



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Gemensamt arbete inom IT mellan kommuner – fördelar och nackdelar

En fallstudie på Göteborgsregionens kommuner

**Working together in IT between municipalities –
advantages and disadvantages**

A case study on Gothenburg region municipalities

PETER HÖRLYK

Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2014:072

ISSN: 1651-4769

Abstrakt

Vi är idag mitt uppe i den rådande IT-revolutionen och det blir allt viktigare att fördela och utnyttja de resurser som används för IT. För att lyckas med detta kan en lösning för kommuner vara att arbeta gemensamt gällande IT frågor. För kommuner kan detta bli en komplicerad process då man är beroende av de medel och resurser som tilldelas. Kommuner lyder även under lagar som rör upphandling. Detta ställer stora krav på de svenska kommunerna.

En lösning skulle kunna vara att arbeta gemensamt med IT över kommungränserna. Denna studie undersöker fördelarna samt nackdelarna med detta. Studien genomförs med hjälp av intervju och enkät hos olika kommuner i Göteborgsregionen. I studien framkommer det att det finns gemensamt arbete över kommungränserna, men att kommunikationen ibland brister. Detta visar sig bland annat genom att vissa kommuner anser sig ha ett samarbete med en annan specifik kommun medan den andra ser att det inte finns något samarbete. Med resultatet från studien diskuteras och problematiseras de rådande förhållanden som finns mellan kommunerna idag samt hur de skulle kunna förändras. Studien visar att olika typer av sätt att arbeta gemensamt medför olika fördelar och nackdelar.

Nyckelord: Informationsteknik, samverkan, samarbete, samordning, Göteborgsregionen

Abstract

We are currently in the midst of the current information revolution and it is increasingly important to allocate and utilize the resources spent on IT. To accomplish this, one solution could be to work together with IT. For municipalities, this can be a complicated process when you are dependent on the resources that are given and subject to laws regarding procurement, this places great demands on the Swedish municipalities.

One solution could be to work collaboratively with IT across municipal borders, this study examines the advantages and disadvantages of this. The study was conducted using interview and survey of various municipalities in the Gothenburg region. The study shows that there is joint work across municipal boundaries but that communication sometimes fails, this proves among other things that some communities feel they have a partnership with a municipality, while the other sees that they have no partnership.

With the results from the study are discussed and problematized the current conditions that exist between the municipalities today, and how they could change. The study shows that different types at ways to work together to bring different advantages and disadvantages.

Keywords: Information technology, collaboration, cooperation, coordination, Gothenburg region

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMMRÅDE.....	2
1.2.1 Kommuner har problem att jämföra nyckeltal.....	2
1.2.2 Kommuner använder olika system	3
1.2.3 Kommuner är i "ofas"	3
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	4
1.4 DEFINITION AV CENTRALA BEGREPP	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	6
1.6 DISPOSITION	6
2. TEORI	6
2.1 ORGANISATORISK SAMVERKAN.....	6
2.2 ORGANISATORISK FÖRÄNDRING	8
2.3 ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR.....	9
2.4 SAMVERKAN, SAMARBETE OCH SAMORDNING	10
2.4.1 Samverkan.....	10
2.4.2 Samarbete.....	12
2.4.3 Samordning.....	12
2.5 TEORINS DEL I STUDIEN	13
3. METOD	13
3.1 URVAL	14
3.2 INFORMATIONSSAMLING.....	14
3.3 KVALITATIV INTERVJU.....	15
3.4 KVANTITATIV ENKÄT	16
3.5 TEMATISERING.....	16
3.6 KRITISK REFLEKTION ÖVER METOD	17
4. RESULTAT	17
4.1 KOMMUNERNAS BEHOV.....	17
4.2 SAMARBETE OCH SAMVERKANSBEHOV I SMÅ KOMMUNER.....	20
4.3 KOMMUNERS SYN PÅ SAMARBETE	22
4.4 FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED LOU.....	23
4.5 FÖRDELAR	26
4.6 NACKDELAR	27
5. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	28
5.1 REKOMMENDATIONER TILL KOMMUNER.....	28
KÄLLFÖRTECKNING	31

1. Inledning

Inledningen består av sex delar. Den första är bakgrunden till studien, den andra delen beskriver studiens problemområde, den tredje delen presenterar studiens syfte och frågeställning, den fjärde delen definierar centrala begrepp för studien, den femte delen redovisar studiens avgränsningar och slutligen i den sjätte delen beskrivs studiens disposition.

1.1 Bakgrund

Informationsteknik (IT) blir en allt viktigare del i dagens infrastruktur då den succesivt ökat under de senare åren. Organisationer har lämnat tidigare tillvägagångssätt med pappersarbete och har valt ett aktivt förändringsarbete med hjälp av IT (Jacobsen, Thorsvik & Sandin, 2008). Förändringar är nästan oundvikliga för en organisation då marknaden och förutsättningarna ständigt förändras (Finansdepartementet, 2001; Seibold, Stohl & Stolfus, 2011). Förändring sker för att skapa lösningar på de problem som finns med den rådande evolutionen som sker på marknaden (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006 ; Soparnot, 2011) och lösningen på dessa är ofta IT (Finansdepartementet, 2001). En allt förekommande anledning till förändring är att en organisation inleder ett gemensamt arbete. Gemensamt arbete mellan olika organisationer har funnits länge. Avsikten med detta är att uppnå gemensamma mål och hjälpa organisationerna att bli starkare tillsammans. Detta kan ge många fördelar såsom tillgång till resurser, teknologi och kompetensutveckling (Hooks & Palakshappa, 2009). Gemensamt arbete med andra organisationer har blivit lättare tillgängligt och lättare att förverkliga med hjälp av den IT-teknik som finns idag. Detta har förändrat hur dagens moderna organisationer fungerar (Hooks & Palakshappa, 2009 ; Jacobsen, Thorsvik & Sandin, 2008).

Gemensamt arbete blir allt vanligare bland Sveriges kommuner. De arbetar ofta med grannkommuner eller kommuner i samma region. Har tidigare existerat i de mer traditionella arbetssätten och har inte tidigare påverkat IT-arbetet. Det är vanligt inom gemensamt arbete att det förekommer regelbundna möten som anordnas mellan aktörerna. Dessa möten berör informationsutbyte, kontaktutbyte och planering för gränsöverskridande aktiviteter (Andersson & Erakovich, 2013). Mötena kan vara till stor nytta och ge fördelar så som lärande, och ökad gemenskapsresurs (Varda, Shoup & Miller, 2012). Kommunerna i Göteborgsregionen (GR) har ett gemensamt arbete kring de mer traditionsenliga arbetssätten men har ej börjat utveckla ett gemensamt arbete inom IT.

En del i GR åtaganden är att göra årliga sammanställningar av resultat och nyckeltal med hjälp av de IT-system som finns inom de olika kommunerna. I dessa rapporter är nyckeltal inte helt jämförbara på grund av att man använder olika system och har olika tillvägagångssätt för att ta fram jämförelsetal. Det blir problematiskt då rapporterna blir osäkra genom att man ibland inte kan mäta samma saker. Det är inte bara rapporterna som påverkas utan också förutsättningarna för hur kommunerna kan arbeta gemensamt med IT över kommungränserna. Då fler system används desto svårare blir det att hjälpa och stötta varandra i IT-frågor. Då det redan existerar gemensamt arbete med de traditionella arbetssätten är nästa steg att inleda ett gemensamt arbete även inom IT. En stor anledning till att inleda ett gemensamt arbete inom IT är att kunna nå en högre nyttjandegrad på de resurser som finns tillgängliga, som kan nå genom gemensamma besparingar och investeringar (Finansdepartementet, 2001).

1.2 Probleområde

Dagens kommuner har begränsade resurser och det är viktigt att investera dessa på ett effektivt sätt. Det vanligaste tillvägagångssättet att göra detta är att effektivisera den IT kommunerna använder (Finansdepartementet, 2001). För att investera resurserna effektivare inleder kommunerna oftast ett gemensamt arbete. Det har tidigare forskats kring gemensamt arbete mellan kommuner bland annat av Finansdepartementet (2001). Studien beskriver hur Sveriges kommuner bedriver gemensamt arbete på flera håll och att de gärna arbetar med grannkommuner, då det bidrar till ett ökat kompetensutbyte och effektivare resursutnyttjande. De tidigare studier som berört gemensamt arbete mellan organisationer har ej sett till IT-aspekten utan med de traditionella arbetssätten. Den här studien undersöker de fördelar respektive nackdelar som ett gemensamt arbete inom IT kan innebära.

1.2.1 Kommuner har problem att jämföra nyckeltal

Ett av GR åtaganden är att ta fram årliga rapporter med nyckeltal som rör hälsa och ohälsa. Då kommunerna använder sig av olika IT-system och olika metoder för att ta fram dessa nyckeltal blir rapporterna osäkra då det inte är säkert att man mäter samma sak. I GR (2012) rapport redovisar följande citat angående Lerums kommun *“kan ej särredovisa sjukfrånvaro & tillgänglig ordinarie arbetstid för tillsvidareanställda och övriga månadsavlönade”* och att Partille *”kan ej särredovisas timanställdas sjukfrånvaro från övriga månadsavlönades sjukfrånvaro.”* (GR, 2012). Detta blir problematiskt då det inte enbart påverkar den berörda kommunen i rapporten utan det påverkar även medelvärdet för samtliga.

Att nyckeltalen ej blir tillförlitliga då de skapas på olika sätt påverkar rapportens trovärdighet då den inte blir helt tillförlitlig vad gäller nyckeltalen. Problemen beror på att kommunerna använder sig av olika IT-system och metoder för att ta fram sina värden.

