



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kommunal IT-samverkan

En studie om barriärer vid implementering av
IT-tjänster inom kommunal verksamhet.

IT collaboration across municipal boundaries

A study of barriers to implementation of IT services within the public sector

**ANDREAS AHNSTEDT
OSKAR MATTELIN**

Kandidatuppsats i Informatik

**Rapport nr. 2014:058
ISSN: 1651-4769**

Abstrakt

Ekonomiska förändringar, globalisering och en åldrande befolkning är fenomen som har påverkat den kommunala kompetensutvecklingen under senare delen av 1900-talet. För att hantera dessa utmaningar har omfattningen av samarbeten inom specifika områden mellan kommuner under 1990- och 2000-talet ökat. Detta kallas för kommunal samverkan. IT är ett av dessa samverkansområden och ses som en potentiell lösning för att effektivisera den kommunala verksamheten. IT-implementeringar är oftast komplexa projekt som omfattar stora grupper av människor. För att uppnå ett bra resultat måste de inblandade aktörerna vara medvetna om de barriärer som står i vägen för framgångsrik IT-implementering. Uppsatsen syftar till att identifiera barriärer för implementering av IT-tjänster inom kommunal verksamhet, samt ge förslag på hur dessa barriärer kan övervinnas.

För att besvara studiens frågeställning genomfördes en fallstudie med fokus på att intervjua personal från den kommunala skolverksamheten samt det kommunala företag som tillhandahåller IT-drift och IT-tjänster för kommunerna. Utifrån analysen och tolkningen av intervjuerna identifierade vi fyra barriärer för framgångsrik IT-implementering. Sammanfattningsvis bidrar studien till att öka kunskapen kring utmaningar som uppstår vid implementering av IT-tjänster inom kommunal verksamhet.

Rapporten är skriven på svenska.

Nyckelord: Kommunal samverkan, kommunal IT-samverkan, implementering, barriärer, skolverksamhet

Abstact

Economic changes, globalization and an aging population are phenomena that have affected the municipal development in the late 1900s. To address these challenges, cooperation in specific areas between municipalities in the 1990- and 2000's has increased. This is referred to in the literature as municipal cooperation. IT is one of these areas of collaboration and is seen as a potential solution to streamline municipal operations. IT implementations are often complex projects involving a large number of people. To achieve a good result the actors involved must be aware of the barriers that may stand in the way of successful IT implementation. The thesis aims to identify the barriers to implementation of IT services within the public sector and provides suggestions on how these barriers can be overcome.

In order to for fill the study aim we conducted a case study based on interviews with professionals representing the municipal school authority and the municipal company that provides IT operations and services. The analysis and interpretation of the interviews resulted in four main barriers related to hamper successful IT implementation. The main contribution of the study is to increase knowledge about the challenges that arise in the implementation of IT services within the public sector.

The report is written in Swedish.

Keywords: Municipal cooperation, municipal ICT cooperation, implementation, barriers, school

Innehåll

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemområde	3
1.3	Syfte och frågeställning	3
1.4	Avgränsningar	4
1.5	Disposition	4
2	Relaterad litteratur	6
2.1	Definitioner	6
2.1.1	Informationsteknik (IT)	6
2.1.2	IT-tjänst	6
2.1.3	Implementering	6
2.2	Kritiska framgångsfaktorer för implementering av IT	6
2.3	Barriärer vid implementering av IT	8
2.3.1	Kunskapsbarriärer	8
2.3.2	Barriärer för beslutsstödssystem på sjukhus	10
2.4	Kommuner	11
2.5	Kommunal samverkan	11
2.6	Olika former av kommunal samverkan	12
3	Metod	14
3.1	Fallstudie	14
3.1.1	Höglandets Kommunalförbund	14
3.1.2	Höglandets IT	15
3.1.3	Skolverksamheten	15
3.2	Datainsamling	16
3.2.1	Intervjuer	16
3.3	Urval	17
3.3.1	Presentation av urvalsgruppen	18
3.4	Analysmetod	18
3.5	Studiens tillförlitlighet	19
4	Resultat	21
4.1	Oklar ansvarfördelning	21
4.2	Bristande teknisk kompetens	24

