskap som velger styre). Ref. Lov om interkommunale selskap.

(1) (2) (3) (4) (99)

6.2.2 Vertkommune uten politisk nemd (oppgavene overføres til en annen kommune og styre av kommunedirektøren i denne kommunen). Ref. kommunelovens § 20-2.

(1) ?

(2) ?

(3) ?

(4) ?

(99) ?

6.2.3 Aksjeselskap (representantskap velger styre, private kan delta). Ref. aksjeloven.

(1) ?

(2) ?

(3) ?

(4) ?

(99) ?

7.0 Har du ytterligere kommentarer til undersøkelsen kan du skrive disse her:

Vedlegg 3 Aktuelle tabeller som er bakgrunnen for analysen av undersøkelsen.

Tabeller knyttet til kap. 1.2 i undersøkelsen
Analyse for å se om det er feil i datagrunnlaget

1.2 Er din kommune med i et interkommunalt samarbeid innenfor IKT-området pr. 31.12.2021?

	Frequency	Percent
1.2.1 Ja	30	22,7
1.2.2 Nei (hopp til del 6)	6	4,5
Total	36	27,3
System	96	72,7
Total	132	100,0

Tabeller knyttet til kap. 2.4 i undersøkelsen

Paragraf i kommuneloven samarbeidet bygger på

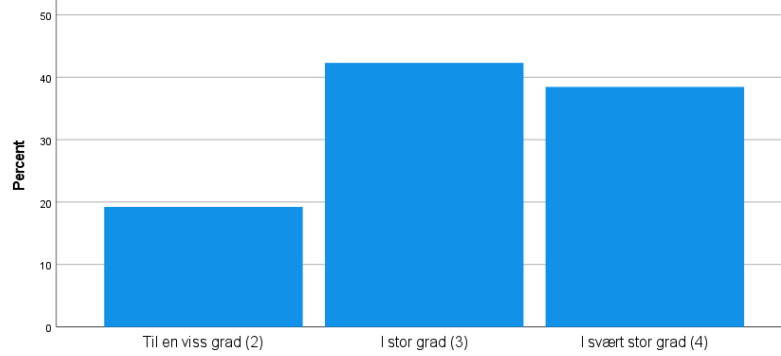
Count

	IKS	Vertskommune	KO	AS	Gamle §27	Total
ASPIT	0	0	0	1	0	1
DDV	2	0	0	0	2	4
IKT Agder IKS	11	0	0	0	0	11
Jarlsberg IKT	0	0	0	0	3	3
Setesdal IKT	1	0	0	0	1	2
Vest-Telemark driftssenter (VTDS)	0	0	1	0	2	3
ITG - IT Grenland	0	1	0	0	1	2
Total	14	1	1	1	9	26

Hvilken paragraf i kommuneloven benyttes i samarbeidet?

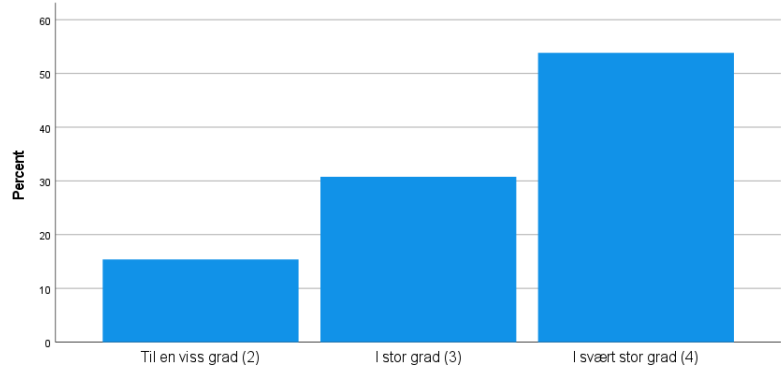
	Percent
IKS (Lov om interkommunale selskap)	53,8
Vertskommune (Kommuneloven §20-2)	3,8
Kommunalt oppgavefelleskap (Kommuneloven §19)	3,8
Aksjeselskap AS	3,8
Gamle §27 samarbeid	34,6
Total	100,0

2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.1 Bedre utnyttelse av økonomiske ressurser - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad



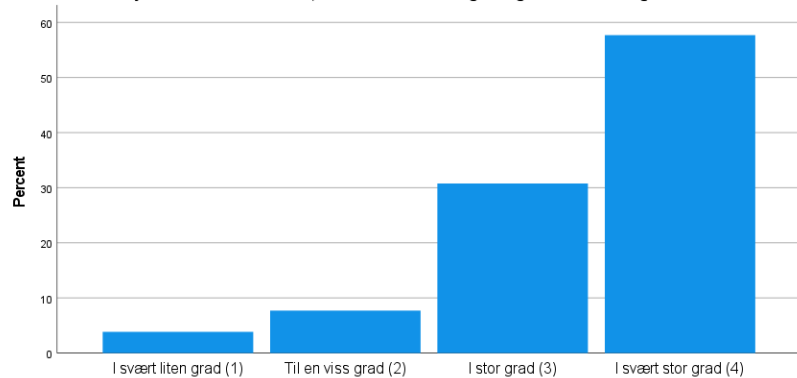
2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.1 Bedre utnyttelse av økonomiske ressurser - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad

2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.2 Rimeligere og mer effektiv drift - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad



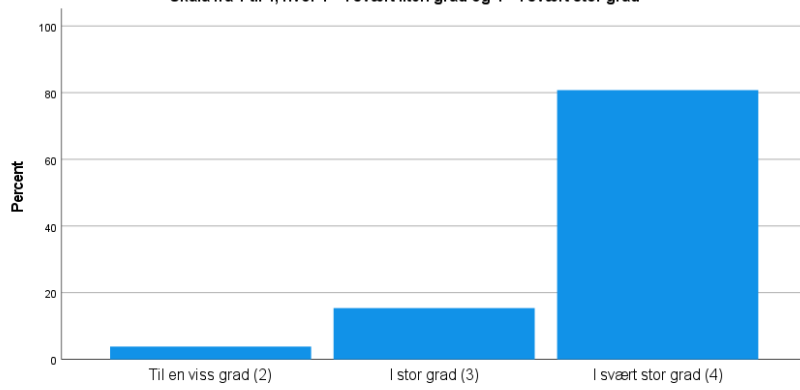
2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.2 Rimeligere og mer effektiv drift - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad

2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.3 Bedre kvalitet på IKT-tjenester - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad



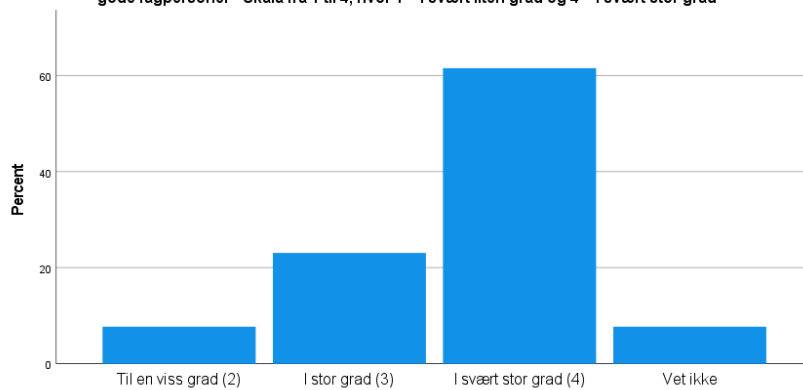
2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.3 Bedre kvalitet på IKT-tjenester - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad

2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.4 Mer robuste fagmiljø - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad



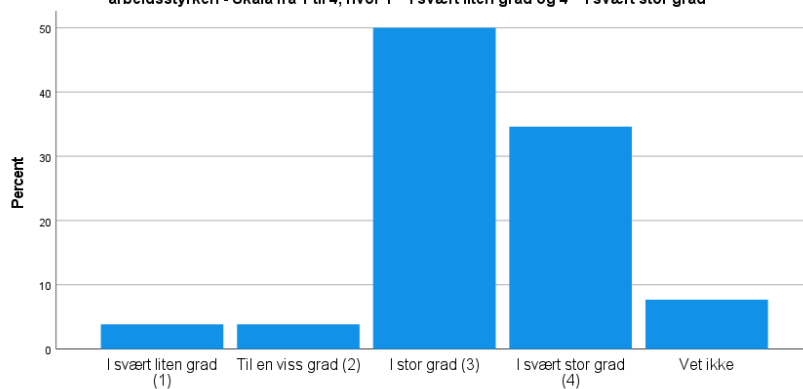
2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.4 Mer robuste fagmiljø - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad

2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.5 Lettere å rekruttere gode fagpersoner - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad



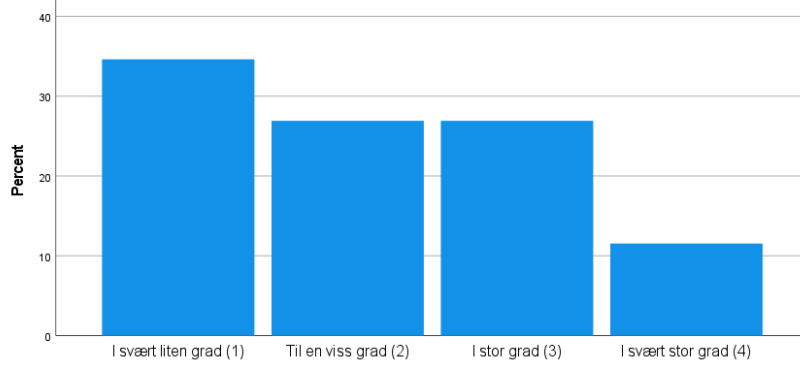
2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.5 Lettere å rekruttere gode fagpersoner - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad

2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.6 Større stabilitet i arbeidsstyrken - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad



2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.6 Større stabilitet i arbeidsstyrken - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad

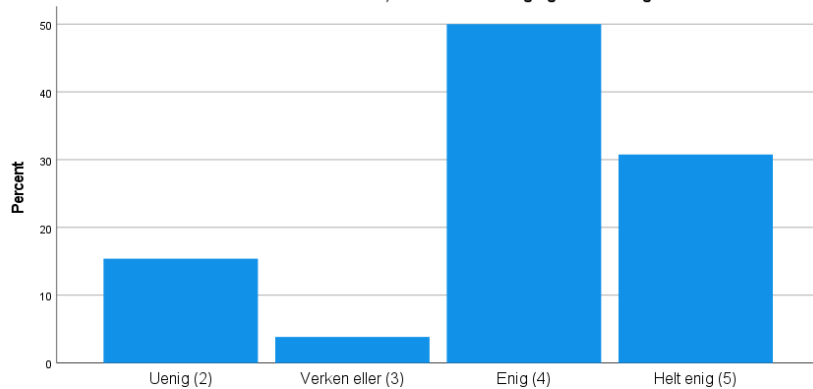
2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.7 Økt ressursbruk i form av møter, samlinger osv. - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad



2.4 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har medført følgende konsekvenser? - 2.4.7 Økt ressursbruk i form av møter, samlinger osv. - Skala fra 1 til 4, hvor 1 = I svært liten grad og 4 = I svært stor grad

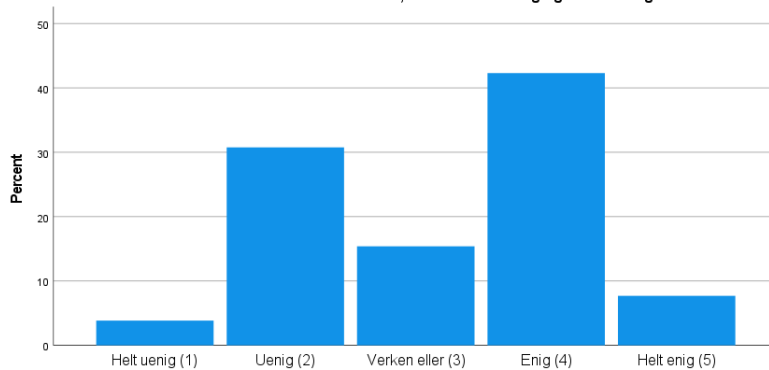
Tabeller knyttet til kap. 2.5 i undersøkelsen

2.5 Under er det satt opp et sett påstander om selve arbeidet - 2.5.1 Kommune har en felles målsetting med samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



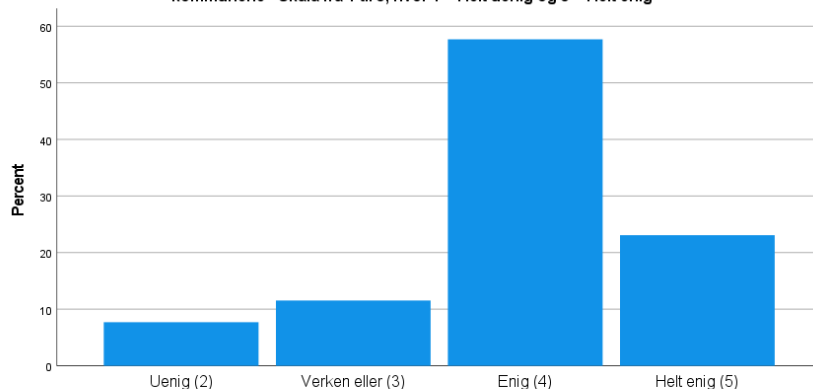
2.5 Under er det satt opp et sett påstander om selve arbeidet - 2.5.1 Kommune har en felles målsetting med samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

2.5 Under er det satt opp et sett påstander om selve arbeidet - 2.5.2 Kommune er helt enige i hvor omfattende samarbeidet skal være - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



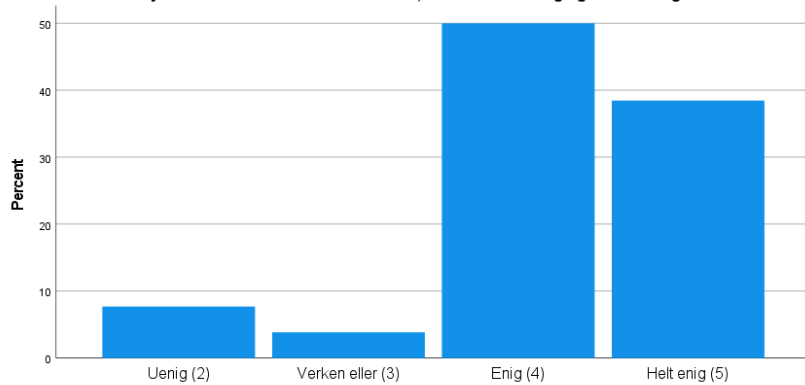
2.5 Under er det satt opp et sett påstander om selve arbeidet - 2.5.2 Kommune er helt enige i hvor omfattende samarbeidet skal være - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

2.5 Under er det satt opp et sett påstander om selve arbeidet - 2.5.3 Det er svært godt samarbeid mellom kommunene - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



2.5 Under er det satt opp et sett påstander om selve arbeidet - 2.5.3 Det er svært godt samarbeid mellom kommunene - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

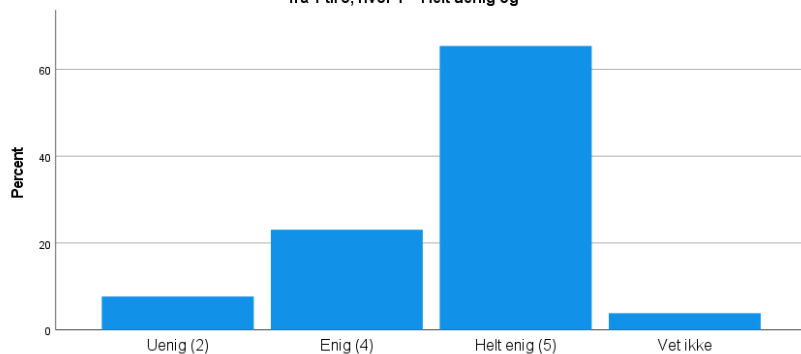
2.5 Under er det satt opp et sett påstander om selve arbeidet - 2.5.4 Det er lite konflikter mellom kommunene knyttet til samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



2.5 Under er det satt opp et sett påstander om selve arbeidet - 2.5.4 Det er lite konflikter mellom kommunene knyttet til samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

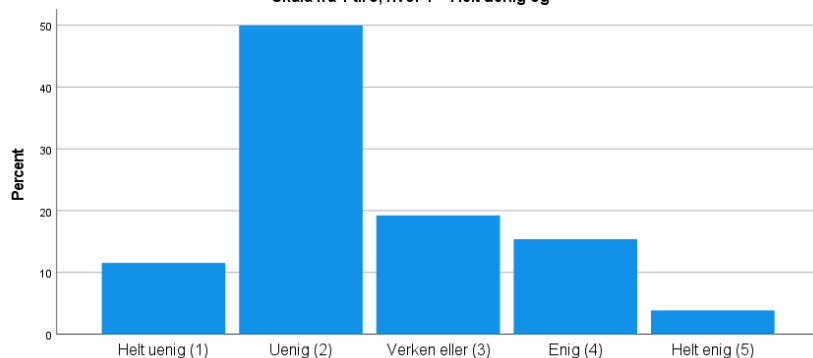
Tabeller knyttet til kap. 2.6 i undersøkelsen

2.6 Hvordan opplever du interessen fra politikere og administrasjon i eierkommunene for det som skjer i samarbeidet? - 2.6.1 Jeg får sjelden henvendelser fra politisk ledelse om at innflytelsen ikke er god nok. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og



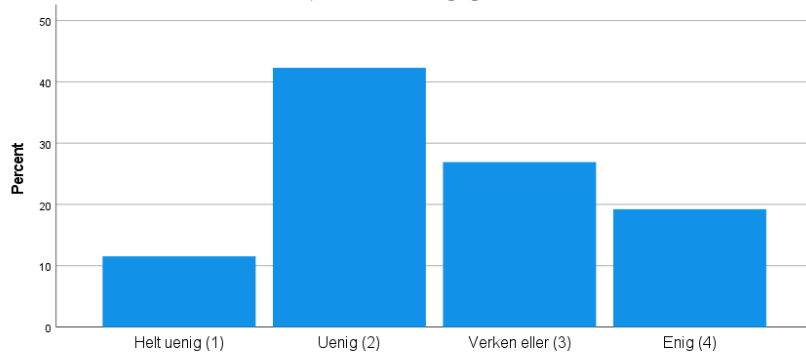
2.6 Hvordan opplever du interessen fra politikere og administrasjon i eierkommunene for det som skjer i samarbeidet? - 2.6.1 Jeg får sjelden henvendelser fra politisk ledelse om at innflytelsen ikke er god nok. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og

2.6 Hvordan opplever du interessen fra politikere og administrasjon i eierkommunene for det som skjer i samarbeidet? - 2.6.2 Jeg får ofte henvendelser fra administrativ ledelse om at innflytelsen ikke er god nok - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og



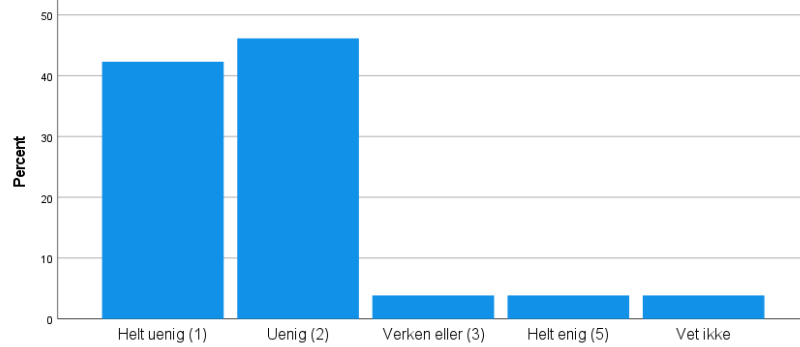
2.6 Hvordan opplever du interessen fra politikere og administrasjon i eierkommunene for det som skjer i samarbeidet? - 2.6.2 Jeg får ofte henvendelser fra administrativ ledelse om at innflytelsen ikke er god nok - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og

2.6 Hvordan opplever du interessen fra politikere og administrasjon i eierkommunene for det som skjer i samarbeidet? - 2.6.3 Jeg får ofte henvendelser fra faglig ledelse om at innflytelsen ikke er god nok - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = He



2.6 Hvordan opplever du interessen fra politikere og administrasjon i eierkommunene for det som skjer i samarbeidet? - 2.6.3 Jeg får ofte henvendelser fra faglig ledelse om at innflytelsen ikke er god nok - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = He

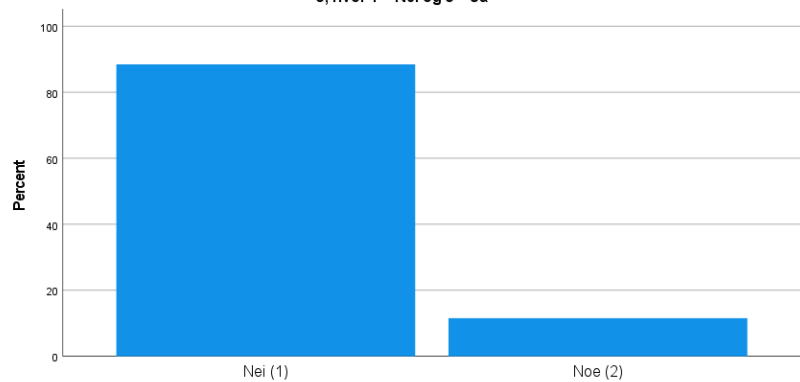
2.6 Hvordan opplever du interessen fra politikere og administrasjon i eierkommunene for det som skjer i samarbeidet? - 2.6.4 Jeg opplever forholdet mellom politikk og administrasjon som uavklart. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