Rapporterna används som underlag till jämförande och utvecklande arbete. Problem uppstår om man tror att talen är exakt jämförbara med andra kommuner.

1.2.2 Kommuner använder olika system

Kommuner är beroende av sin IT-infrastruktur. Hur denna ser ut är olika från kommun till kommun. Göteborg med sina 526 000 invånare har ett mycket större verksamhetsområde än till exempel Öckerö med sina 12 500 invånare (GR, 2013). Kommunerna har därför olika behov av IT-system som stöd i verksamheten. En stor kommun som Göteborg har helt andra förutsättningar än en mindre kommun vid framställandet av kravspecifikationen. Man behöver till exempel inte ta samma hänsyn till kostnaderna. Det billigaste kanske inte blir det bästa alternativet. En mindre kommun kan ha stramare budget och påverkas i större mån av priset på systemet. Lagen om offentlig upphandling påverkar också beslutet. Att kommunerna har olika behov påverkar införskaffandet av IT-system. Både vid utformning av kravspecifikation och vid upphandlingstillfälle. Att kommunerna använder sig av olika system försvårar ett gemensamt arbete med IT-frågor över kommungränserna då bland annat systemen använder sig av olika metoder för att ta fram data.

1.2.3 Kommuner är i ”ofas”

Kommuner har förutom olika behov även olika förutsättningar vid upphandling av nya IT-system. Då man har olika budget mellan kommunerna blir förutsättningarna från kommun till kommun olika (Sveriges kommuner och landsting 2007). Det påverkar också implementeringsfasen. I en mindre kommun kan implementeringen ske fortare, än i en större kommun, då det är färre avdelningar och anställda som påverkas av implementeringen. Att implementeringsfasen samt budgeten är olika för de olika kommunerna leder till att kommunerna i GR är i ”ofas” med varandra vad gäller tid för upphandling. Det leder till att kommunerna ständigt är i olika faser av upphandling, implementering eller brukande. Det försvårar ett IT-samarbete ytterligare då det är svårt att synkronisera samtliga kommuners systemcykler.

1.3 Syfte och Frågeställning

Studien syftar till att problematisera och diskutera hur kommunerna arbetar med IT-frågor idag. Därefter kommer studien att presentera rekommendationer för hur kommuner kan komma att arbeta med IT-frågor i framtiden. Studien utgår ifrån Göteborgsregionen och undersöker de förutsättningar som råder där, men är även applicerbar på andra kommuner i Sverige då situationen ser liknande ut. Studien undersöker också hur ett gemensamt IT-arbete kan se ut i framtiden samt om ett gemensamt arbete inom IT är önskvärt mellan kommunerna och hur det eventuellt skulle kunna utformas.

Studiens frågeställning blir således:

”Vilka fördelar respektive nackdelar finns det med ett gemensamt IT-arbete över kommungränserna?”

1.4 Definition av centrala begrepp

Kommun

NE (2013) definierar kommun som ett geografiskt avgränsat område och med en egen administrativ enhet för självstyre. En kommun är ansvarig för många av statens uppgifter, bland annat skola, vård och omsorg. Detta finansieras via den kommunala skatten.

Kommunen ansvarar för hur marken inom kommunen skall brukas. och Kommunen ansvarar också för att det skall finnas bostäder. Kommunen ansvarar även för naturen, räddningstjänst och för att samtliga invånare skall ha tillgång till el, vatten och avlopp. I kommunens ansvar ingår även att man stödjer idrott och kultur. Kommunen styrs av kommunfullmäktige som är det högsta beslutande organet. Kommunfullmäktige väljs av invånarna genom politiska val vart fjärde år. Sverige består av 290 primärkommuner (vanliga kommuner) och 20 sekundärkommuner (landsting/regioner). En sekundärkommun omfattar ett antal primärkommuner (NE, 2013).

Göteborgsregionen (GR)

Göteborgsregionen (GR) bildades för att underlätta samarbete över kommungränserna och vara en plattform för erfarenhetsutbyte och idéutbyte. GR skall gynna den kommunala nyttan samt stärka regionen både nationellt och internationellt (GR, 2013).

GR består av 13 kommuner och har ca 950 000 invånare. De tretton kommunerna som GR består av är Ale, Alingsås, Göteborg, Härryda, Kungsbacka, Kungälv, Lerum, Lilla Edet, Mölndal, Partille, Stenungssund, Tjörn och Öckerö. Kommunerna har varierande invånarantal och geografisk placering både inom GR och VGR. En av GRs kommuner, Kungsbacka, ligger utanför VGR. Över hälften av invånarna i GR bor i Göteborgs kommun, ca 526 000, i kontrast med de två minsta kommunerna, Öckerö och Lilla Edet med ca 12 500 invånare vardera (NE, 2013). Ett av GRs åtagande är att årligen jämföra nyckeltal för personal och ekonomi mellan de olika kommunerna. Rapporterna publiceras via GRs hemsida.

SOLTAK (Soltak AB)

SOLTAK är ett samarbete mellan sex grannkommuner, dessa kommuner är Stenungssund, Orust, Lilla Edet, Tjörn, Ale och Kungälv. Bolagets syfte är samarbete kring service och administration. Fyra områden har lyfts fram – upphandling, IT, lön och ekonomi. SOLTAK bildades för att dra nytta av den stora kommunens fördelar men samtidigt behålla den lilla kommunens identitet. Samarbetet skall framförallt bidra till att minska kostnaderna kring tjänster i de olika kommunerna och att få mer värde för pengarna (Stenungssund, 2012; Lilla Edet, 2013).

Lagen om offentlig upphandling

Kommunernas olika behov påverkas också av lagen om offentlig upphandling (SFS 2007:1091). LOU är en lag som gäller alla kommuner, landsting, statliga myndigheter och även vissa statliga bolag. Eftersom dessa organisationer använder sig av offentliga medel är det viktigt att de använder medlen på bästa möjliga sätt (SFS 2007:1091). För att göra detta drar man nytta av den konkurrens som finns på marknaden. Processen går till så att kommunen framställer en kravspecifikation. Företag som anser sig kunna uppfylla den kravspecifikationen anmäler sitt intresse om att få uppdraget. Det behöver inte alltid innebära att det billigaste alternativet vinner. Det företaget som bäst uppfyller ställda krav såväl vad gäller pris som kvalitet får kontraktet. Denna lagen gäller inte endast i Sverige utan i hela EU och är till för att främja fri rörelse av varor och tjänster inom EU (Janson & Tillgren, 2010).

1.5 Avgränsningar

System definieras i uppsatsen som de olika ekonomi- respektive personalsystem de olika kommunerna använder. Studien avgränsas till kommunerna i Göteborgs Regionen, dels på grund av geografisk tillgänglighet och att kommunerna återspeglar situationen i Sverige med små kommuner, medelstora kommuner och stora kommuner. Studien undersöker vilka fördelar och nackdelar som kan skapas. Säkerhetstekniska aspekter behandlas inte i denna studie.

De system som ligger till grund för studien är de personal- och ekonomisystem som kommunerna använder. Anledningen till att båda dessa system ligger till grund för studien är att de är två grundpelare i en organisation samt att dessa två system ofta går in i varandra eller är ett stort system. Därför refererar termen system härnäst till dessa båda system.

Rapporten avgränsas till Göteborgsregionens kommuner men är applicerbar på övriga svenska kommuner.

1.6 Disposition

Uppsatsen inleder med att presentera teori relaterad till ämnet i kapitel 2. Kapitel 3 beskriver den metod som har använts i studien. Studiens resultat samt analys av detta redovisas i kapitel 4. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser följt av rekommendationer i kapitel 5.

2. Teori

Teorin är indelad i tre delar. Den första är Organisatorisk samverkan, denna del behandlar teorin kring gemensamt arbete mellan olika organisationer, den andra delen är organisatorisk förändring, denna del behandlar teorin kring den förändring som sker inom organisationer. Den tredje delen är teori kring samverkan, samarbete och samordning vilka är benämningar på olika sätt att arbete tillsammans.

2.1 Organisatorisk samverkan

Samverkan och samarbete mellan olika organisationer har funnits länge. Målet med ett samarbete är att uppnå de gemensamma mål som satts vid inledningsfasen som skall hjälpa organisationerna att bli starkare tillsammans (Hooks & Palakshappa, 2009). Samarbete mellan organisationer kan ge många fördelar såsom tillgång till resurser, teknologi och kompetensutveckling.

För att ett samarbete skall bli lyckat måste samtliga parter tillföra något som gynnar den/de övriga i samarbetet, annars tynger man ner samarbetet och försvårar det. Därför är en organisation som ej tillför något i ett samarbete ej önskvärd att samarbeta med (Hooks & Palakshappa, 2009). Ett samarbete kan anses lyckat även om de olika organisationerna i samarbetet inte tillför lika mycket, men de måste som tidigare nämnts tillföra något till samarbetet. Samarbete har blivit lättare tillgängligt och lättare att förverkliga med hjälp av dagens IT-teknik. Detta har förändrat hur dagens moderna organisationer fungerar (Hooks & Palakshappa, 2009; Jacobsen, Thorsvik & Sandin, 2008).

Ett vanligt problem är att organisationerna själva står för de problemen ett gemensamt arbete kan innebära och att de själva har missbedömt vad som är av värde för organisationen (Anderson & Erakovich, 2013). Det är inte alltid lätt att inleda ett samarbete och det är viktigt att väga fördelarna mot nackdelarna (Hooks & Palakshappa, 2009). Det är också viktigt att se till att alla parter har liknande mål med samarbetet och kan hjälpa varandra att nå dessa mål. Det är mycket viktigt att se till den större bilden när man deltar i ett samarbete istället bara för att se till sig själv och den egna organisationen. Om man ser till den större bilden kan det leda till ett gynnsamt samarbete istället för ett icke gynnsamt samarbete (Anderson & Erakovich, 2013).