4.3	Bristfällig flexibilitet	25
4.4	Organisatoriskt motstånd.....	26
5	Diskussion	29
5.1	Oklar ansvarsfördelning.....	29
5.1.1	Kontra assimileringsbarriären.....	31
5.2	Bristande teknisk kompetens.....	31
5.2.1	Kontra konfigureringsbarriären.....	32
5.3	Bristfällig flexibilitet	33
5.3.1	Kontra konfigureringsbarriären.....	34
5.3.2	Kontra höga kostnader	34
5.3.3	Kontra produkt- och leverantörsomognad	34
5.4	Organisatoriskt motstånd.....	35
5.4.1	Kontra assimileringsbarriären.....	35
5.4.2	Kontra läkare- och organisatoriskt motstånd.....	36
5.4.3	Kontra produkt- och leverantörsomognad	36
6	Slutsats	37
6.1	Studiens relevans och överförbarhet.....	37
6.2	Förslag till vidare forskning.....	37

Bilaga 1 – Intervjumall skolverksamhet

Bilaga 2 – Intervjumall Höglandets IT

1 Introduktion

I detta inledande avsnitt ges en bakgrund till studiens problemområde och varför det är intressant och motiverat att undersöka. Här presenteras även studiens syfte och frågeställningar. Avsnittet avslutas med att belysa nödvändiga avgränsningar samt beskriva hur uppsatsen är disponerad.

1.1 Bakgrund

Under senare delen av 1900-talet har flera förändringsprocesser i samhället varit avgörande för den kommunala kompetensutvecklingen ur ett samhälleligt perspektiv. Några fenomen som exemplifierar dessa förändringar är den ekonomiska globaliseringen, det svenska EU-medlemskapet och IT-revolutionen. Dessutom har pågående demografiska förändringar och konsekvenser som t.ex. en åldrande befolkning medfört betydande utmaningar för de kommunala verksamheterna (Kommunala kompetensutredningen, 2007). För att möta dessa utmaningar har flera kommuner valt att samverka kring olika typer av frågor. Denna samarbetsform kallas för kommunal samverkan (Gossas, 2006).

Under 1990- och 2000-talet har omfattningen av samarbeten, i form av samverkan, mellan kommuner i Sverige ökat. Genom ökad samverkan förväntas kommunerna kunna hantera större ansvarsområden, bli mer kostnadseffektiva, lösa problem på ett mer effektivt sätt samt skapa förutsättningar för regional tillväxt (ibid). För att uppnå dessa mål och vinster ses IT-investeringar som en lösning där utvecklingen av IT-stöd inom den kommunala sektorn förväntas bidra till att frigöra resurser, effektivisera och kvalitetssäkra verksamheter samt förenkla och effektivisera kontaktvägarna till kommuner (Norberg, 2005).

Utvecklingen av IT i samhället påbörjades redan på 1960-talet med digitalisering och lagring av grundläggande samhällsdata i databaser (Sveriges Kommuner och Landsting, 2005). I den internationella litteraturen används begreppet "e-government" för att beskriva utvecklingen av IT inom den offentliga sektorn (Norberg, 2005). E-government har flera olika definitioner men sammantaget kan det definieras som

användningen av informations- och kommunikationstekniker, särskilt Internet, för att uppnå en bättre och mera service-inriktad offentlig sektor (OECD, 2003). I Sverige används tre begrepp för att beskriva termen ”e-government”. De tre begreppen är e-förvaltning, e-tjänster och e-demokrati. E-förvaltning innebär att den offentliga sektorn är digitaliserad vad gäller administrativa system, processer och rutiner. E-tjänster betyder att elektroniska vägar, t.ex. Internet, används för att underlätta för medborgare att få tillgång till offentliga tjänster och e-demokrati är ett begrepp för en plattform som främjar dialog mellan medborgare och politiker (Norberg, 2005). Det står klart att dagens samhälle är helt beroende av att IT-system fungerar, vilket också har resulterat i en förändrad syn av IT som mera än enbart en teknikfråga. I ett vidare perspektiv har IT blivit en grundläggande allmänpolitisk samhällsfråga (Sveriges Kommuner och Landsting, 2005).