2.6 Hvordan opplever du interessen fra politikere og administrasjon i eierkommunene for det som skjer i samarbeidet? - 2.6.4 Jeg opplever forholdet mellom politikk og administrasjon som uavklart. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

Tabeller knyttet til kap. 2.7 i undersøkelsen

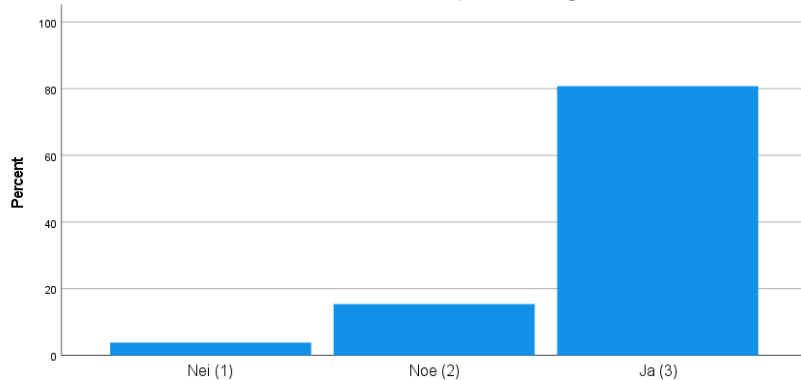
2.7 Hvordan oppleves forholdet til media? - Jeg får ofte henvendelser fra media om samarbeidet. - Skala fra 1 til 3, hvor 1 = Nei og 3 = Ja



2.7 Hvordan oppleves forholdet til media? - Jeg får ofte henvendelser fra media om samarbeidet. - Skala fra 1 til 3, hvor 1 = Nei og 3 = Ja

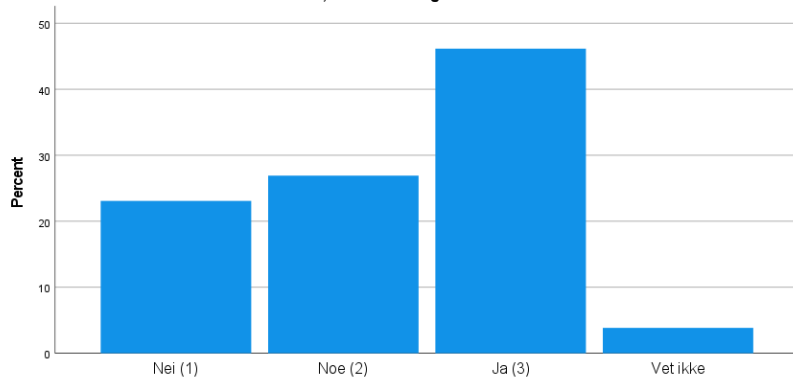
Tabeller knyttet til kap. 2.8 i undersøkelsen

2.8 Hvordan informerer samarbeidet om sin virksomhet? - 2.8.1 Sender årsmelding og evt. regnskap direkte til administrativ ledelse. - Skala fra 1 til 3, hvor 1 = Nei og 3 = Ja



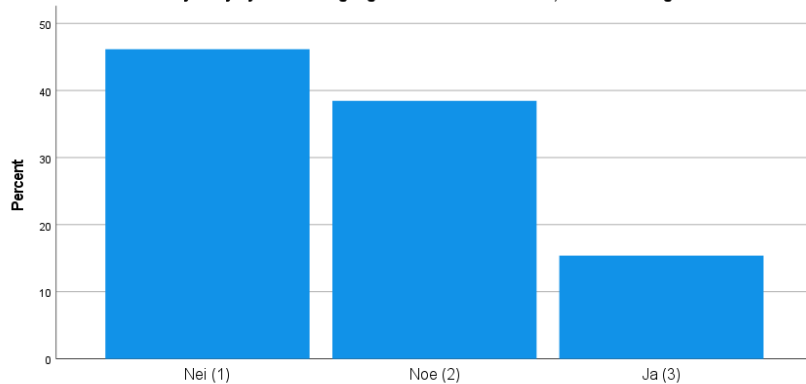
2.8 Hvordan informerer samarbeidet om sin virksomhet? - 2.8.1 Sender årsmelding og evt. regnskap direkte til administrativ ledelse. - Skala fra 1 til 3, hvor 1 = Nei og 3 = Ja

2.8 Hvordan informerer samarbeidet om sin virksomhet? - 2.8.2 Informerer på egen hjemmeside. - Skala fra 1 til 3, hvor 1 = Nei og 3 = Ja



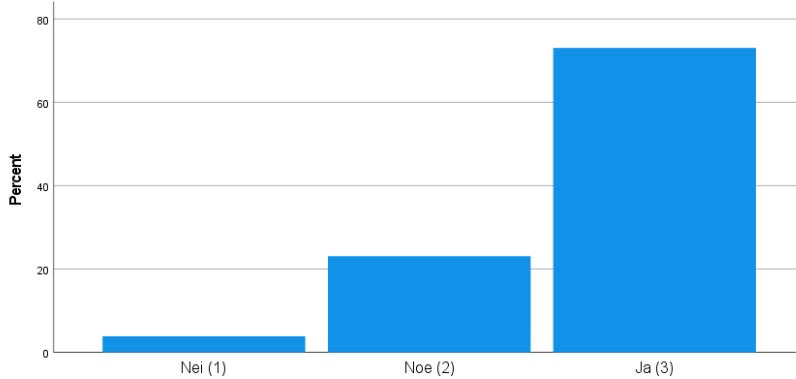
2.8 Hvordan informerer samarbeidet om sin virksomhet? - 2.8.2 Informerer på egen hjemmeside. - Skala fra 1 til 3, hvor 1 = Nei og 3 = Ja

2.8 Hvordan informerer samarbeidet om sin virksomhet? - 2.8.3 Har muntlige orienteringer i kommunestyret/bystyret en/ flere ganger i året. - Skala fra 1 til 3, hvor 1 = Nei og 3 = Ja



2.8 Hvordan informerer samarbeidet om sin virksomhet? - 2.8.3 Har muntlige orienteringer i kommunestyret/bystyret en/ flere ganger i året. - Skala fra 1 til 3, hvor 1 = Nei og 3 = Ja

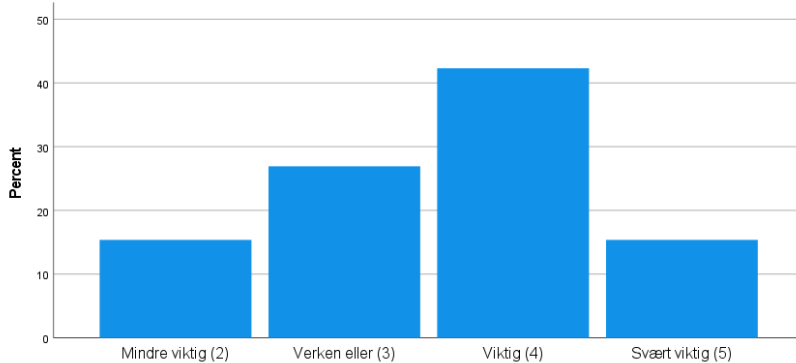
2.8 Hvordan informerer samarbeidet om sin virksomhet? - 2.8.4 Har muntlige orienteringer til administrativ ledelse enfflere ganger i året. - Skala fra 1 til 3, hvor 1 = Nei og 3 = Ja



2.8 Hvordan informerer samarbeidet om sin virksomhet? - 2.8.4 Har muntlige orienteringer til administrativ ledelse enfflere ganger i året. - Skala fra 1 til 3, hvor 1 = Nei og 3 = Ja

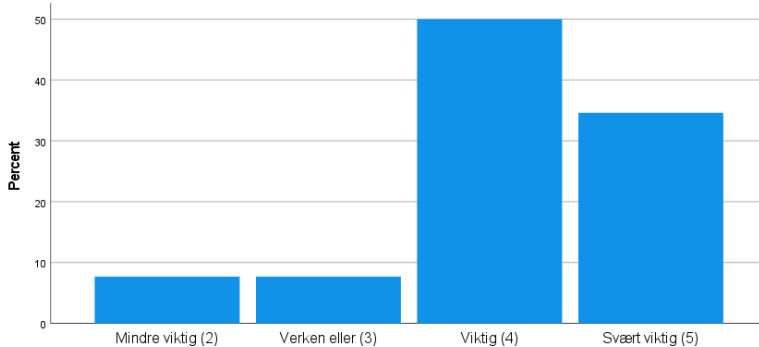
Tabeller knyttet til kap. 2.9 i undersøkelsen

2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet? - 2.9.1 Være talsperson for min organisasjons interesser. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uviktig og 5 = Svært viktige



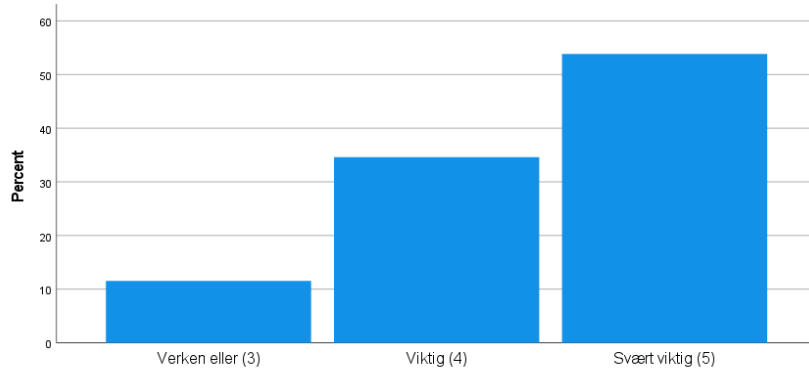
2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet? - 2.9.1 Være talsperson for min organisasjons interesser. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uviktig og 5 = Svært viktige

2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet? - 2.9.2 Sikre gode faglig forankring fra min organisasjon. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uviktig og 5 = Svært viktige



2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet? - 2.9.2 Sikre gode faglig forankring fra min organisasjon. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uviktig og 5 = Svært viktige

2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet? - 2.9.3 Påse at ressursene brukes mest mulig effektivt i samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uviktig og 5 = Svært viktige