Från en studie i England (Shaw & Wainwright, 2013) genomfördes ett projekt mellan sjukhus där man istället för att fokusera på de brister som samarbetet hade haft lades fokus på de delarna som hade lyckats. Detta gjordes från tidigare projekt för att hitta de framgångsfaktorer som var viktiga för att samarbetet skulle bli lyckat. Den mest nämnda framgångsfaktorn var projektgruppens kompetens. Det framgick från studien att det är mycket viktigt att de personer som ingår i projektgruppen fortsatte att arbeta i den och inte bara ”kom och gick”. Det var mycket viktigt att det fanns en tydlig struktur i projektgruppen, annars påverkade det samarbetet. Det är också mycket viktigt att ledningsgruppen var aktiv och intresserad av samarbetet (Finansdepartementet, 2001; Shaw & Wainwright, 2013). Annars kunde ointresse leda till att samarbetet försummas eller ej får de resurser som krävs för ett lyckas samarbete (Shaw & Wainwright, 2013). Om ledningsgruppen i en organisation ej är intresserad kan detta skapa motsägelsefulla policyers inom organisationen, så som att projektet skall gynna organisationen ekonomiskt men får inte kosta pengar (även om det behövs), detta skapar förvirring och suddar ut de mål som har satts för samarbetet (Ledwith, 1991).

2.2 Organisatorisk förändring

Den IT-revolutionen som vi är i idag har förändrat dagens organisationer från pappersarbete till att utföra större delen av arbetet med hjälp av IT (Jacobsen, Thorsvik & Sandin, 2008). Förändringar är nästan oundvikliga för en organisation då marknaden och förutsättningarna ständigt förändras (Finansdepartementet, 2001; Seibold, Stohl & Stolfus, 2011). Förändring sker för att skapa lösningar på de problem som finns med den rådande evolutionen som sker på marknaden (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006; Soparnot, 2011) och lösningen på dessa är ofta IT (Finansdepartementet, 2001). IT är ofta det som skiljer en lyckad organisation från en mindre lyckad organisation och kan hjälpa organisationen att vara i framkant (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006).

Det är vanligt att förutsättningarna förändras och att organisationen måste förändras (Diefenbach, 2007; Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006). Förändringar ses ofta som något positivt från organisationen men så är inte alltid fallet. Förändringar är ofta kostsamma och riskfyllda (Diefenbach, 2007). Förändringar kan göra organisationer instabila på grund av osäkerheten om förändringen är bra eller dålig. Därför är det viktigt att man har starka skäl till att förändra organisationen samt att ha tydliga mål för förändringen (Diefenbach, 2007). Med varje förändring kan det också komma motstånd. Motståndet kommer inte bara utifrån organisationen utan också inifrån. Det är inte alltid säkert att de som gör motstånd till förändringen är medvetna om det själva. Det är därför viktigt att ledningen ser och ger möjligheter till förändring både på organisatorisk nivå och för den enskilde individen (Finansdepartementet, 2001).

Då ett samarbete ofta leder till en förändring är det viktigt att organisationerna som ingår i samarbetet är trygga och stabila, annars kan det skada det nya samarbetet (Soparnot, 2011). När man inleder ett förändringsarbete är det svårt att beräkna om förändringen skall gå med vinst eller förlust då det är många faktorer som påverkar, men klarar organisationen av en förändring är organisationen konkurrenskraftig på marknaden (Douglas & Judge, 2009; Soparnot, 2011). Förändringar är inte alltid något som går lätt och smidigt utan det går oftare trögt och är svårt att genomföra, bland annat genom motstånd inom organisationen. Forskning visar att så mycket som 70 % av organisatorisk förändring misslyckas (Douglas & Judge, 2009). Dessa misslyckanden beror ofta på bristen av instrument att mäta organisationens möjligheter och kapacitet till förändring, detta gör att det alltid kommer uppstå paradoxer vid förändringsarbete (Seibold et al, 2011). Det är viktigt att se till helheten av förändringsarbetet och inte bara behandla smådelar.

Detta kan göra att förändringsarbetet blir diffust (White, 2000). Offentliga organisationer (kommuner & landsting) verkar i en mer turbulent miljö då de är beroende av de medel som ges till dem. Därför är det vanligt med nedskärningar i budget som tvingar till effektivisering och förändring (White, 2000).

2.3 Organisatoriska förutsättningar

Det finns en hel del att tänka på när man skall inleda ett gemensamt arbete. Det finns en del viktiga förutsättningar att tänka på, dessa kan delas in i två kategorier; organisatoriska och individuella (Carlson & Jäder, 2006). De organisatoriska förutsättningarna är att man har tydliga avsikter med samarbetet från båda parter, då ett samarbete är mer än att bara leverera tjänster till varandra (Carlson & Jäder, 2006; Sveriges kommuner och landsting, 2007). Att man delar visioner och mål är mycket viktigt då parterna inte skall dra åt olika håll utan att sträva gemensamt mot de utsatta målen man fastslagit vid den inledande samverkans/samarbetes fasen. Att det finns en tydlig struktur med riktlinjer, rutiner, ansvarområden, roller etc. vad som gäller för varje händelse så att det inte blir några frågor kring vem som skall göra vad och när: Ett tydligt ledarskap för att underlätta konflikthantering, kommunikation samt att bygga förtroende för projektet. Att man respekterar olikheterna mellan parterna men att man skapar en samverkan/samarbete som stödjer lärande. Den sista organisatoriska förutsättningen är att man avsätter resurser för samverkan/samarbetet och att man brukar de resurserna som sattes från början och att man följer dessa (Carlson & Jäder, 2006; Sveriges kommuner och landsting, 2007). De individuella förutsättningarna är att man skall synliggöra kompetens och erfarenhet så att de kan komma till användning, rätt man på rätt plats, samt att man skall bygga upp och bibehålla ett förtroende för varandra mellan de människorna som samverkar/samarbetar (Carlson & Jäder, 2006 ; Sveriges kommuner och landsting, 2007). För att en samverkan, ett samarbete eller en samordning skall vara lyckad är det många faktorer som påverkar, en är att det finns en tydlighet i partnerskapet. Det är viktigt att alla aktörer i partnerskapet är tydliga och öppna om partnerskapet. Om så är fallet finns det stor sannolikhet att partnerskapet blir lyckat (Andersen, El Ansari, Rasmussen & Stock, C, 2010 ; Sveriges kommuner och landsting, 2007).

2.4 Samverkan, Samarbete och Samordning

Innan man börjar prata om samarbete är det viktigt att veta vad ett samarbete innebär. Samarbete misstas ofta för samverkan och samordning då begreppen ibland går in i varandra. På grund av detta har Socialstyrelsen (2011) skapat en definition av dessa ord med hjälp av rikstermbanken, TNX-ordlistor samt nationalencyklopedin. Följande avsnitt presenterar dessa tre begrepp som är centrala för studien. Begreppen kan ses som olika grader av gemensamt arbete då de skiljer sig åt.

2.4.1 Samverkan

Samverkan innebär ett gemensamt handlande för visst syfte som avser den dialog och samarbete som sker mellan självständiga och sidoordnade samhällsaktörer för att uppnå gemensamma mål tillsammans (Socialstyrelsen, 2011; Sveriges kommuner och landsting, 2007).

”För att underlätta detta samarbete behövs en SAMVERKAN mellan myndigheter på organisatorisk nivå, en samverkan som undanröjer hinder för samarbetet. Det kan vara att stimulera de personer som bedriver samarbete genom olika incitament. Det handlar också om att ha god kännedom om respektive myndighetsuppdrag och förutsättningar för samarbete. Ett ledarskap som kan ta hänsyn både till de egna myndigheternas uppdrag och till vad det gemensamma behöver är avgörande för denna samverkan.” (Socialstyrelsen, 2011, s. 2)

Samverkan handlar om att organisationer handlar och agerar mot ett gemensamt syfte. Detta kräver dock inte att aktörerna inom samverkan är överens innan ett beslut fattas. Samverkan är ett samlingsbegrepp för samordning och samarbete (Socialstyrelsen, 2011). Samverkan, samarbete och samordning kan även definieras som integration (Axelsson & Bihari-Axelsson, 2007). Alltså att olika aktörer har förts samman till en större enhet.

Samverkan kan även vara till stor nytta och ge fördelar så som lärande, resursutbyte och ökad gemenskapsresurs (Varda, Shoup & Miller, 2012). Men för att samverkan skall lyckas och för att man skall kunna hålla den vid liv krävs stora investeringar såväl som i tid, energi och resurser (Axelsson & Bihari-Axelsson, 2007). Det är vanligt förekommande inom samverkan att det förekommer regelbundna möten som anordnas mellan aktörerna. Dessa möten berör informationsutbyte, kontaktutbyte och planering för gränsöverskridande aktiviteter (Andersson & Erakovich, 2013).