Utifrån det här perspektivet drivs IT-investeringar inom offentlig sektor ofta från politiskt håll, vilket i sin tur ofta leder till alltför ambitiösa IT-investeringar. På både nationell och europeisk nivå finns det en stark tilltro till att IT-investeringar både effektiviserar organisationer och dess tjänster bl.a. genom att minska personalomsättning samt höja servicekvaliteten och tillgänglighet till verksamheten (Norberg, 2005).

Enligt Nordberg (2005) är effekterna av IT-investeringar en komplex fråga. Omfattande resurser läggs på IT-utveckling i dagens samhälle men sambanden är i praktiken resurskrävande att mäta och i teorin svårfångade.

En annan viktig faktor som lyfts fram i litteraturen när det gäller IT-satsningar är att det måste finnas en förståelse för de barriärer som finns för att de ska fungera i en verksamhet. I samband med ett IT-projekt uppkommer ofta barriärer som kan ses som hinder för en framgångsrik implementering (Ashaye & Irani, 2013; Poon et al., 2004; Robey et al., 2002). Barriärer för implementeringar är viktiga att känna till eftersom IT-projekt ofta överskrider sin budget samt att ansträngningarna som krävs för att hantera förändringarna som IT-projekt medför ofta underskattas (Robey et al., 2002).

1.2 Problemområde

Befintlig forskning tenderar att främst behandla kommunal samverkan ur ett generellt perspektiv. Få studier behandlar kommunal IT-samverkan och i den mån forskning finns tillgänglig fokuserar den framför allt på juridiska aspekter såsom allmänna rättsliga utgångspunkter för interkommunala avtal och samverkansavtal, samäganderätt och enkla bolag, interkommunala företag etc. Befintlig forskning tenderar även att fokusera på IT-samverkan inom vård och omsorg samt teknisk infrastruktur. (Sveriges Kommuner och Landsting, 2005). Utifrån det aktuella forskningsläget står det klart att det finns behov av djupare studier av de hinder (barriärer) som finns för att hantera implementering av IT-tjänster inom kommunal verksamhet på ett effektivt sätt och vår studie bidrar till att öka denna förståelse. Ytterligare forskning inom området bidrar även till att öka förståelsen om interaktionen mellan människor och informationssystem.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka och analysera vilka potentiella barriärer som finns för implementering av IT-tjänster inom kommunal verksamhet. Fokus ligger på en situation där ett antal kommuner har bildat ett kommunalförbund som bl. a. ansvarar för de inblandade kommunernas gemensamma IT-behov.

Mot denna bakgrund bygger studien på två frågeställningar:

1. Vilka barriärer finns för implementering av IT-tjänster inom kommunal verksamhet?

2. Hur kan dessa barriärer övervinnas?

Genom att undersöka dessa frågeställningar är förhoppningen att bidra med mera kunskap kring utmaningar som uppstår vid implementering av IT-tjänster inom kommunal verksamhet.