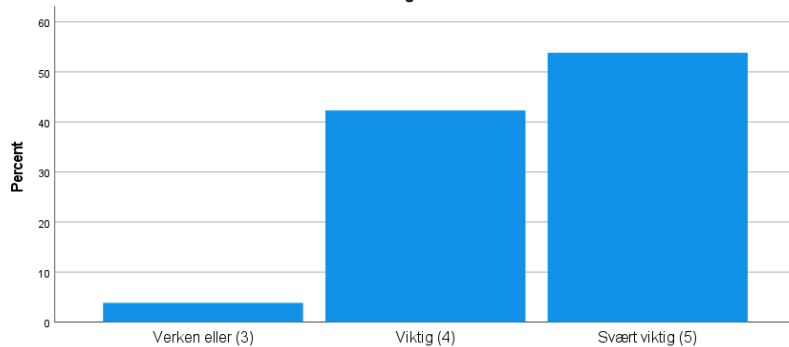
2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet? - 2.9.3 Påse at ressursene brukes mest mulig effektivt i samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uviktig og 5 = Svært viktige

2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet? - 2.9.4 Være talsperson for brukerne av de tjenestene samarbeidet produserer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uviktig og 5 = Svært viktige



2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet? - 2.9.4 Være talsperson for brukerne av de tjenestene samarbeidet produserer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uviktig og 5 = Svært viktige

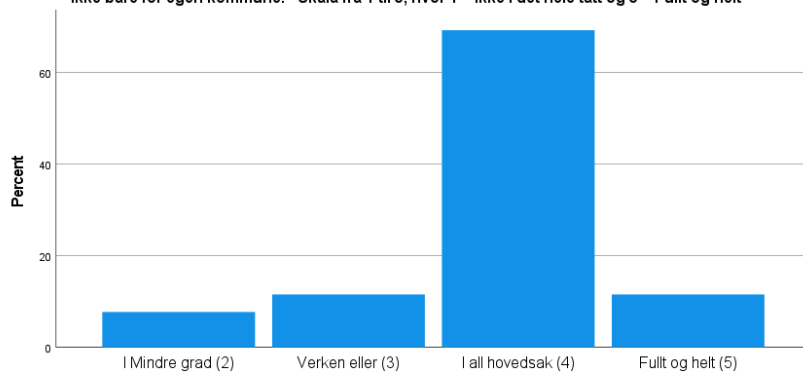
2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet? - 2.9.5 Påse at samarbeidet fungerer i henhold til samarbeidets vedtekter. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uviktig og 5 = Svært viktige



2.9 Hvor viktig er følgende rolle for deg som daglig leder/styremedlem i samarbeidet? - 2.9.5 Påse at samarbeidet fungerer i henhold til samarbeidets vedtekter. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uviktig og 5 = Svært viktige

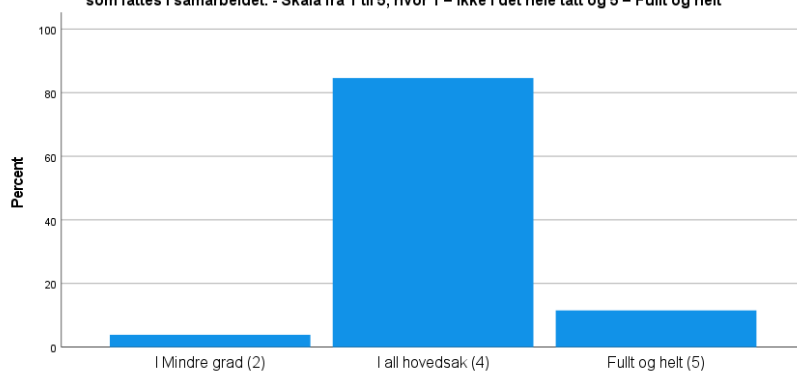
Tabeller knyttet til kap. 2.10 i undersøkelsen

2.10 I hvor stor grad stoler du på de kommunene som deltar i samarbeidet? - 2.10.1 Arbeider for fellesskapet og ikke bare for egen kommune. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Ikke i det hele tatt og 5 = Fullt og helt



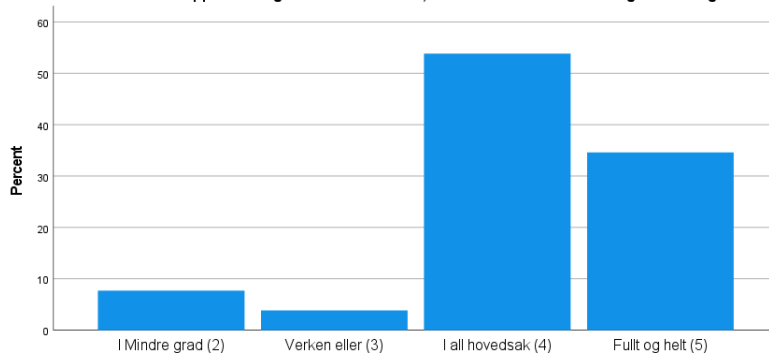
2.10 I hvor stor grad stoler du på de kommunene som deltar i samarbeidet? - 2.10.1 Arbeider for fellesskapet og ikke bare for egen kommune. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Ikke i det hele tatt og 5 = Fullt og helt

2.10 I hvor stor grad stoler du på de kommunene som deltar i samarbeidet? - 2.10.2 Lojalt følger opp de vedtak som fattes i samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Ikke i det hele tatt og 5 = Fullt og helt



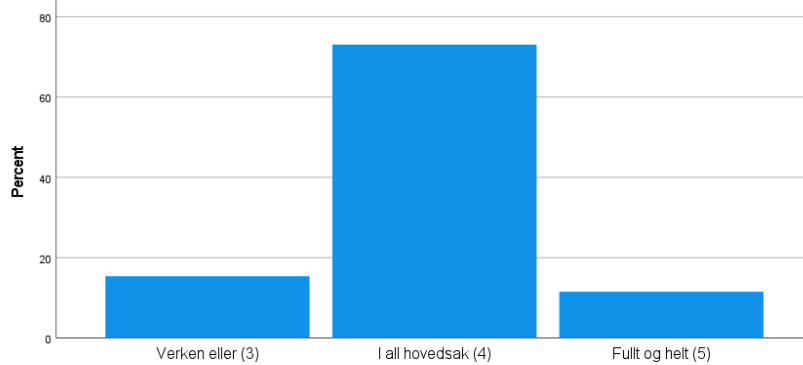
2.10 I hvor stor grad stoler du på de kommunene som deltar i samarbeidet? - 2.10.2 Lojalt følger opp de vedtak som fattes i samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Ikke i det hele tatt og 5 = Fullt og helt

2.10 I hvor stor grad stoler du på de kommunene som deltar i samarbeidet? - 2.10.3 Ikke vil trekke seg ut av samarbeidet hvis det oppstår uenighet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Ikke i det hele tatt og 5 = Fullt og helt



2.10 I hvor stor grad stoler du på de kommunene som deltar i samarbeidet? - 2.10.3 Ikke vil trekke seg ut av samarbeidet hvis det oppstår uenighet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Ikke i det hele tatt og 5 = Fullt og helt

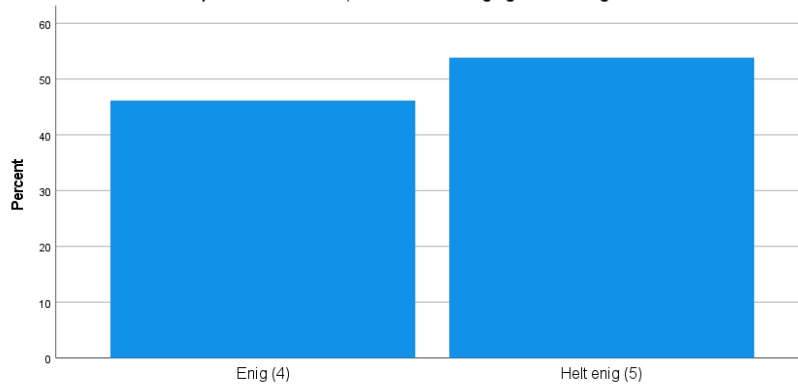
2.10 I hvor stor grad stoler du på de kommunene som deltar i samarbeidet? - 2.10.4 Vil bidra med de ressurser som trengs for å få til et godt samarbeid. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Ikke i det hele tatt og 5 = Fullt og helt



2.10 I hvor stor grad stoler du på de kommunene som deltar i samarbeidet? - 2.10.4 Vil bidra med de ressurser som trengs for å få til et godt samarbeid. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Ikke i det hele tatt og 5 = Fullt og helt

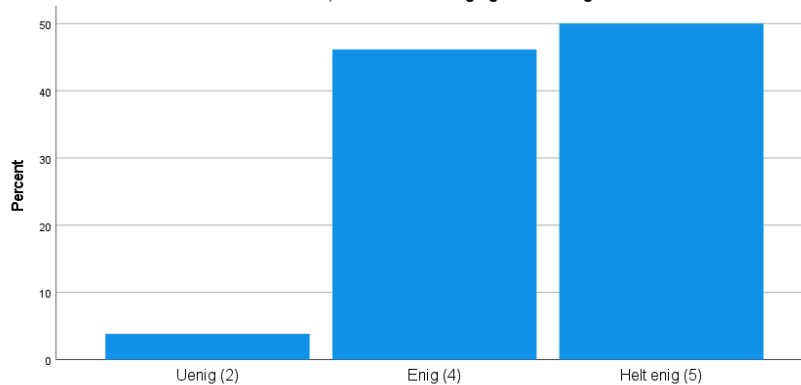
Tabeller knyttet til kap. 3.1 i undersøkelsen

3.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 3.1.1 Jeg opplever det som en svært viktig arena å delta på. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



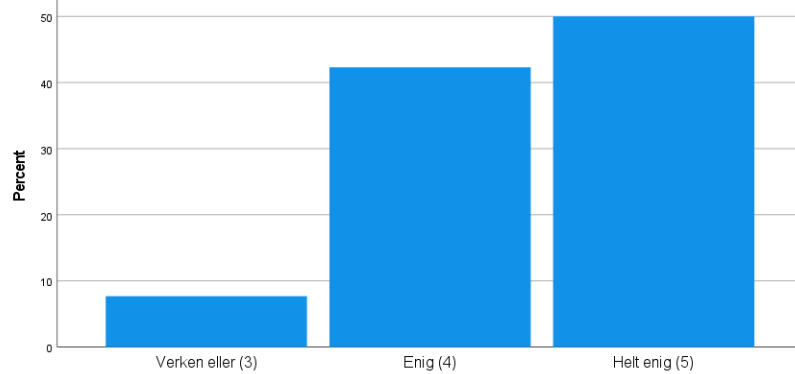
3.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 3.1.1 Jeg opplever det som en svært viktig arena å delta på. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 3.1.2 Jeg oppfatter samarbeidet som innflytelsesrikt. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



3.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 3.1.2 Jeg oppfatter samarbeidet som innflytelsesrikt. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