Det finns svårigheter med att åstadkomma partnerskap mellan olika organisationer och myndigheter. Som nämnts tidigare är tid och energi en stor del för att en samverkan skall lyckas och för att man skall kunna hålla den vid liv. Det kan också ta ett tag innan samverkan har kommit igång ordentligt och man kan se resultat och att samverkan lönar sig. Ett hinder inom samverkan kan vara utformningen av finansieringen av samverkan och hur olika ansvarsområden och budgetar hanteras (Axelson & Bihari-Axelsson, 2007). Det är viktigt att båda organisationerna har de finansiella resurserna att inleda partnerskapet för att samverkan ej skall lida av finansiella hinder (Andersson & Erakovich, 2013). Ett annat stort hinder är revirbevakande mellan aktörerna i partnerskapet. Dessa hänger samman med både de kulturella förhållandena inom de olika organisationerna men också de strukturella förhållandena. Anledningen till att detta uppstår är att medarbetare inom de olika organisationerna försvarar sina egna synsätt, sina kunskaper och sina yrkesroller. Detta försvårar en samverkan mellan organisationerna. Samverkan är enligt de flesta forskarna svårt att åstadkomma inom många områden (Axelson & Bihari-Axelsson, 2007).

2001 presenterade regeringen en rapport där man hade anordnat en tävling om Sveriges bästa samverkanskommun (Finansdepartementet, 2001). I denna rapport kunde den arbetsgrupp som arrangerat tävlingen konstatera att många kommuner i Sverige hade på ett framgångsrikt sätt funnit möjligheter till samverkan med andra kommuner för att skapa ökad attraktivitet, utveckling tillväxt och en stund ekonomi. Det framgår också i rapporten att kommunledningen i de olika kommunerna ofta är involverade i projekten för samverkan. IT-tekniken var generellt ett stöd i många samverkanslösningar men det var sällan som det fanns en direkt uppbyggnad kring IT-tekniken. Ett annat vanligt samverkansområde var frågan om gemensamma investeringar så att man kan nå en högre nyttjandegrad och genomföra besparingar genom att investeringen delas av flera parter (Finansdepartementet, 2001). Med detta uppnår man stordriftsfördelen och ökad professionalitet i upphandlingar. I rapporten framgår det också att samverkan sker i så gott som alla kommuners olika verksamhetsområden. Intresset för samverkan har ökat från mitten av 1990-talet (Finansdepartementet, 2001 ; Sveriges kommuner och landsting, 2007) och man tror att denna ökning har skett på grund av att många kommuner lider av befolkningsminskningar. Därför behöver kommunerna samverka med andra för att kunna genomföra den dagliga verksamheten. Samverkan är framförallt något som hjälper de mindre kommunerna då de inte kan konkurrera på samma sätt som de större, men genom att arbeta tillsammans kan de mindre kommunerna få samma fördelar som de större kommunerna.

”när chefer samverkar ger det legitimitet till andra att göra detsamma” (Finansdepartementet, 2001, s. 58).

Studien visar att det är viktigt att ledningen har en tydlig roll i samverkansprocessen, det är av stor vikt att ledningen har förståelse och stödjer processen. Ledningen har en avgörande betydelse om samverkansprocessen blir lyckad eller ej (Finansdepartementet, 2001).

2.4.2 Samarbete

Samarbete innebär att bedriva arbete gemensamt, samarbete är både ett organisatoriskt och mellanmänniskt fenomen. Detta gör att de rådande normer och värderingar som finns inom organisationen påverkas (Socialstyrelsen, 2011). Samarbete används för att definiera mellanmänniska relationer med enskilda individer som ingår i informella nätverk till skillnad från samordning som används för att definiera stödstrukturer för det tidigare nämnda samarbetet. Samarbetet måste bygga på en gemensam diskussion om värdegrund och etik. Det är viktigt att poängtera att ett samarbete inte skall ta bort eller häva den befintliga strukturen i organisationen utan bygga in organisationen i det nya nätverket (Socialstyrelsen, 2011). Organisationsstrukturen bibehålls inom de olika organisationerna som ingår i samarbetet men det är viktigt att tydliggöra ansvar och befogenheter och vilka gränser som gäller mellan de ingående organisationerna.

Ett exempel som hämtas från studien var ett samarbete som sker i nordvästra Skåne vid namn NOSAM. Här finns samverkan mellan tio kommuner där Helsingborg är den absolut största. Samarbetstanken är att Helsingborg tar sig an rollen som stor, stark och generös motor för att driva projektet. Då funktioner, resurser och verksamheter ofta hamnar hos den större kommunen i en region förutsätter detta samarbetet att ”den som är störst också är mycket generös”. Många kommuner vill också utveckla eller påbörja en samverkan med andra kommuner men många upplever att de regler som gäller för den kommunala kompetensen, tillsammans med Lagen om offentlig upphandling försvårar detta. Här måste båda kommunerna börja från noll tillsammans då Lagen om offentlig upphandling ej tillåter att man kommer in senare i ett projekt och köper in sig då (Finansdepartementet, 2001).

2.4.3 Samordning

Samordning är att gemensamt arrangera sina resurser och verksamheter för att nå de gemensamma normer, regler och mål som utformats. Man samordnar personal, politik eller resurser (Socialstyrelsen, 2011).

Då händelser eller arbetsinsatser hänger ihop i fråga om tid eller plats och blir utförda i rätt följd är samordningen lyckad. Socialstyrelsen (2011) beskriver det på följande vis:

”Om till exempel flera ska ordna en fest måste var och en veta vad han eller hon ska köpa, så att allt som ska finnas på festen verkligen finns där. Det är att samordna inköpen. I stora projekt är det väldigt viktigt med samordning.” Socialstyrelsen (2011, s. 4)

Samordning innebär att man utför arbetsuppgifter tillsammans, man skapar ett gemensamt arrangemang för att nå de mål man har utformat. Samordning kan liknas vid ett partnerskap där aktörerna inom samordningen bestämmer vilka uppgifter de skall utföra var för sig för att nå de gemensamma målen. Detta förutsätter att målen och normerna utformas gemensamt mellan de olika aktörerna och inte från en aktör och den/de andra får anpassa sig efter det (Socialstyrelsen, 2011).

2.5 Teorins del i studien

Den tidigare presenterade teorin används i studien för att förklara och stötta analysen av resultatet. För att förstå de förutsättningar och hinder som finns för att utöka ett gemensamt arbete över de kommunala gränserna har de teorier som rör organisatorisk förändring använts. Detta för att kunna väga de positiva samt negativa aspekterna av att genomföra en förändring i GR. Organisatorisk samverkan stöttar studien genom att lyfta fram teorier kring gemensamt samarbete mellan organisationer. Detta är viktigt för studien då den syftar till att undersöka de fördelar och nackdelar som finns med gemensamt IT-arbete över de kommunala gränserna. Ett gemensamt arbete kan utföras på olika sätt och för att förklara detta används begreppen samarbete, samverkan och samordning. Dessa olika begrepp definierar olika grader av ett gemensamt arbete och hjälper studien med att problematisera de olika graderna av gemensamt arbete och vad det kan föra med sig, både positiva och negativa aspekter. Teorin används i de olika delarna av studien för att förklara och stötta analysen av resultatet.

3. Metod

För att besvara studiens syfte och frågeställning var det mest lämpat att genomföra en kvalitativ intervju. Anledningen till att intervju valdes som en första metod för studien var att intervjuer ger en chans att gå på djupet och utforska, den ger även möjlighet till ett samspel mellan forskare och respondenten (Patel & Davidson, 2011; Sharp, Rogers, & Preece, 2011).

En första intervju genomfördes med en företrädare för en medelstor kommun i GR. På grund av att de övriga kommunerna hade svårt att boka in ett personligt möte genomfördes en enkät med de övriga kommunerna. Intervjun kan ses som en förstudie för enkäten då den låg till grund och användes som underlag för enkäten. Denna studie bygger på både den första intervjun och den senare enkäten.

3.1 Urval

För att genomföra studien kontaktades de 13 kommunerna i GR via de olika kommunernas hemsidor. I den första kontakten beskrevs studiens syfte och en förfrågan om en intervju kunde genomföras. Efter den första kontakten vidarebefordrade de olika kommunerna vidare brevet till de personer som de ansåg mest lämpade att besvara på frågorna från studien. Detta gjorde att studien fick en variation av respondenter som kunde besvara studiens frågor. Respondenterna bestod av upphandlingsansvariga, ekonomichefer, personalchefer och IT-chefer.

3.2 Informationsinsamling

Vid studiens första ansats saknades både teori och större insikt i hur IT-frågorna behandlades i de olika kommunerna. Därför utformades intervjun med hjälp av så kallad grundad teori (Hartman, 2003). Detta gjorde att intervjun genomfördes utan ett ha en teoretisk grund att stå på. Detta gjordes då studiens ansats skulle formars utifrån resultatet och inte resultatet formars från studiens teori. Med detta menas att intervjun genomfördes i så stor utsträckning som möjligt utan att ha en teoretisk grund att stå på. Det som var lockande med grundad teori var fokuseringen på att utgå från empirin i så stor utsträckning som möjligt (Hartman, 2003). Detta är svårt att genomföra utan att ha någon infallsvinkel för studien. Därför har endast de delar från grundad teori som ansetts vara lämpliga för studien använts, bland annat fokuseringen på att utgå från resultatet samt de metoder som valts för att utföra studien och att analysera dess resultat.

Frågorna hade till syfte att utforska hur det gemensamma arbetet gällande IT-frågor mellan GRs kommuner ser ut idag och att utforska vad kommunerna ser för nackdelar respektive fördelar med ett gemensamt arbete inom IT. Därför blev en semistrukturerad intervju ett bra val. Frågorna var till en början relativt stängda för att enklare kunna finna mönster för att sedan ställa öppna frågor. Upplägget inför intervjun var att till så stor del som möjligt inte påverka resultatet och få informanternas syn på problemet (Patel & Davidson, 2011). Fördelen med semistrukturerad intervju är att informanten får utforma svaren med stor frihet.

Detta passade studiens syfte att vara utforskande (Hartman, 2003). Intervjufrågorna utformades med hjälp av en iterativ process (Patel & Davidson, 2011).