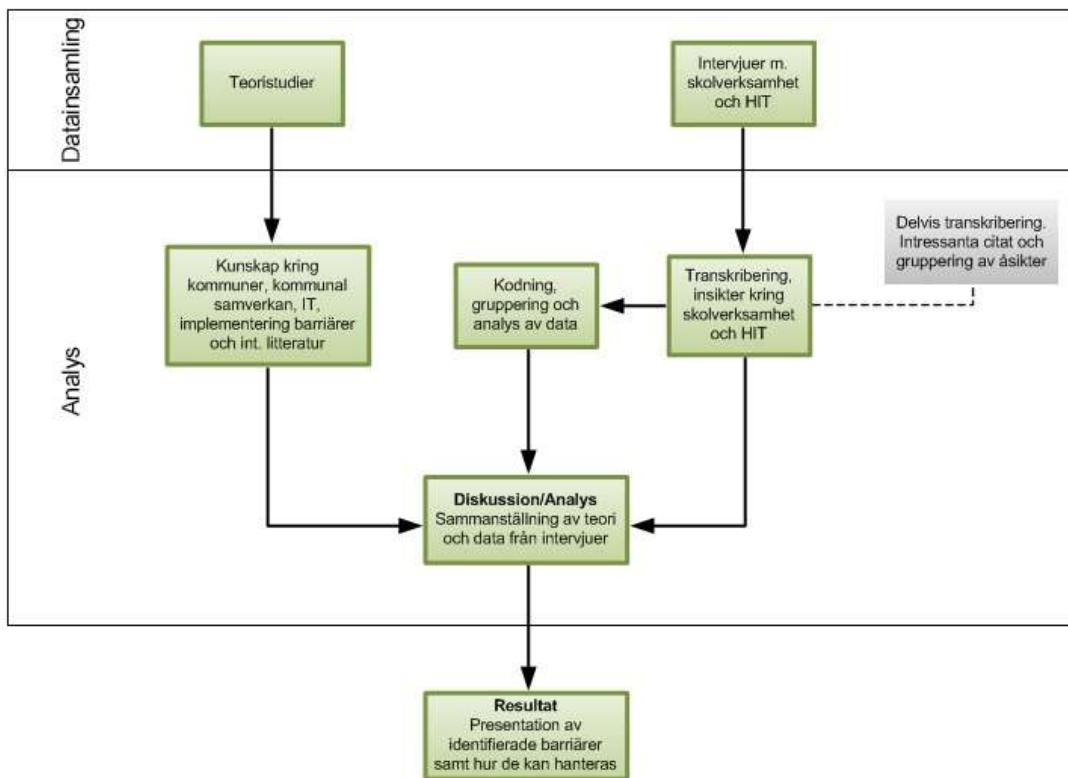
1.4 Avgränsningar

En kommun är en omfattande organisation med flera olika verksamheter och i de flesta fall har en kommun ett stort antal anställda. Eftersom vi är medvetna om att en studie som behandlar alla kommunverksamheter är enormt tidskrävande valde vi att avgränsa studien till att omfatta skolverksamheten inom kommunerna för Höglandets Kommunalförbund. Dessutom anser vi att skolverksamheten reflekterar ett område som innebär höga krav på anpassning och flexibilitet när det gäller införandet av IT-tjänster.

1.5 Disposition

Studiens teoriavsnitt börjar med att definiera relevanta begrepp samt ge en överblick av tidigare genomförd forskning som relaterar till problematiken kring införandet av IT-lösningar i termer av barriärer.

I kapitel 3 beskrivs metodval och hur vi har gått tillväga för att genomföra vår datainsamling samt vår analysmetod. I kapitel 4 presenteras resultatet av studien i termer av de barriärer som har kunnat härledas från intervjumaterialet. I kapitel 5 diskuteras barriärerna i ljuset av tidigare forskning samt särskilt intressanta observationer. Uppsatsen avslutas med slutsatser och egna reflektioner kring resultatet, studiens relevans och överförbarhet samt förslag på framtida studier. Figur 1 ger en översikt över hur uppsatsen är disponerad.



Figur 1. Skiss över studiens upplägg.

2 Relaterad litteratur

I följande avsnitt redogör vi för relevanta begrepp samt litteratur som är relaterad till kommunal samverkan och implementeringsproblematik, dvs. barriärer vid införandet av IT-tjänster.

2.1 Definitioner

2.1.1 Informationsteknik (IT)

Informationsteknik förkortas ofta IT och är en benämning för utnyttjandet av datorer och Internet för informationshantering (Svenska datatermgruppen, u.å.). Definitionen för informationsteknik förändras över tiden pga. den snabba utvecklingen inom området (Junghagen, 1998).

2.1.2 IT-tjänst

När vi behandlar begreppet ”IT-tjänst” syftar vi till en förmåga att leverera teknisk eller kompetensrelaterat IT-stöd som möjliggör en verksamhetsprocess.

2.1.3 Implementering

Begreppet implementering i vår studie syftar på ett tillvägagångssätt för processen mellan konceptet och realiseringen av denna (Socialstyrelsen, 2012). Kopplat till IT innebär implementering genomförandet av ett projekt som blir en färdig produkt och börjar användas för det tilltänkta ändamålet. Användarna ska komma åt produkten och använda den som de vill (Computer Sweden, u.å.).

2.2 Kritiska framgångsfaktorer för implementering av IT

Forskning som berör kritiska faktorer för IT-implementering fokuserar ofta på implementeringsprojekt av *Enterprise Resource Planning*-system (ERP) (sv. affärssystem). Ett affärssystem kan definieras som standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd (Magnusson & Olsson, 2005). Trots att övervägande del av litteraturen i följande avsnitt berör ERP-implementeringar är den relevant då den ger en förståelse för kritiska faktorer som kan spela in vid IT-implementeringar i allmänhet.