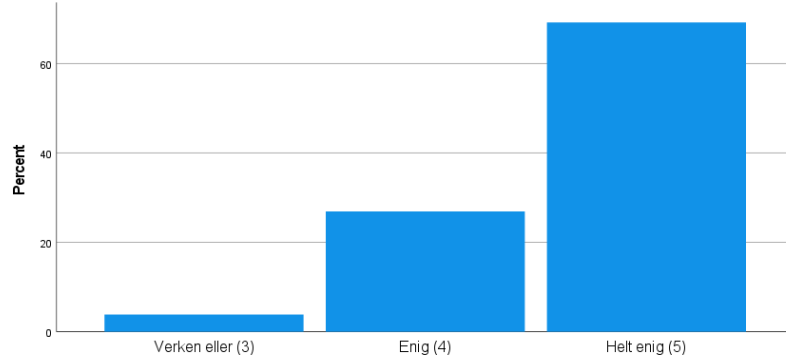
3.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 3.1.3 Jeg oppfatter samarbeidet som mer innflytelsesrikt enn uformelle arenaer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



3.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 3.1.3 Jeg oppfatter samarbeidet som mer innflytelsesrikt enn uformelle arenaer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

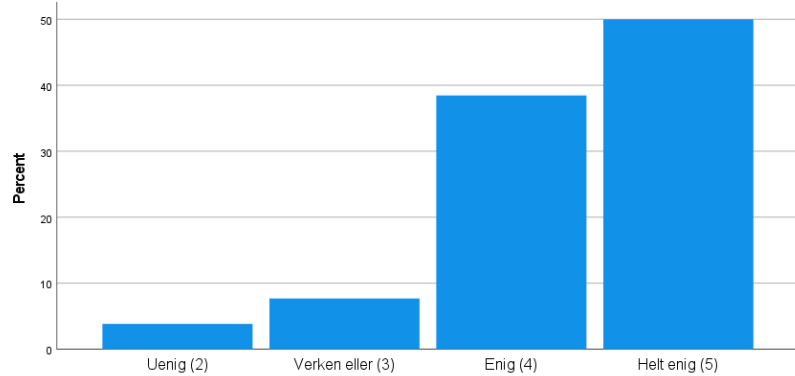
Tabeller knyttet til kap. 3.2 i undersøkelsen

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.1 Lettere å rekruttere fagpersoner til IKT-stillinger enn å gjøre det alene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



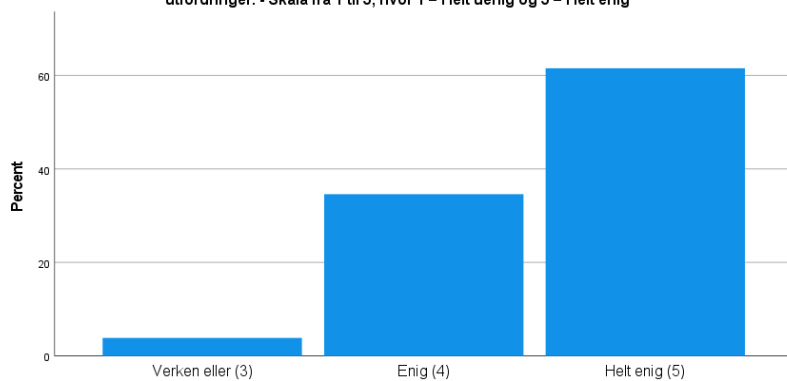
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.1 Lettere å rekruttere fagpersoner til IKT-stillinger enn å gjøre det alene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.2 Bedre samarbeid på fagsystem enn i uformelle arenaer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



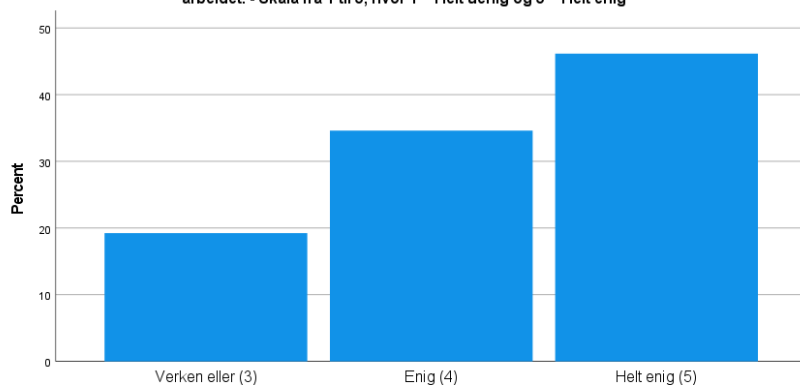
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.2 Bedre samarbeid på fagsystem enn i uformelle arenaer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.3 Skape felles forståelse for IKT-utfordringer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



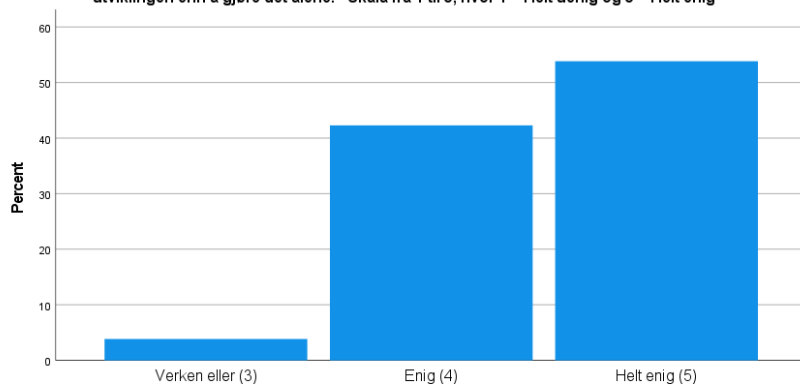
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.3 Skape felles forståelse for IKT-utfordringer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.4 Utvikle en felles identitet av IKT-arbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



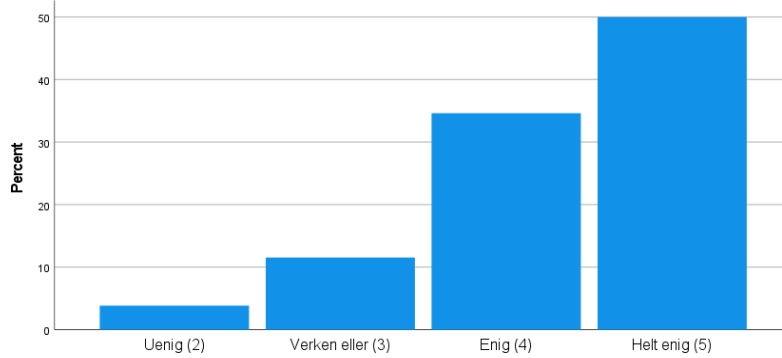
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.4 Utvikle en felles identitet av IKT-arbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.5 Mer helhetlig planlegging av IKT-utviklingen enn å gjøre det alene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



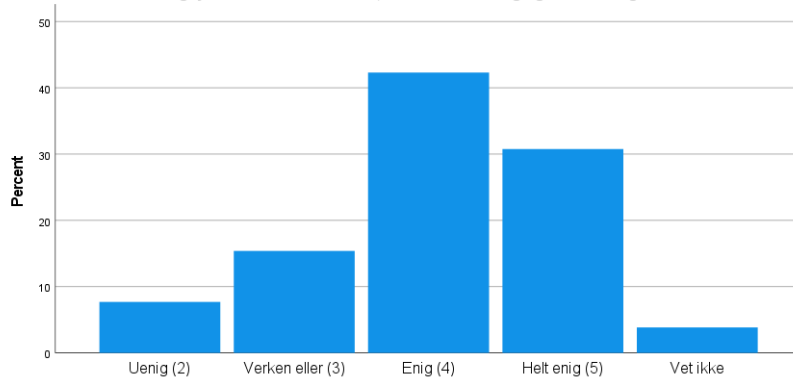
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.5 Mer helhetlig planlegging av IKT-utviklingen enn å gjøre det alene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.6 Effektivisering av administrative systemer som lønn, personal og regnskap. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



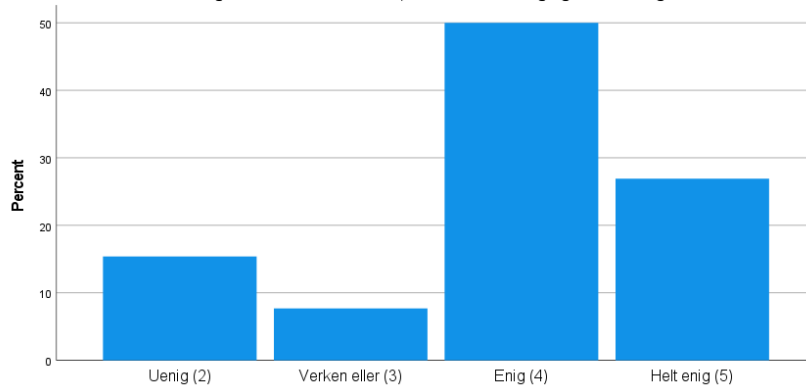
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.6 Effektivisering av administrative systemer som lønn, personal og regnskap. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.7 Effektivisering av tekniske fagsystemer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



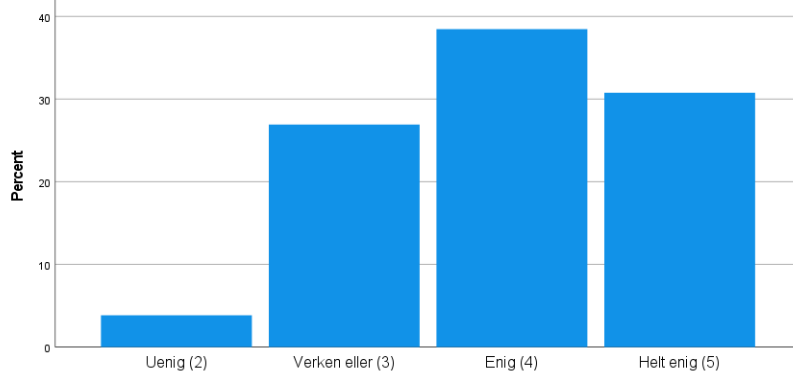
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.7 Effektivisering av tekniske fagsystemer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.8 Effektivisering av fagsystemer innen barnehage/skole. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



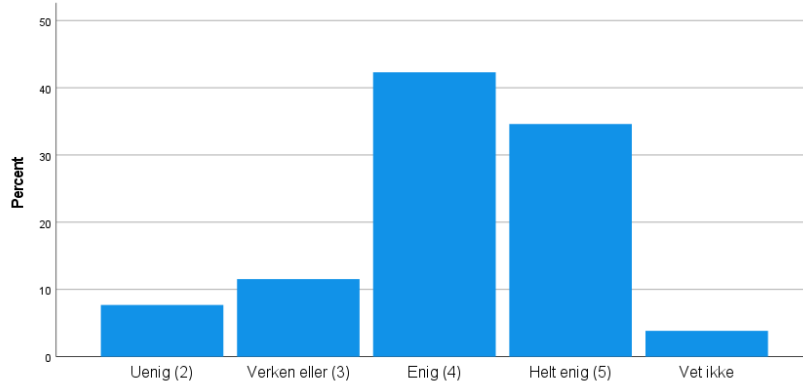
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.8 Effektivisering av fagsystemer innen barnehage/skole. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.9 Effektivisering av informasjonstjenester. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