Processen genomfördes först med en brainstorming för att ta fram många frågor snabbt samt för att kunna ha ett underlag för en urvalsprocess. Frågorna genomgick en urvalsprocess, för att sedan utvärderas om och om igen för att se till att varje fråga uppfyllde sitt syfte och att det inte fanns några ”bra att ha frågor” (Sharp, Rogers, & Preece, 2011). När denna iterativa process var klar genomfördes den första kvalitativa intervjun.

3.3 Kvalitativ intervju

Den kommun som gav bäst respons vid denna första kontakt var en representant från en av de medelstora kommunerna i regionen, där kunde snabbt ett personligt möte bokas och en djupintervju genomföras. Denna intervju kan ses som en förstudie till den senare genomförda enkäten. Informanten kontaktades via mail och intervjun genomfördes ansikte mot ansikte på informantens arbetsplats. Intervjun genomfördes i april 2013. Vid intervjun fördes anteckningar och informanten fick möjlighet att utveckla sina svar. Intervjun varade i ca 30 minuter och gav en god första insikt till problemet att gemensamt arbete med IT över kommungränserna. Respondenten vid den första intervjun var upphandlingsansvarig på kommunen. Att informanten var upphandlingsansvarig (finns på alla kommuner) hade både sina för- och nackdelar. Den upphandlingsansvarige ser till att LOU följs utan att vara delaktig i kravanalys och kravspecifikation och ser endast till att LOU följs vid upphandling av ett system, samtidigt som informanten har stor insikt i processen. Då intervjun var genomförd kunde analyseras och undersökas om de gav den informationen de var ämnade för att lämna, vilket de gjorde.

När den första intervjun var genomförd uppdagades ett problem. Informationsinsamling via intervju vid personliga besök visade sig vara alltför tidskrävande då insamling skulle ske från 13 olika kommuner på en relativt stor geografisk yta samt att kommunerna behövde lång framförhållning för att boka in besök. Beslut togs därför att genomföra informationsinsamlingen med hjälp av en enkät.

3.4 Kvantitativ enkät

Den tidigare nämnda kvalitativa intervjun låg till grund för den enkät som skickades ut till de 12 övriga kommunerna. Denna enkät var utformad på samma sätt som intervjun men istället för ett personligt möte genomfördes enkäten över internet. Kommunerna fick tillgång till enkäten via mail efter en första kontakt via telefon och/eller mail.

Flertalet respondenterna var positiva till enkäten, dock tog det lång tid för många av respondenterna att svara då det var en hektisk period, detta på grund av upphandlingsprocesser, semester och allmän tidsbrist. Fördelen med enkäten var att det blev möjligt för kommunerna att besvara enkäten i lugn och ro. Enkäten tog trots alls kortare tid att genomföra än en personlig intervju. Respondenterna hade olika befattningsroll i de olika kommunerna, dessa bestod av ekonomichefer, personalchefer, IT-chefer och upphandlingsansvariga. Ibland besvarades även frågorna i samråd mellan respondenterna med olika befattning inom samma kommun. Detta gav studien en nyanserad bild av problemet samt beskrev de olika förutsättningar som finns inom de olika kommunerna. Enkäten skickades ut till de resterande 12 kommunerna och sju av dessa hade tid att genomföra enkäten. Respondenterna hade tillgång till författarens mailadress och telefonnummer vid eventuella frågor (Patel & Davidson, 2011). Respondenterna fick tillgång till enkäten först efter att de tackat ja att medverka i studien.

3.5 Tematisering

Då intervjun och enkäten var genomförda sammanställdes resultatet för att finna samband mellan svaren och för att kategorisera dessa. Detta gjordes genom att tilldela varje svar med ett eller flera nyckelord, svaren fick de nyckelord som ansågs mest lämpliga till innehållet i svaret. Dessa nyckelord delades sedan in i namnlösa kategorier där svaren än en gång analyserades för att se om de stämde överens med varandra (Patel & Davidson, 2011). Denna process genomfördes med hjälp av ett iterativt tillvägagångssätt där varje stadie upprepades tills resultatet var till belåtenhet. När analysen av dessa kategorier var klar blev de tilldelade namn och kallades sedan för teman, som skulle återspegla dess innehåll. Dessa teman var:

- Kommunernas behov
- Samarbete och samverkansbehov i små kommuner
- Kommuner syn på samarbete
- Fördelar och nackdelar med LOU

3.6 Kritisk reflektion över metod

Då studien använt sig av både kvalitativ och kvantitativ metod så finns det flera fördelar och nackdelar. Då den första intervjun ägde rum ansikte mot ansikte gav detta en bra möjlighet till att ställa följdfrågor för att utveckla svaren. En nackdel kan vara att respondenten vinklar sina svar utefter vad denne tror att intervjuaren vill höra, det blir lättare att påverka respondenten med intryck. (Patel & Davidson, 2011). Det är viktigt att i så liten mån påverka respondenten så att denna får utveckla sina egna svar och tankar kring frågorna. Vid en enkät så påverkas inte respondenten i samma utsträckning utan här har respondenten möjlighet att i lugn och ro besvara frågorna, nackdelen är dock att man inte kan ställa följdfrågor vid samma tillfälle utan får göra detta vid ett senare tillfälle (Patel & Davidson, 2011).

4. Resultat

Följande avsnitt är uppdelat i sex delar och beskriver studiens resultat. Först presenteras de fyra teman som kan urskiljas från studien med hjälp av teorin. Dessa teman presenteras i följande ordning: kommunernas behov, samarbete och samverkansbehov i små kommuner, kommunernas syn på samarbete och slutligen fördelar och nackdelar med LOU. Efter dessa fyra teman är presenterade följer en analys av dessa teman som delas upp i avsnitten Fördelar och Nackdelar.

4.1 Kommunernas behov

I studien framgår det att kommunerna har olika behov och många är direkt relaterade till kommunens storlek. Detta beror på att större kommuner har fler och större verksamheter än de mindre kommunerna. Göteborg som är den överlägset största kommunen i GR med sina dryga 500 000 invånare är mer än hälften av hela GR (GR 2013). Detta medför helt andra förutsättningar än vad de mindre kommunerna på dryga 10 000 invånare har. Det gör att ett gemensamt samarbete kan bli svårt, då de mindre kommunerna kan ha svårt att tillföra något till ett eventuellt samarbete med Göteborg om samarbetet inte blir fördelaktigt och endast de mindre kommunerna gynnas av samarbetet (Hooks & Palakshappa, 2009). Ju högre invånarantal desto större blir de kommunala förvaltningarna, detta är bland annat något som visar sig i implementeringsfaserna hos de olika kommunerna.

Vissa kommuner har tydliga implementeringsplaner med en avdelning i taget, uppifrån och ner, framförallt hos de större kommunerna medan de mindre kommunerna ofta saknar en implementeringsplan utan tar det hela lite som det kommer. Tidsplanen för implementering skiljer sig också från de mindre och mellanstora kommunerna till Göteborg. Göteborgs implementeringstid för ett nytt system beräknas till ett och ett halvt år, där man stegvis implementerar systemet avdelning för avdelning, de övriga kommunerna har en beräknad implementerings tid på ca sex månader.

Då implementeringsfasen är kostsam både i resurser och tid är det viktigt att planera för ett system som är hållbart även i längden. Kommunernas system har en livslängd på 5-15 år. Anledningen till detta är olika beroende på vilken kommun det gäller. Ungefär hälften anser att det är då deras system har förbrukats och kan ej längre uppdateras för att tillgodose de krav man har. Ungefär hälften är bundna vid en bestämd avtalstid för ett visst system. Här skiljer dock Göteborg från de övriga kommunerna då de på sitt nuvarande system har haft en livslängd på ca 25 år. Dock befinner sig kommunen i en upphandlings process då de upplever att systemet är föråldrat och måste uppdateras. Anledningen till att systemet är nästan dubbelt så gammalt som övriga kommunerna är att Göteborg anser att det är för kostsamt och tidsödande att implementera ett nytt system. Göteborg är inte ensam över att resonera på det här sättet utan det är genomgående för samtliga kommuner.

”att upphandla, köpa nytt, införa nytt system är inget man gör för ofta, tidsödande och kräver MYCKET av personal och konsult, det tar tid att få systemet ”att sätta sig” - dvs att få investeringen att betala sig...”

Det är kostsamt att utforma, upphandla och driftsätta ett system och få det nya systemet att löna sig. På grund av att det tar tid att upphandla väljer därför kommunerna ofta att ha en avtalstid på 10-15 år då det är den tiden som krävs för att systemet skall löna sig. Är man en större kommun tar det längre tid att få investeringen att löna sig vilket återspeglas i att användartiden är längre i en större kommun. Vid frågan om det finns något samarbete gällande systemen mellan kommunerna ges svaret:

“Möjligheter finns nog alltid, men generellt tror jag det kan vara svårt, Göteborg är en väldigt stor spelare jämfört med övriga och kravbilderna ser annorlunda ut.”

Alltså att Göteborg har en helt annan kravbild än vad de övriga kommunerna har och man har en del åtaganden som de mindre kommunerna ej har, exempelvis fler förvaltningar.

I studien framgår det även att Göteborg har samarbete utanför Göteborgsregionen och då med större städer som har liknande behov som Göteborg då man själva både ger och tar i samarbetet och därför gynnas av det (Hooks & Palakshappa, 2009). På frågan om det finns något samarbete mellan kommunerna så svarar Göteborg:

”Visst utbyte förekommer, i det här sammanhanget främst med kommuner som i relativ närtid har gjort eller kommer att göra liknande systembyte. Främst med större kommuner, typ Stockholm och Malmö.”