ERP-implementeringar är oftast stora, komplexa projekt, som omfattar stora grupper av människor. Grupperna arbetar ofta tillsammans under betydande tidspress och inför en på många sett oförutsedd utveckling (Wong & Tein, 2003). Studier visar på en hög misslyckandegrad för ERP-implementeringar. Alltför ofta ignoreras viktiga förändringsstrategier som leder till att ERP-implementeringar ofta har eskalerande budgetar (Robey et al., 2002; Wong & Tein, 2003).

Tabell 1 (Wong & Tein, 2003) presenterar 23 kritiska faktorer för framgångsrik ERP-implementering.

Critical Success Factors
1. Top Management commitment and Support
2. Business Process Reengineering
3. Use of Project management to manage implementation
4. Change Management Culture & Program
5. Clear Goals, focus and scope (Business Plan and Vision)
6. Selecting the right team (competence)
7. Avoidance customization
8. Project Champion
9. User Training and Education
10. Effective Communication
11. Use of ERP's consultants
12. Vendor package selection
13. User participation
14. Technical and business knowledge
15. Integration of the system
16. Appropriate Management expectation
17. Appropriate Business & IT Legacy Systems

18. Software Development, Testing & Troubleshooting
19. Vendor Partnership
20. Use of vendors' development tools
21. Monitoring & Evaluation of Performance
22. Management Structure
23. Interdepartmental cooperation and communication

Tabell 1. Kritiska framgångsfaktorer för ERP-implementeringar.

Framtiden för framgångsrika ERP-implementeringar är inte beroende av ytterligare förbättringar av tekniken, utan handlar mer om att göra människor och företag uppmärksamma på hur tekniken på ett lämpligt sätt kan användas och anpassas efter affärsbehov och mål. Därför är identifiering av kritiska faktorer för lyckad ERP-implementering väldigt viktigt för att säkerställa projektens framgång (Wong & Tein, 2003).

2.3 Barriärer vid implementering av IT

Existerande forskning som fokuserar på barriärer vid implementering av IT kommer mestadels från studier i den privata sektorn. Urvalet är baserat på att lyfta fram barriärer som verkar vara lika relevant för den privata som offentliga sektorn.

2.3.1 Kunskapsbarriärer

Robey et. al (2002) följer 13 olika företag inom tillverkningsbranschen som implementerar eller har implementerat ett nytt *Enterprise Resource Planning*-system (sv. affärssystem) i organisationen. Ett affärssystem kan definieras som standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd (Magnusson & Olsson, 2005). Robey et al. (2002) identifierar två *kunskapsbarriärer* som organisationer troligtvis kommer att möta vid en implementering av ett ERP-system. Dessa två kunskapsbarriärer kallas för *konfigurationsbarriären* och *assimileringsbarriären*.

Konfigureringsbarriären

Konfigureringsbarriären handlar om att få system att konfigureras och anpassas efter verksamhetens krav och önskemål. För att överkomma denna barriär menar Robey et al. (2002) att det krävs en kärngrupp av dedikerade nyckelanvändare samt en effektiv och bra relation med konsulter.

Robey et al. (2002) identifierade att chefer inom verksamheterna ofta var en del av de kärngrupper av nyckelanvändare som fanns för att överkomma *konfigurationsbarriärer*. Genom att chefer fanns med i dessa kärngrupper hade de bättre förståelse för kritik som kunde uppkomma eftersom de var kunniga i standardprocesser och lokala operationer.

Assimileringsbarriären

Assimileringsbarriären innebär assimilering av nya arbetsprocesser och organisatorisk design. Denna barriär syftar till att medarbetarna inom verksamheten tar till sig och använder de nya arbetsprocesserna och inte går tillbaka i gamla mönster (Robey et al., 2002). För att överkomma *assimileringsbarriären* föreslår Robey et al. (2002) att företagen ska utbilda sin personal samt använda sig av ett inkrementellt tillvägagångssätt vid implementering. I de företag som fokuserade på att utbilda sina medarbetare i de organisatoriska förändringar som implementeringen av det nya ERP-systemet medförde upplevdes *assimileringsbarriären* mindre. De företag som bara utbildade sina medarbetare i det nya systemet upplevde *assimileringsbarriären* som mer svåröverkomlig. En ERP-implementering medför radikala förändringar och för att hantera detta menar Robey et al. (2002) att en inkrementell implementering är att föredra. En inkrementell implementering baseras på en stegvis ökning, och de flesta företag letade efter olika sätt att dela upp implementeringen i flera delar. Det inkrementella tillvägagångssättet bidrog till att användare och andra som deltog i projektet fick chansen att återhämta sig från de påfrestningar som uppkom i samband med implementeringen, samt att samla på sig kunskaper som kunde utnyttjas i senare steg (ibid).