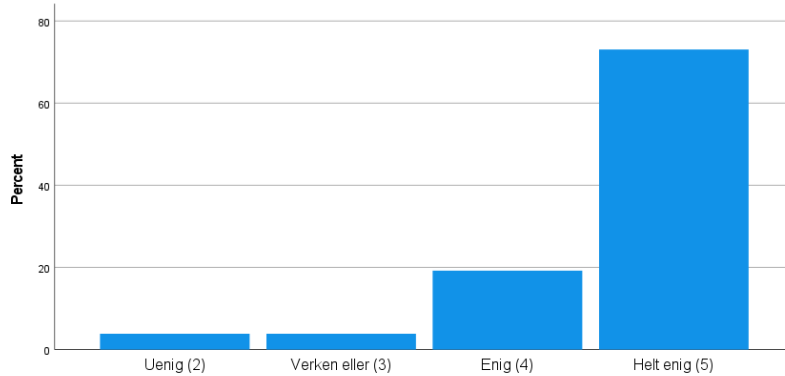
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.9 Effektivisering av informasjonstjenester. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.10 Effektivisering av fagsystemer innen helse og omsorg. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



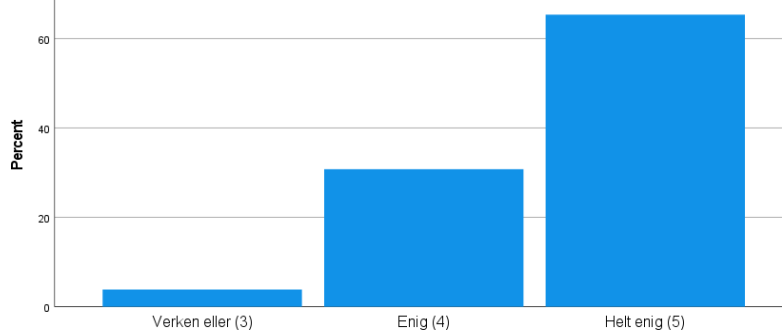
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.10 Effektivisering av fagsystemer innen helse og omsorg. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.11 Satt kommunene i bedre stand til å løse IKT-utfordringer totalt sett. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.11 Satt kommunene i bedre stand til å løse IKT-utfordringer totalt sett. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

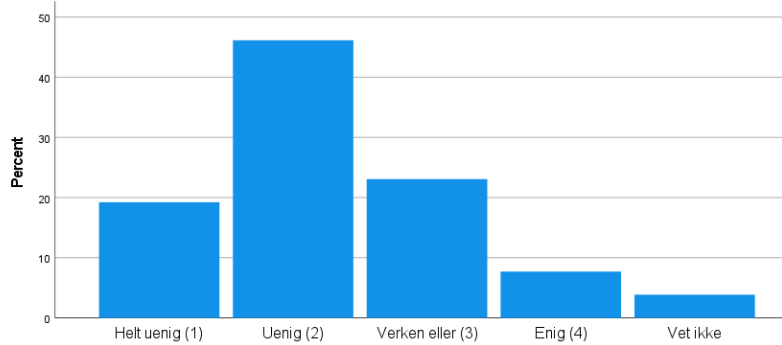
3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.12 Satt kommune i bedre stand til å overholde statlige krav til informasjonssikkerhet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



3.2 I hvor stor grad mener du at samarbeidet har bidratt til følgende - 3.2.12 Satt kommune i bedre stand til å overholde statlige krav til informasjonssikkerhet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

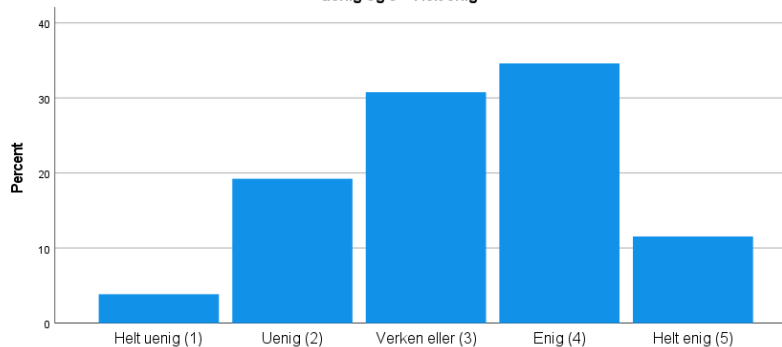
Tabeller knyttet til kap. 3.3 i undersøkelsen

3.3 Hvordan forventer du at du som daglig leder/styremedlem skal representere selskapet - 3.3.1 Jeg må konferer med styreleder/komunneleder hele tiden for å være sikker på å ha ryggdekning i egen organisasjon. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt ue



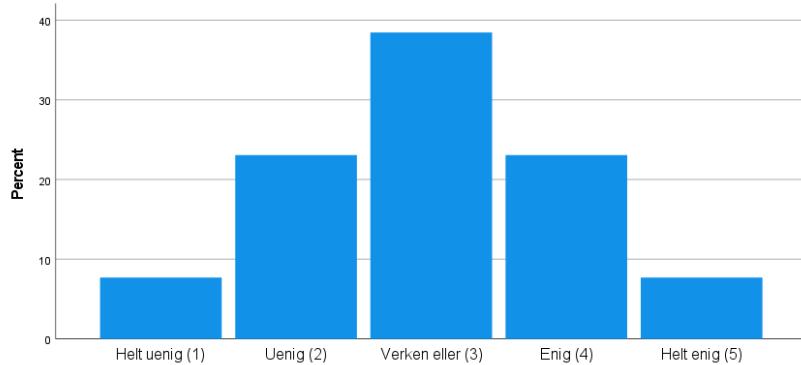
3.3 Hvordan forventer du at du som daglig leder/styremedlem skal representere selskapet - 3.3.1 Jeg må konferer med styreleder/komunneleder hele tiden for å være sikker på å ha ryggdekning i egen organisasjon. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt ue

3.3 Hvordan forventer du at du som daglig leder/styremedlem skal representere selskapet - 3.3.2 Jeg motsetter meg ikke at mer beslutningsmyndighet overføres fra kommunene til samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



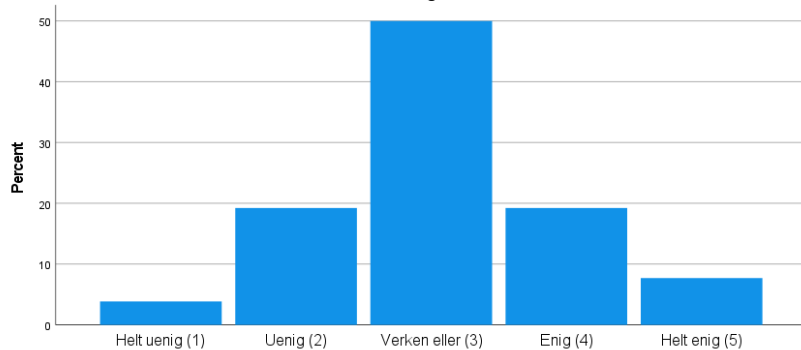
3.3 Hvordan forventer du at du som daglig leder/styremedlem skal representere selskapet - 3.3.2 Jeg motsetter meg ikke at mer beslutningsmyndighet overføres fra kommunene til samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

3.3 Hvordan forventer du at du som daglig leder/styremedlem skal representere selskapet - 3.3.3 Jeg skal først og fremst fungere som talsperson for kommunene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



3.3 Hvordan forventer du at du som daglig leder/styremedlem skal representere selskapet - 3.3.3 Jeg skal først og fremst fungere som talsperson for kommunene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

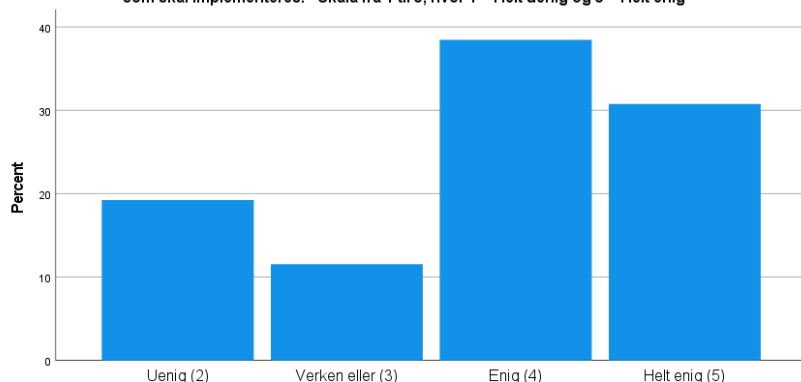
3.3 Hvordan forventer du at du som daglig leder/styremedlem skal representere selskapet - 3.3.4 Jeg skal ikke kjempe for at kommune skal få sterkere innflytelse i samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



3.3 Hvordan forventer du at du som daglig leder/styremedlem skal representere selskapet - 3.3.4 Jeg skal ikke kjempe for at kommune skal få sterkere innflytelse i samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

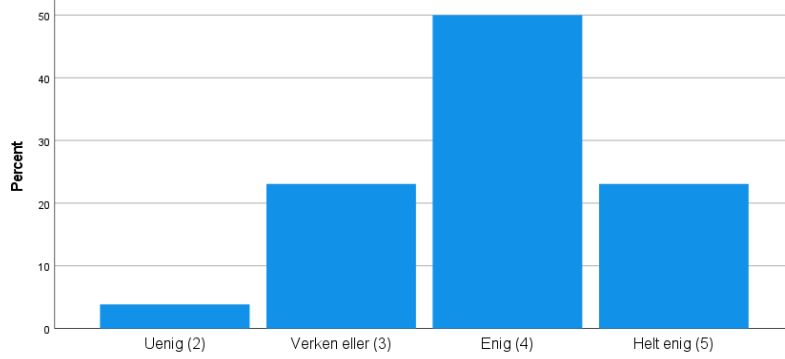
Tabeller knyttet til kap. 4.1 i undersøkelsen

4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.1 Samarbeidet setter dagsorden for hvilke fagsystemer som skal implementeres. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