Detta är något som ter sig naturligt då Stockholm, Göteborg och Malmö är stora städer. Visserligen skiljer sig både area och invånarantal här men när storleken på städerna har kommit upp till en viss gräns så gör de olika kommunala förvaltningarna ungefär samma saker oavsett om det är i Stockholm, Göteborg, eller Malmö.

Detta samarbete blir mer lönsamt för Göteborg och det är rimligt att Göteborgs kommun satsar på samarbetet mellan storstäderna då de gynnar dem mer (Hooks & Palakshappa, 2009). Finansdepartementets (2001) studie visar att det framförallt är de mindre kommunerna som tjänar på ett samarbete då de inte kan konkurrera på samma sätt som de större kommunerna. Därför gynnas de av att samarbeta då de kan få samma fördelar som de större kommunerna (Finansdepartementet, 2001).

Samtidigt som de mindre kommunerna i Göteborgsregionen skulle kunna dra en stor nytta av ett samarbete med Göteborg för att få rådgivning med frågor som Göteborg kan ha större kunskap om. De mindre kommunerna skulle framförallt kunna dra nytta av Göteborgs erfarenhet.

Mellankommunerna i regionen är nöjda med nuläget och har hittat egna lösningar som är bra för dem. Partille kommun tror inte att ett samarbete med Göteborg skulle fungera då Göteborg är för stora och har fler uppgifter som de måste sköta. Göteborg förtydligar detta då de svarar på frågan om ett samarbete över kommunerna skulle vara önskvärt.

”Har svårt att se fördelarna med detta. Verksamheten i Göteborgs stad är väsensskild från en mindre kommun, typ Partille, Ale, Kungälv.”

Här understryker Göteborg ytterligare att ett samarbete skulle vara svårt och i alla fall från deras synsätt skulle det inte löna sig då verksamheten ser så olika ut mellan kommunerna i GR.

Dock behöver fallet ej vara så, samarbetet kan även vara lyckat även om de olika kommunerna ej tillför lika mycket till samarbetet (Hooks & Palakshappa, 2009), Göteborg skulle kunna vara den stora drivande och generösa motorn så som Helsingborg i NOSAM (Finansdepartementet, 2001) och hjälpa de mindre närkommunerna. Detta kan i sin tur stärka samarbete över kommungränserna för många avdelningar och funktioner inom de olika kommunerna i GR. Man får även se till de ekonomiska kostnaderna på ett gemensamt införskaffande som positiva, även om licensavgiften blir lika stor kan man minska support kostnaderna då man kan hjälpa varandra mellan kommunerna.

4.2 Samarbete och samverkansbehov i små kommuner

Genom enkäten framgår det att de mindre kommunerna har svårt att föra upphandling av nya IT-system. Detta beror på flera faktorer, bland annat mindre verksamhet, mindre expertkompetens men framförallt mindre resurser att röra sig med.

Detta gör att de mindre kommunerna har svårare förutsättningar att föra en bra upphandling. Budgeten för att upphandla ett nytt system skiljer sig mellan kommunerna. I de mindre kommunerna ligger kostnaden på att implementera ett nytt system mellan tre till sex miljoner kronor samt kostnaden för att underhålla systemet, detta kan variera från några hundra tusen kronor upp till sex miljoner kronor där hela IT-verksamheten har outsourcats. För att sätta dessa siffror i perspektiv så kan de jämföras med Göteborgskommun som budgeterar ca arton miljoner kronor varje år endast för support av sitt IT-system. Skillnaderna mellan kommunerna blir därför oerhört stora då skillnaden i invånarantal varierar stort mellan dem. På grund av dessa skillnader finner flera av de mindre kommunerna fördelar i att samtliga kommuner i GR skulle använda sig av samma IT-system. En av kommunerna säger:

”ibland finns tanken att samla kommuner som har samma system-leverantör i ett samarbete för alla väl, svårt att få kontinuitet...flera tillsammans blir starkare - gentemot leverantörer och kan också delge varandra goda tankar/tips..”

Alltså att de mindre kommunerna skulle känna sig starkare mot systemleverantörerna och få en större hävarm tillsammans för att kunna få bättre villkor. Detta skulle leda till att kommunerna kan utbyta information lättare och hjälpa varandra vid problem. Det blir lättare för dem att få kontinuitet när man behandlar gemensamma frågor och man blir starkare tillsammans.

Detta kan då leda till ett större utbud från leverantörerna och förhandla ner priser för varje enskild kommun och dela på den totala kostnaden (Stenungssund, 2012 ; Lilla Edet, 2013). De mindre kommunerna ser också stora fördelar med att kommunerna skulle använda sig av samma system.

”Visst kan det hända att kommuner efter upphandling får samma system och fördelen är ju att kommunerna kan utbyta erfarenhet och kunskap samt agera gemensamt i ev. användarföreningar. Nackdelarna har jag svårt att se”

”Det skulle underlätta om samtliga i Storgöteborg använda samma system, ja.”

Ett gemensamt system skulle underlätta till exempel då man utbyter de årliga nyckeltalen och sammanställer detta i en rapport. Det skulle även underlätta i den dagliga driften då kommunerna kan hjälpa varandra med problem och dela med sig av sina erfarenheter och stötta varandra i olika processer. Fördelarna blir alltså inte endast ekonomiska utan också driftmässiga. Istället för att kontakta systemleverantören för support kan man kontakta en grannkommun för att se om de kan hjälpa till med problemet.

Detta skulle kunna hjälpa kommunerna att knyta starkare band mellan varandra och utöka samarbetet mellan kommunerna i GR. De mindre kommunerna ser stora fördelar med att använda samma system i GR då informationsutbytet skulle underlättas då alla har samma typ av data (Stenungssund, 2012 ; Lilla Edet, 2013). Vissa av de mindre kommunerna har tagit fasta på att ”Större är starkare” och därför har SOLTAK skapats. Tanken med projektet är att behålla identiteten hos den lilla kommunen men att dra de ekonomiska fördelarna av en stor kommun, en organisatorisk samverkan som gör kommunerna starkare tillsammans (Hooks & Palakshappa, 2009). Kommunerna fick frågan om det fanns något gemensamt IT-arbete mellan kommunerna i GR i dagsläget. Varpå en kommun svarade:

”Ale deltar i ett samarbete som kallas SOLTAK (Stenungssund, Orust, Lilla Edet, Tjörn, Kungälv och Öckerö). Inom detta samarbete pågår vissa planer om att öka samarbetet mellan bl.a. IT, personal och ekonomi.”

Detta visar att de mindre kommunerna faktiskt vill ha ett gemensamt arbete mellan kommunerna. De försöker att skapa och upprätthålla ett gemensamt arbete. SOLTAK skapades för att underlätta just detta. Dels för att hjälpas åt i personal, ekonomi och IT frågor men också för att utvecklas tillsammans och bli starkare.

Därför skulle en gemensam upphandling av nya system kunna stödja kommuner med just personal, ekonomi och IT och skapa en bra miljö att arbeta gemensamt i (Stenungssund, 2012 ; Lilla Edet, 2013).

Samarbeten liknande SOLTAK har blivit mer tillgänglig och lättare att genomföra med hjälp av den IT-tekniken som finns tillgänglig idag och som har förändrat dagens organisationer (Hooks & Palakshappa, 2009 ; Jacobsen, Thorsvik & Sandin, 2008). Det svåra vid samarbeten är att bedöma de problemen som organisationen står inför och vilka som är av värde för organisationen. Samtidigt som det är viktigt att inte bara se till sig utan till den större bilden för att samarbetet skall bli lyckat (Anderson & Erakovich, 2013).

För att samarbetet skall bli lyckat måste samtliga parter tillföra något som gynnar de övriga i samarbetet annars finns det risk att man tynger ner samarbetet och kan försvåra det (Hooks & Palakshappa, 2009). Här kommer SOLTAK som ett mycket gott exempel på vad ett samarbete kan vara. I detta fallet har en grupp mindre kommuner fastslagit att det är svårt att göra allt själv och därför gått ihop för att arbeta tillsammans (Stenungssund, 2012 ; Lilla Edet, 2013). SOLTAK bygger på att kommunerna drar nytta av varandra och ser till den större bilden hur samtliga kommuner skall lyckas och inte bara den enskilda kommunen.

4.3 Kommuners syn på samarbete

Ett intressant fenomen var hur kommuner ser olika på samarbete. Detta framgår av studien genom att kommun A pratade om ett samarbete med kommun B, men när kommun B blev tillfrågad om kommunen hade något samarbete med någon annan kommun blev svaren nej. En anledning till detta kan vara att det är lätt att blanda ihop begreppen samverkan, samarbete och samordning, vissa tar dem bokstavligt medan andra tar dem med en nypa salt. Flera kommuner använder sig av samma system och har samma leverantör men det finns ändå inget direkt uttalat samarbete. Däremot nämner flera kommuner att de samarbetar med andra som använder sig av samma system. Många kommuner pratar även om att det finns en tanke att hjälpa varandra vid problem och stötta varandra i olika processer. En av kommunerna

”ibland finns tanken att samla kommuner som har samma system-leverantör i ett samarbete [...] flera tillsammans blir starkare [...] gentemot leverantörer och kan också delge varandra goda tankar/tips”

Detta visar att det finns möjligheter och vilja att utveckla ett samarbete inom GR då tanken finns på individnivå och även till viss del organisatorisk nivå, om båda dessa uppfylls så finns det mycket goda möjligheter till ett lyckat samarbete (Finansdepartementet, 2001 ; Sveriges kommuner och landsting, 2007). Samarbetet skulle kunna leda till att användartiden blir längre då man får större möjligheter att införskaffa ett system, som blir hållbart i längden. Detta är på grund av att man kan samla sina resurser både i tid och ekonomi och kan då skräddarsy och specificera systemet mer än vad man har haft möjlighet till tidigare (Finansdepartementet, 2001 ; Sveriges kommuner och landsting, 2007).