2.3.2 Barriärer för beslutsstödssystem på sjukhus

Poon et al. (2004) undersöker varför så till antalet få sjukhus i USA har implementerat *Computerized physician order entry* (CPOE) (sv. kliniska beslutsstödssystem för läkare) trots att det både är effektivt och motverkar medicinska fel. Genom att intervjua ledande befattningshavare på 26 olika sjukhus i USA identifierades tre huvudbarriärer som bidrog till att CPOE inte hade implementerats i så stor utsträckning. Barriärerna som identifierades var; *läkare och organisatoriskt motstånd, höga kostnader, och produkt- och leverantörsomognad* (ibid).

Läkare och organisatoriskt motstånd

För att överkomma barriären *läkare och organisatoriskt motstånd* identifierar Poon et al. (2004) fyra strategier. Sammanfattningsvis innebär de fyra strategierna att det måste finnas ett starkt ledarskap bland sjukhuscheferna som på ett trovärdigt sätt förmedlar fördelarna med CPOE samtidigt som man identifierar respekterade läkare och gör dessa till nyckelanvändare (ibid).

Höga kostnader

För att överkomma kostnadsbarriären identifierades ett antal strategier som går ut på att sjukhusen ska strukturera om sina prioriteringar, och fokusera mer på patientsäkerhet. Poon et al. (2004) kunde också se att flera sjukhus tog finansiell hjälp av externa aktörer.

Produkt- och leverantörsomognad

Den sistnämnda barriären kan hanteras genom att (1) anlita en leverantör som är engagerad inom CPOE-marknaden. (2) Leverantören måste vara redo att anpassa sin produkt efter specifika sjukhus och dess arbetsflöden. (3) Leverantören måste vara villig att gå in i ett långsiktig förtroendefullt samarbete med sjukhuset, eftersom ett framgångsrikt genomförande CPOE kan sträcka sig över flera år (Poon et al., 2004).

2.4 Kommuner

En kommun är både en del av staten och en självstyrande enhet (Montin, 2007). Kommunerna ansvarar för en stor del av den samhällsservice som finns där vi bor (Sveriges Kommuner och Landsting, 2009). Även om kommuner betraktas som självstyrande enheter så har de av riksdagen ålagda uppgifter att utföra (Montin, 2007). Bland de viktigaste uppgifterna en kommun ansvarar för är förskola, skola, socialtjänst och äldreomsorg (Sveriges Kommuner och Landsting, 2009). Kommuner och landsting har sedan länge haft till uppgift att säkerställa den lokala gemensamma välfärden och gemensamma intressen till exempel genom att tillgodose behovet av social eller teknisk service (Finansdepartementet, 2008).

Kommunerna är enligt lag skyldiga att ha vissa verksamheter medan andra verksamheter är frivilliga och kan beslutas av lokalpolitikerna. Idag finns det 290 kommuner i Sverige (Sveriges Kommuner och Landsting, 2009).

2.5 Kommunal samverkan

Begreppet samverkan saknar en entydig definition (Kommunala kompetensutredningen, 2007) och kan tolkas på flera olika sätt. Det kan dock fastslås att samverkan handlar om samarbete (Sveriges Kommuner och Landsting, 2005).

Kommunal samverkan innebär en mängd fenomen såsom interkommunala avtal, gemensamma förvaltningar (kommunalförbund och gemensamma nämnder), interkommunala bolag, gemensamma tjänster, projekt och olika typer av samrådsorgan (Gossas, 2006).