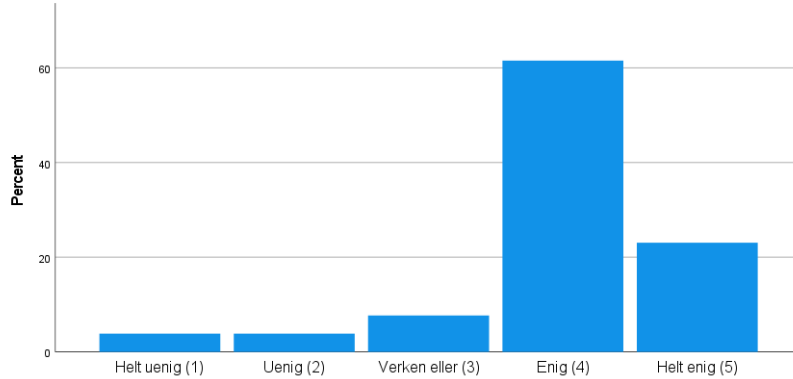
4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.1 Samarbeidet setter dagsorden for hvilke fagsystemer som skal implementeres. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.2 Samarbeidet setter dagsorden for saker som skal behandles i møte med partene i samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



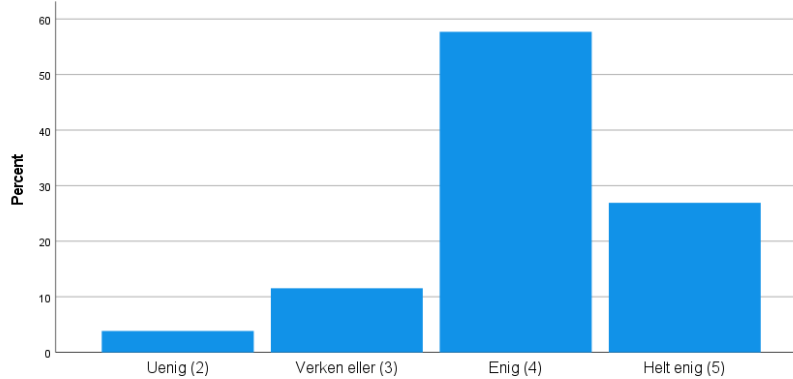
4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.2 Samarbeidet setter dagsorden for saker som skal behandles i møte med partene i samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.3 Samarbeidet setter dagsorden for budsjett og investeringer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



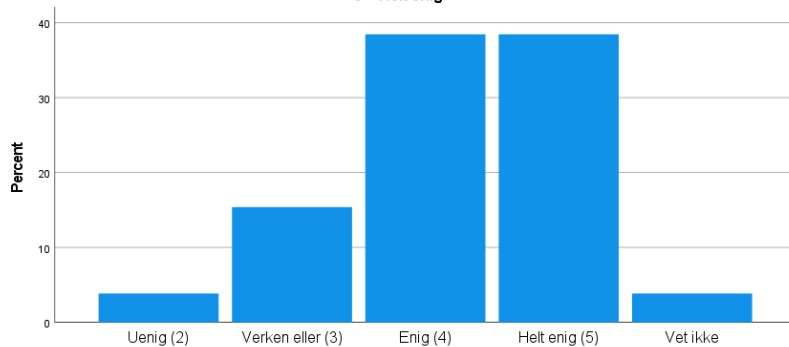
4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.3 Samarbeidet setter dagsorden for budsjett og investeringer. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.4 Samarbeidet har økt bevisstheten om interkommunalt samarbeid. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



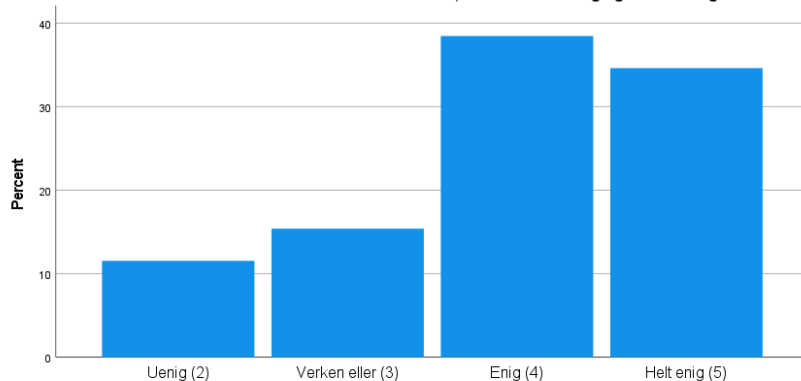
4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.4 Samarbeidet har økt bevisstheten om interkommunalt samarbeid. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.5 Samarbeidet har skapt større grad av enighet om hvordan fremtidsrettede tjenester innenfor IKT-området bør prioriteres. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



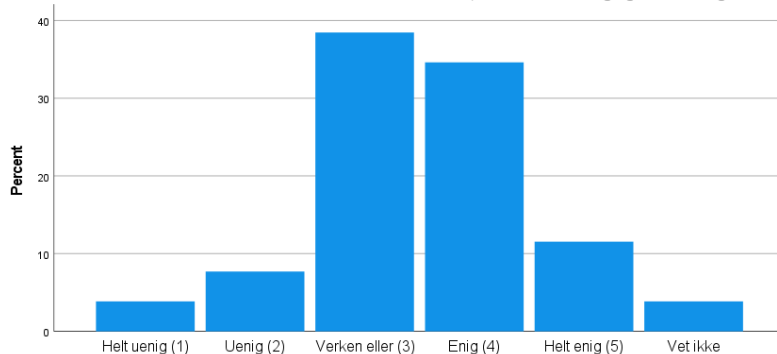
4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.5 Samarbeidet har skapt større grad av enighet om hvordan fremtidsrettede tjenester innenfor IKT-området bør prioriteres. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.6 Samarbeidet har ført til mindre press på fagpersonell innen IKT-området i kommunene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



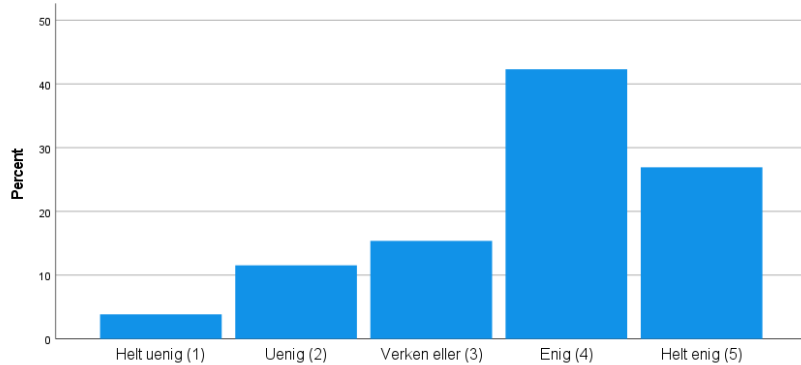
4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.6 Samarbeidet har ført til mindre press på fagpersonell innen IKT-området i kommunene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.7 Samarbeidet har ført til en mer positiv holdning til interkommunalt samarbeid i kommunene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



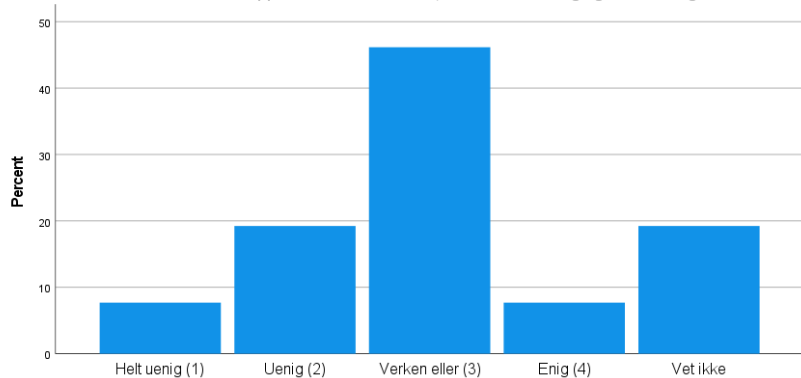
4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.7 Samarbeidet har ført til en mer positiv holdning til interkommunalt samarbeid i kommunene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.8 Samarbeidet har ført til at kommunene har fått bedre kontroll på kostnadene knyttet til IKT-området. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.8 Samarbeidet har ført til at kommunene har fått bedre kontroll på kostnadene knyttet til IKT-området. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

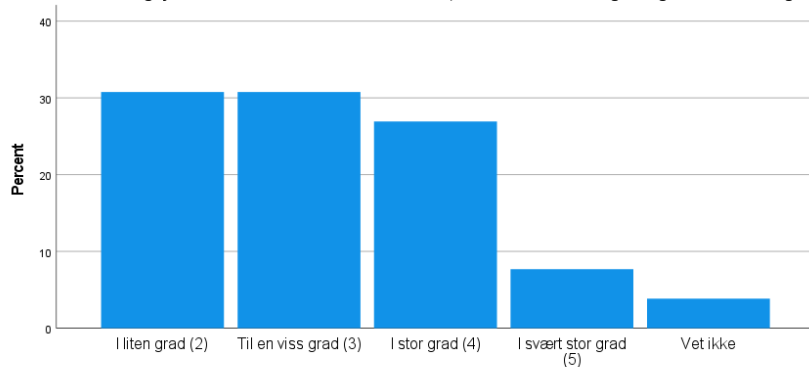
4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.9 Samarbeidet har ført til at flere interkommunale samarbeid har blitt opprettet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig



4.1 Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene? - 4.1.9 Samarbeidet har ført til at flere interkommunale samarbeid har blitt opprettet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = Helt uenig og 5 = Helt enig

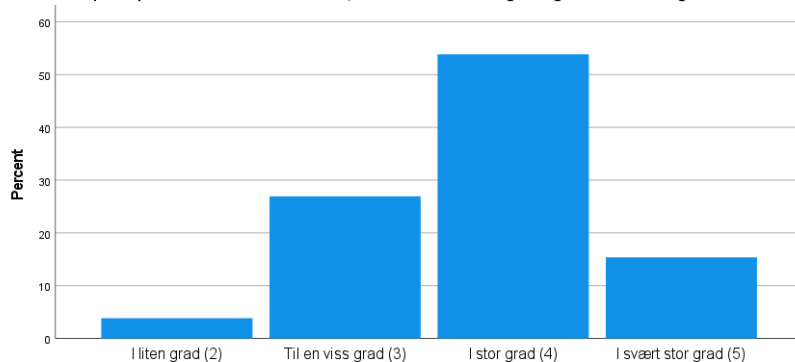
Tabeller knyttet til kap. 4.2 i undersøkelsen

4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.1 Samarbeidet har gjort det mer attraktivt å jobbe med IKT-relaterte fagsystemer i kommunene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad



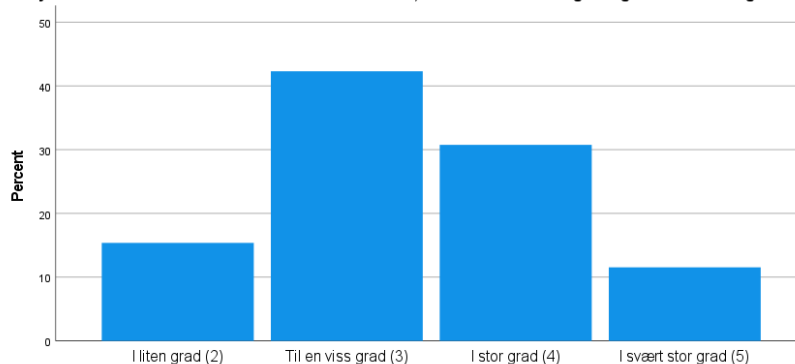
4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.1 Samarbeidet har gjort det mer attraktivt å jobbe med IKT-relaterte fagsystemer i kommunene. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad

4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.2 Samarbeidet påvirker ansattes arbeidshverdag på en positiv måte. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad



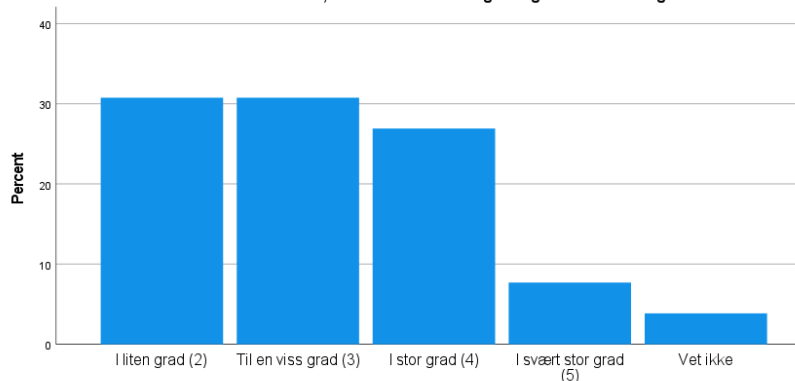
4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.2 Samarbeidet påvirker ansattes arbeidshverdag på en positiv måte. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad

4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.3 Viktige avgjørelser innenfor IKT-området er blitt flyttet fra kommunen til samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad



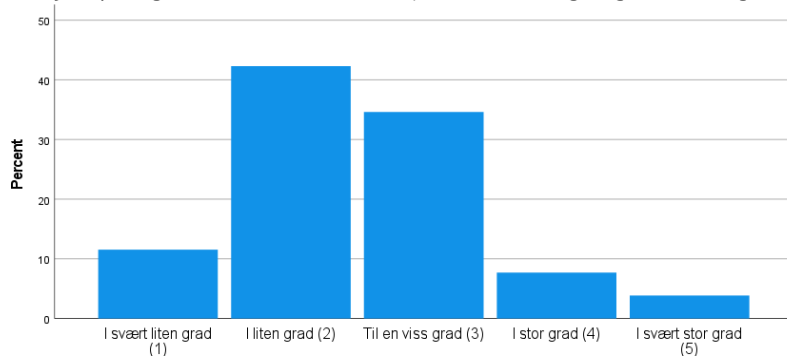
4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.3 Viktige avgjørelser innenfor IKT-området er blitt flyttet fra kommunen til samarbeidet. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad

4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.4 Samarbeidet har gjort det mer interessant å være leder. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad



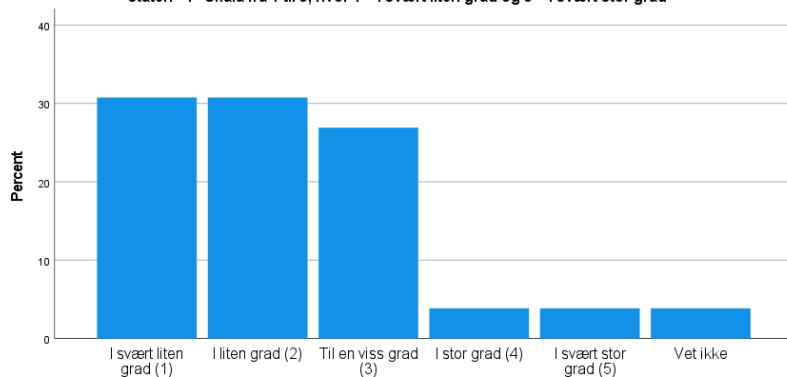
4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.4 Samarbeidet har gjort det mer interessant å være leder. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad

4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.5 Samarbeidet har svekket kommunenes innflytelse på viktig IKT-relaterte saker. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad



4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.5 Samarbeidet har svekket kommunenes innflytelse på viktig IKT-relaterte saker. - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad

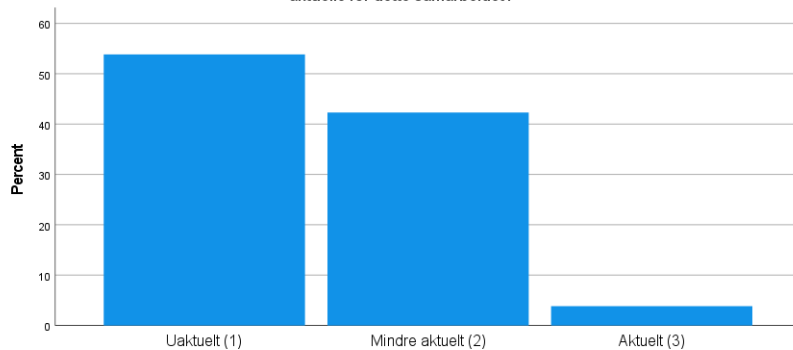
4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.6 Samarbeidet har utviklet seg til å bli en ""stat i staten"". - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad



4.2 Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagnene? - 4.2.6 Samarbeidet har utviklet seg til å bli en ""stat i staten"". - Skala fra 1 til 5, hvor 1 = I svært liten grad og 5 = I svært stor grad

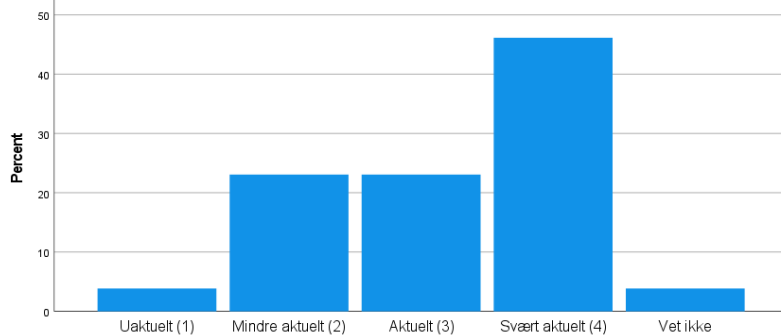
Tabeller knyttet til kap. 4.3 i undersøkelsen

4.3 Hvis samarbeidet skulle endre organisasjonsform, hva ville da være aktuell styringsmodell? Det finnes flere andre måter å organisere samarbeidet på. Hvor aktuelt vil du si at de følgende organisasjonene kunne vært aktuelle for dette samarbeidet?



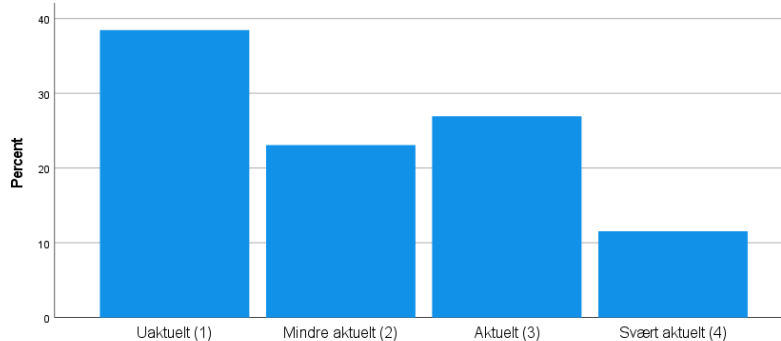
4.3 Hvis samarbeidet skulle endre organisasjonsform, hva ville da være aktuell styringsmodell? Det finnes flere andre måter å organisere samarbeidet på. Hvor aktuelt vil du si at de følgende organisasjonene kunne vært aktuelle for dette samarbeidet?

4.3 Hvis samarbeidet skulle endre organisasjonsform, hva ville da være aktuell styringsmodell? Det finnes flere andre måter å organisere samarbeidet på. Hvor aktuelt vil du si at de følgende organisasjonene kunne vært aktuelle for dette samarbeidet?



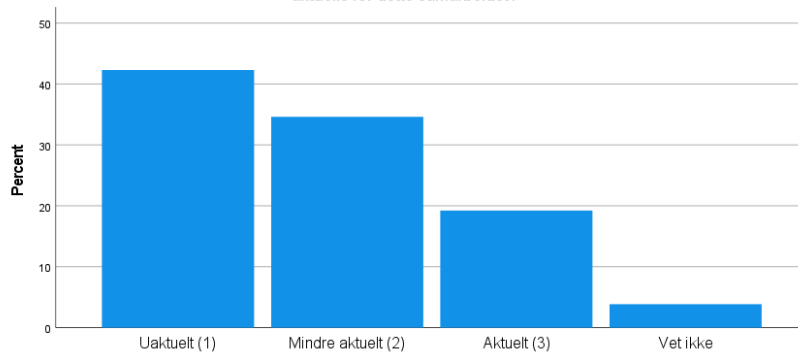
4.3 Hvis samarbeidet skulle endre organisasjonsform, hva ville da være aktuell styringsmodell? Det finnes flere andre måter å organisere samarbeidet på. Hvor aktuelt vil du si at de følgende organisasjonene kunne vært aktuelle for dette samarbeidet?

4.3 Hvis samarbeidet skulle endre organisasjonsform, hva ville da være aktuell styringsmodell? Det finnes flere andre måter å organisere samarbeidet på. Hvor aktuelt vil du si at de følgende organisasjonene kunne vært aktuelle for dette samarbeidet?



4.3 Hvis samarbeidet skulle endre organisasjonsform, hva ville da være aktuell styringsmodell? Det finnes flere andre måter å organisere samarbeidet på. Hvor aktuelt vil du si at de følgende organisasjonene kunne vært aktuelle for dette samarbeidet?

4.3 Hvis samarbeidet skulle endre organisasjonsform, hva ville da være aktuell styringsmodell? Det finnes flere andre måter å organisere samarbeidet på. Hvor aktuelt vil du si at de følgende organisasjonene kunne vært aktuelle for dette samarbeidet?



4.3 Hvis samarbeidet skulle endre organisasjonsform, hva ville da være aktuell styringsmodell? Det finnes flere andre måter å organisere samarbeidet på. Hvor aktuelt vil du si at de følgende organisasjonene kunne vært aktuelle for dette samarbeidet?