Kommuner tar hellre hjälp från konsulter vid upphandling än sina grannkommuner, detta vid till exempel kravspecifikation. Detta kan anses märkligt då det borde vara den enskilda kommunen som vet vilka funktioner som de faktiskt behöver. Detta kan leda till att kommunerna ej får vad de faktiskt behöver utan att de får något som passar systemleverantören bäst. Även om det i dagsläget inte finns något samarbete mellan kommunerna så är det önskvärt från många håll, då en del kommuner utbyter information med andra kommuner, både i dagliga arbetet och vid upphandling.

”Visst kan det hända att kommuner efter upphandling får samma system och fördelen är ju att kommunerna kan utbyta erfarenhet och kunskap samt agera gemensamt i ev. användarföreningar.”

En gemensam strategi för IT kan underlätta för GR kommuner och stärka de band som finns mellan kommunerna.

4.4 Fördelar och nackdelar med LOU

Lagen om offentlig upphandling har fått ris och ros från många olika håll. Vissa anser att lagen är bra utformad och ett bra ramverk medan andra anser att ramverket är krångligt och svårt att använda sig av. Detta är något som även framgår i studien då kommunerna har skilda meningar om LOU. De som är upphandlingsansvariga på de olika kommunerna är självklart positivt inställda till lagen då det är deras jobb att se till att den går rätt till medan personalchefer och IT-chefer ställer sig annorlunda mot lagen.

De nackdelar som kommunerna ser är att det ramverket som LOU är kan upplevas som besvärligt och kan hämma processen då den är komplicerad. Kravet på transparens är också en nackdel då utvärderingen blir mer komplicerad.

Transparensen i processen gör det också möjligt att överklaga beslutet för en systemleverantör som inte får avtalet vilket gör att processen kan bli utdragen. Avtalstider och att man ej kan följa med en annan kommuns avtal vid ett senare tillfälle utan alla samarbetspartners måste vara med från start. Detta gör att om en kommun införskaffar ett system ena året kan en kommun ej följa med på detta det året som deras avtal går ut, detta gör det svårt för kommunerna i GR att synkroniserasina systemcykler för att kunna föra en gemensam upphandling, detta på grund av att alla kommuner har olika avtalstider. Det kan bli svårt för kommunerna att bestämma ett visst år då införskaffande av ett nytt system bör ske, då kommuner alltid kommer vara i olika faser och olika behov av ett nytt system.

Den absolut största fördelen men LOU är att den stimulerar konkurrensen på marknaden. Om konkurrensen ökar ger detta bättre priser, bättre villkor och bättre system. Detta är också tanken med LOU (SFS 2007:1091). Processen skall bli transparent och alla systemleverantörer har samma chans att få kontraktet på upphandlingen. Detta stimulerar konkurrensen och ger kommunerna fler valmöjligheter vid val av systemleverantör. De som ställer sig positiva till LOU säger också att har man har gjort sina förstudier ordentligt, gjort sin kravanalys och kravspecifikation så borde upphandlingsprocessen inte vara något problem för kommunerna.

Kommunerna menar alltså att LOU ökar konkurrensen på grund av sin transparens och ger alla systemleverantörer lika möjlighet. Eftersom alla leverantörer får lika möjlighet att vinna upphandlingen bör kommunen som gör upphandlingen få det bästa möjliga systemet utefter den kravanalys och kravspecifikationen som kommunen har gjort. Då LOU ökar möjligheterna för konkurrens på marknaden ger detta också en fördel för kommunerna då de kan få flera leverantörer som erbjuder sig att leverera ett system. Kommunen får då chansen att välja vilken systemleverantör som kan leverera det system som passar bäst in på den kravspecifikation som kommunen utformat. Detta oavsett om det gäller licensavgift, användartid, användarvänlighet, drift kostnad etc. En kommun säger

”Om beställaren gjort sin hemläxa, dvs. innan upphandlingen gjort både en behovsanalys och en marknadsanalys, brukar det inte heller bli några större problem.”

Detta är en bra sammanfattning på de positiva kommentarerna kring LOU i studien. Kommunerna menar att den ökade konkurrensen leder till bättre priser, avtal och system. Själva grundtanken med LOU är just att den skall öka konkurrensen och ge lika möjlighet för alla leverantörer och det verkar en del kommuner stämma in på.

De kommunerna som ställer sig något negativa till LOU säger att ramverket ibland kan upplevas som besvärligt och hämmande. Kraven på likabehandling och transparens gör även utvärderingen mer komplicerad. Den största nackdelen är att det är möjligt att överklaga processen för de företag som inte vinner upphandlingen vilket kan förlänga och sänka processen.

”En nackdel är att upphandlingsproceduren är mycket omfattande och kostsam i sig. En annan nackdel är att kraven på sekretess, likabehandling och transparens gör utvärderingen mer komplicerad.”

Fördelar	Nackdelar
Alla leverantörer har lika möjlighet	Upplevs som besvärligt och hämmande
Ökar konkurrensen	Alla samarbetspartners måste vara delaktiga från början
Ger bättre avtal	Möjligt att överklaga beslut
Ger bättre villkor	Kraven gör processen komplicerad
Ger bättre system	Avtalstiden

Tabell 4.5 Fördelar och nackdelar med LOU

LOU är en lag som engagerar många och väcker en debatt, en del tycker att det är en bra lag som hjälper och stöttar i upphandlingsprocessen medan andra tycker att den är komplicerad och snarare stjälper än hjälper. Oavsett hur inställningen till LOU är så kommer den finnas kvar och offentliga organisationer måste anpassa sig till den eller?

En av kommunerna i studien äger sitt ekonomisystem och avtalet kring systemet skrevs innan LOU och därför påverkas inte av lagen. Denna kommun pratar dock om att upphandla drift och support av systemet och kommer därför bli berörda av lagen vid ett senare tillfälle.

En kommun pratar om att de har utmaningsrätt (flera av de andra har även detta men nämner det ej i studien). Utmaningsrätt innebär att kommunen beslutar vilka regler och villkor som skall gälla utmaningen och var i organisationen utmaningsrätten skall gälla. Om en verksamhet utmanas undersöker kommunen om det är tillåtet att upphandla verksamheten.

Även om en privat organisation tar över verksamheten vid utmaningen så ansvarar kommunen för att alla regler som kommunen lyder under även följs i en utmanad verksamhet (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). En kommun berättar

”utmaningsrätt går kort ut på att ett privat företag kan utmana kommunen att de vill/kan ta över en syssla eller t ex ett vårdboende. 2011 fick kommunen in en "utmaning" från företaget X där de utmanade att ta över lön och personaladministration. Då avtalsperioden med nuvarande systemleverantör gick ut 2012-12-31 tog politikerna beslut om att löneadministration ska utkontrakteras. Upphandling gjordes.”

Kommunen i fråga har alltså “outsourcat” sin lön och personaladministration. För att kunna fokusera på andra kommunala frågor. Detta är unikt då kommunen är den första i Sverige som väljer att ”outsourca” hela sin lön och personaladministration.

4.5 Fördelar

Nedan följer de fördelar som kan urskiljas i studien.

Små kommuner kan få lättare att föra upphandling

Flera av kommunerna menar på att ”Flera blir starkare tillsammans”. Om kommunerna skulle samlas och upphandla tillsammans kan detta leda till större fördelar vid förhandling och i sin tur leda till bättre avtal. Avtalen kan bli bättre då flera aktörer får en större budget tillsammans och kan skraddarsy sina system mer till vad som verkligen behövs, kommunerna vet bäst vad de behöver själva.

Lättare att utbyta erfarenheter kring systemen mellan kommunerna

Om kommunerna skulle använda sig av samma system skulle man lättare kunna byta erfarenhet mellan kommunerna och övervinna problem lättare tillsammans istället för att exempelvis tillkalla support. Att kunna utbyta erfarenhet mellan kommunerna skulle stärka samarbetet mellan kommunerna. Om man skulle hjälpa varandra genom att utbyta erfarenhet skulle man kunna effektivisera många processer och scenarion samt spara in tid och resurser.

Kan leda till bättre avtal

Om man skulle arbeta gemensamt med avtal skulle det bli tydligare vad varje kommun behöver för att samarbetet skall fungera inom regionen. Detta skulle kunna leda till att kommuner kan spara in tid och resurser och stärka det övriga samarbetet som finns i regionen.

IT-förutsättningarna skulle vara lika för samtliga kommuner och det skulle bli enklare att samarbeta med IT-frågor över kommungränserna.

Lättare att jämföra nyckeltal

Utdata från systemen skulle vara lika för alla och detta skulle leda till att de årliga rapporterna inte längre skulle bestå av gissningar och ofullständiga jämförelser utan skulle få en ökad trovärdighet då man skulle mäta med samma parametrar. Kommunerna skulle använda sig av samma metoder för informations utbyte och mörkertalen i rapporterna skulle minskas.

4.6 Nackdelar

Nedan följer de fördelar som kan urskiljas i studien.