Samverkan sker inte bara mellan kommuner, utan även med landsting och statliga myndigheter på lokal och regional nivå (Montin, 2007). Samverkan kan ske inom alla kommunala ansvarsområden. Enligt Gossas (2006) är de vanligaste samverkansområdena räddningstjänst, utbildning, vård och upphandling. Två eller flera kommuner kan inom ett eller flera uppgiftsområden genomföra en partiell kommunsammanslagning vilket bildar en gemensam förvaltning med större resurser och territorium (Gossas, 2006).

Samverkan kan ske av flera olika skäl (Gossas, 2006; Montin, 2007). En av de vanligaste förekommande drivkrafterna för medelstora kommuner att samverka är att ett samarbete kan ge stordriftsfördelar vilket effektiviserar resursutnyttjandet i jämförelse med om kommunerna skulle hantera en aktuell uppgift enskilt (Montin, 2007). Drivkraften för samverkan har ofta handlat om att uppnå ekonomiska värden men Montin (2007) och Gossas (2006) menar att det under den senaste tiden även framkommit andra motiv med identitetsskapande och allmänt mobiliserande värden som skapar vinst på längre sikt. Kommuner som samverkar vill t.ex. stärka sin regions konkurrenskraft gentemot andra regioner (Montin, 2007).

2.6 Olika former av kommunal samverkan

Kommunal samverkan finns i både offentlighetsrättsliga och privaträttsliga former där offentlighetsrättsliga former omfattar kommunalförbund och gemensam nämnd, och privaträttsliga former omfattar interkommunala avtal samt företag, stiftelser och föreningar (Sundström, 2013).

Kommunalförbund:

Ett kommunalförbund är en offentlighetsrättslig juridisk person med egen rättskapacitet som är fristående från de medverkande medlemskommunerna. Organisatoriskt är ett kommunalförbund uppbyggt på i princip samma sätt som en kommun eller ett landsting. År 2009 fanns det i Sverige 110 kommunala förbund och den största delen av dessa omfattade verksamheterna räddningstjänst, utbildning samt ekonomi, löner och IT (Sveriges Kommuner och Landsting, 2014).

Gemensam nämnd:

En gemensam nämnd ingår i en av de samverkande kommunernas politiska organisation och är därmed, i motsats till kommunalförbund, inte en egen juridisk person (Sveriges Kommuner och Landsting, 2014). Den samverkande kommun, i vars politiska organisation den gemensamma nämnden ingår, benämns ofta ”värdkommun” (Sundström, 2013; Sveriges Kommuner och Landsting, 2014). En gemensam nämnd kan samverka kring i princip alla kommunala intressen (Sundström, 2013) och antalet

gemensamma nämnder fördubblades nästan, från 77 till 148 stycken, mellan 2005 och 2011 (Sveriges Kommuner och Landsting, 2014).

Interkommunala avtal:

Interkommunala avtal är en mycket gammal företeelse som innebär att kommuner upprättar avtal om samverkan om en viss uppgift. I den svenska kommunallagen saknas särskilda regler för denna samverkansform vilket gör att den regleras i form av gemensamma nämnder och kommunalförbund (Agnevik, 2009).

Kommunala företag och andra privaträttsliga samverkansformer

Samverkan mellan kommuner och mellan kommuner och landsting sker främst genom aktiebolag. Samverkan genom stiftelser och ideella föreningar är inte lika vanligt förekommande. I 3 kap. 16 § KL ges grundläggande förutsättningar för kommunal företagsbildning, oavsett form (Agnevik, 2009).

3 Metod

För att besvara frågeställningen ”*Vilka barriärer finns för implementering av IT-tjänster inom kommunal verksamhet?*” valde vi att genomföra en explorativ fallstudie om relationen mellan Högländets IT och skolverksamheten inom de samverkande kommunerna. Fallstudiemetoden är särskilt lämplig för studier där man vill ta reda på hur något sker under verkliga förhållanden (Yin, 2007). En fallstudie ger också en djupare förståelse över det enskilda fallet. Överfört till vår studie innebär detta att vi har försökt hitta barriärer som försvårar implementering av IT-tjänster genom att intervjua personer som på ett eller annat sätt handskas med dessa barriärer i vardagen.

Vår andra frågeställning; ”*Hur kan dessa barriärer övervinnas?*” har vi besvarat genom att analysera vår insamlade data och jämfört resultatet med tidigare forskning inom området (se avsnitt 2.3). Genom att jämföra våra identifierade barriärer med befintlig forskning har vi skapat en grund för hur dessa barriärer kan hanteras.