Olika kommuner har olika behov

Att de mindre kommunerna har andra behov än vad Göteborg har är helt klart. Detta kan försvåra ett samarbete då någon av parterna skulle få kompromissa för att hjälpa de andra kommunerna och att de inte blir helt nöjda med det nya systemet. Parametrar som skulle kunna påverka är att upphandlingen blir dyrare än vad kommunen har råd med eller att systemet saknar funktioner som kommunen är beroende av. Detta kan dock lösas så som det har gjorts i Helsingborgsregionen där den största kommunen agerar som en generös motor i samarbetet för att styrka sammanhållningen i regionen (Finansdepartementet, 2001).

Kommuner blir mindre självständiga vid ett gemensamt arbete

Kommuner får mindre möjlighet att styra över sig själva och måste anpassa sig till andra kommuner. Om regionen skulle besluta att upphandla ett gemensamt IT-system för ekonomi och personalfrågor skulle kommunerna förlora sin valfrihet kring systemleverantör. Detta är en svår del då någon helt enkelt måste kompromissa, dock kommer även det nya systemet ha liknande krav som de tidigare och därför borde samtliga kommuner kunna lösa sina uppgifter och åtaganden även om de inte får välja system helt själva.

Kan bli monopol för ett företag vid gemensam upphandling

Om en leverantör får kontraktet med hela GR får de en stor fördel och det blir monopol i regionen och endast en systemleverantör får leverera ett system till regionens 13 kommuner. Men bara denna upphandling följer LOU upphandling så borde detta inte ses som ett monopol utan som en regelrätt upphandling. Processen kommer att utföras på samma sätt som den hade utförts om kommunerna hade fört upphandling var för sig.

5. Slutsatser och rekommendationer

För att besvara studiens frågeställning som var

”Vilka fördelar respektive nackdelar finns det med ett gemensamt IT-arbete över kommungränserna?”

Fördelar och nackdelar är beroende på hur man utformar ett gemensamt arbete, det vill säga om man väljer att samarbeta, samverka eller samordna.

Ett samarbete gör kommunerna mer låsta till varandra och kommunerna blir mindre självständiga. Samtidigt som man får lättare att arbeta över kommungränserna och hjälpa varandra.

En samverkan mellan kommunerna gör att kommunerna blir beroende av varandra då de måste anpassa sig till viss del mot de övriga kommunerna, men man behåller ändå möjligheter till att självständigt anpassa sitt system.

En samordning mellan kommunerna påminner mycket om dagsläget och gör att de mindre kommunerna får svårt att föra upphandling och det blir svårt att jämföra data samtidigt som kommunerna får stor valfrihet att välja sitt egna system och hur det skall vara anpassat för den enskilda kommunen.

5.1 Rekommendationer till Kommuner

Som tidigare nämnt har denna studie utgått från kommunerna i GR, men resultatet och analysen är applicerbar på övriga kommuner i landet. De följande delarna representerar olika grader av att arbeta gemensamt. Varje grad har både för- och nackdelar och det är upp till kommunerna att välja vilken grad som lämpar sig bäst för dem.

Samarbete

Ett gemensamt IT-samarbete skulle medföra en hel del förändringar till de rutiner som finns idag inom GR. Man skulle få börja om från början i alla kommuner med att gemensamt framställa en kravspecifikation och sedan se vilka system som kan uppfylla de kraven.

Fördelar

- Kan tydligt hjälpa varandra i arbetsuppgifter – exempelvis centralisera löneadministration
- Kan lätt utbyta information mellan kommuner
- Ta hjälp av varandra för att stötta varandra

- Mindre kommuner kan välja de delar som de vill köpa in sig på vid en gemensam upphandling

Nackdelar

- Alla kommuner måste gå till gemensam upphandling
- Kommuner har olika behov och behöver därför olika system
- Risk för stora avtal som är svåra att ta sig ur om man ej skulle vara nöjd med sitt avtal
- De mindre kommunerna skulle troligen få anpassa sig efter Göteborg
- Risk för monopol för ett företag som vinner upphandlingen

Samverkan

Att gemensamt samverka inom IT skulle innebära att man mer aktivt skulle arbeta mot gemensamma IT-system. Att man skulle utforma kravspecifikationen tillsammans för att se till att man lättare kan utbyta information obehindrat. En samverkan skulle underlätta för kommunerna i det dagliga arbetet så som ett samarbete, men skulle ge större frihet till kommunerna att själva styra över utformningen och upphandlingen av sina system.

Fördelar

- Större frihet för kommunerna att själva anpassa sitt system
- Mindre kommuner kan få lättare att föra upphandling
- Lättare att stötta varandra med olika arbetsuppgifter
- Mindre risk för ett monopol

Nackdelar

- Man får förhålla sig till de övriga kommunerna, och deras syn på krav på system
- Man måste förhålla sig till den framtagna standarden
- Osäkert om man kan jämföra data med andra kommuner med andra system

Samordning

En samordning mellan kommunerna skulle ge kommunerna stor frihet att vara självständiga och att sköta sig själva. En samordning påminner mycket om dagsläget där man ibland rådfrågar grannkommunerna i vissa fall men för det mesta sköter sig själv.

Fördelar

- Stor frihet för kommunerna att själva anpassa sitt system
- Man får de systemet som man själv har efterfrågat
- Man styr över sin upphandling själv

Nackdelar

- Svårt att jämföra data mellan kommunerna
- Mindre kommuner får svårt att föra upphandling
- Svårt att stötta varandra i olika arbetsuppgifter

Källförteckning

Andersen, P.T., El Ansari, W., Rasmussen, H.B. & Stock, C. (2010). "Municipalities Collaborating in Public Health: The Danish Smoking Prevention and Cessation Partnership", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 7, no. 11, pp. 3954-3971

Anderson, T. & Erakovich, R. (2013). Cross-sector collaboration: management decision and change model. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 26.

Axelsson, R. & Bihari-Axelsson, S. (red.) (2007). *Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Lund: Studentlitteratur

Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 4686.

Carlson, S. & Jäder, J (2006). *Möjligheter och hinder för samarbete mellan kommun och landsting*, SKL

Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20.

Douglas, T. & Judge, W. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22.

Finansdepartementet. (2001). *Samverkan mellan kommuner – för ökad attraktivitet, tillväxt och sund ekonomi*. Stockholm: Finansdepartementet.

GR (Göteborgsregionen). (2012). *Nyckeltal Hälsa-Ohälsa 2012*. Hämtad 2013-12-03, från http://www.grkom.se/download/18.30af3a9713ecd14008c1124/1371477226283/nyckeltal_halsa-ohalsa_2012_webb.pdf

GR (Göteborgsregionen). (2013). *Om GR*. Hämtad 2013-12-02, från <http://www.grkom.se/toppmenyn/omgr.4.4703706a13cd47b3b811f51.html>

Hartman, J. (2003). *Grundad teori [Elektronisk resurs] : teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.

- Hooks, J. & Palakshappa, N. (2009). Co-operation and collaboration: the case of the de-regulated New Zealand electricity industry. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22.
- Jacobsen, D., Thorsvik, J. & Sandin, G. (2008). Hur moderna organisationer fungerar. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Jansson, E.V.G. & Tillgren, P.E. (2010). "Health promotion at local level: a case study of content, organization and development in four Swedish municipalities", *BMC Public Health*, vol. 10, pp. 455-466
- Ledwith, F. (1991). Policy contradictions and collaboration in community mental health services in Britain. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12.
- Lilla Edet (2013). SOLTAK – samverkan mellan Stenungssund, Orust, Lilla Edet, Tjörn, Ale och Kungälv kommuner. Hämtad 2013-12-03, från <http://www.lillaedet.se/download/18.41b1d7e3135cb13e35447cb/SOLTAK-tillganglig.pdf>
- Nationalencyklopedin [NE]. (2013). Kommun. Tillgänglig: <http://www.ne.se/kommun>
- Nationalencyklopedin [NE]. (2013). Västra Götalands Län. Tillgänglig: http://www.ne.se/vastra-gotalands-lan?i_h_word=goteborgsregionen
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems* 15.
- Papazoglou, M. & Ribbers, P. (2006). *E-business: organizational and technical foundations*. Chichester: Wiley.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Seibold, D. R., Stohl, C. & Stoltzfus, K. (2011). Managing organizational change: paradoxical problems, solutions, and consequences. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24.
- SFS 2007:1091. Lagen om offentlig upphandling. Stockholm: Socialdepartementet.
- Sharp, H., Rogers, Y. & Preece, J. (2011). *Interaction design: beyond human-computer interaction*. 3. ed. Chichester: Wiley.

Shaw, C. S. & Wainwright, D. W. (2013). Modernising pathology services: modelling effective IT project collaboration. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 26.

Socialstyrelsen. (2011). Tillvägagångssätt för att ta fram definitionsförslagen till begreppen samverkan, samarbete, samordning, samråd, synkronisering. Stockholm: Socialstyrelsen.

Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24.

Stenungssund (2012). Soltak är ett nytt kommunalt bolag. Hämtad 2013-12-03, från <http://www.stenungssund.se/nyheter/arkiveradenyheter/soltakarettnyttkommunaltbolag.5.49393326139fb9f107d8000861.html>

Sveriges kommuner och landsting (2007). Utveckling genom samarbete. Hämtad 2013-12-15, från http://www.skl.se/vi_arbetar_med/valfrihet/om-konkurrens/utmaningsratt

Sveriges kommuner och landsting (2010). Utmaningsrätt. Hämtad 2014-01-23, från http://www.skl.se/vi_arbetar_med/valfrihet/om-konkurrens/utmaningsratt

Varda, D., Shoup, J.A. & Miller, S. (2012). "A Systematic Review of Collaboration and Network Research in the Public Affairs Literature: Implications for Public Health Practice and Research", *American Journal of Public Health*, vol. 102, no. 3, pp. 564-571.

White, L. (2000). Changing the "whole system" in the public sector. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13.