3.1 Fallstudie

Högländets kommunalförbund bildades för att stärka samarbetet mellan högländets kommuner. Förbundet startade 2002 och bedriver en mängd samarbetsprojekt för att stärka regionen och göra den attraktiv för boende på högländet. Vår uppsats fokuserar på Högländets IT som är den del av förbundet som samarbetar kring medlemskommunerna IT-verksamhet (Högländets kommunalförbund, u.å). För att avgränsa vår studie ytterligare har vi valt att rikta in oss på hur Högländets IT arbetar med de involverade kommunernas skolverksamhet.

3.1.1 Högländets Kommunalförbund

Högländets kommunalförbund består av medlemskommunerna Nässjö, Vetlanda, Sävsjö, Aneby och Eksjö. Förbundets mål är att tillgodose medlemskommunernas möjligheter samt att främja utveckling och tillväxt. Verksamheten omfattar familjerätt, IT, kompetensutveckling och utredningsarbete (Högländets kommunalförbund, 2013).

Högländets kommunalförbunds organisation består av tio ledamöter och tio ersättare. Varje kommun väljer två ledamöter och två ersättare som uppdelas i tre avdelningar;

familjerätt, kompetensutveckling och IT. Sammanlagt finns det 51 anställda varav 42 arbetar inom verksamhetens IT-samordning Högländets IT (HIT) (ibid).

3.1.2 Högländets IT

Högländets IT arbetar med IT-baserade tjänster inom kommunal verksamhet och har som mål att vara den självklara samarbetspartnern för alla kommuner inom Högländets kommunalförbund. För att uppnå detta mål erbjuder Högländets IT allt ifrån drift, support och teknisk systemförvaltning. Dessa tjänster används av över 12 000 administrativa användare inom kommunen och över 16 000 elever i de involverade kommunernas skolor (Högländets kommunalförbund, 2013).

Under 2014 förväntas ett större projekt för en gemensam teknisk plattform för kommunerna vara avslutat och då hoppas Högländets IT hamna i en mer stabil fas och fokusera på den dagliga driften av tjänster. Målet är att effektivisera arbetssättet och förbättra den dagliga supporten. Under året förväntas man även att kunna bidra till en kostnadsbesparing i kommunerna i form av gemensamma tjänster såsom utskriftshantering, licenshantering och verksamhetssystem (ibid).

En skillnad från tidigare år är att Högländets IT inte ska ta på sig allt för många korta kommuninitierade projekt utan istället fokusera på projekt som går över en längre tid. Allt för många och korta utvecklingsprojekt har gjort att kommunerna har upplevt en sämre servicenivå. Högländets IT vill tillsammans med kommunerna uppnå ett bättre gemensamt planeringsarbete och ser detta som en av de viktigaste utmaningarna 2014 (ibid)

3.1.3 Skolverksamheten

Inom kommunernas skolor sker en snabb utveckling mot IT-baserad pedagogik vilket har bidragit till att volymen på datorer i hela verksamheten har ökat. En-till-en datorer (en dator till varje elev) i gymnasieskolan har också gjort att omfattningen på IT-tjänster inom skolan har ökat (Högländets kommunalförbund, 2013).

3.2 Datainsamling

3.2.1 Intervjuer

Vi genomförde fem semistrukturerade intervjuer med totalt elva informanter från Höglandets IT och skolverksamheten från de samverkande kommunerna. Intervjuguiden som användes under intervjuerna var uppdelad med bakgrundsfrågor, generella frågor om kommunal IT-samverkan och frågor som behandlade fallstudieobjektet. Varje intervju avslutades med att ge informanten utrymme att uttrycka övriga tankar och funderingar kring det undersökta området. Det första utkastet till intervjuguiden bestod av frågor som vi ansåg vara relevanta för att besvara vår frågeställning. Svaren på dessa frågor gav oss mer information om både vad vi borde fokusera på i kommande intervjuer och tips på informanter som skulle kunna vara intressanta för senare intervjuer. En del av intervjufrågorna som vi valde att ställa i de första intervjuerna reviderades för att på ett bättre sätt motsvara vår frågeställning.

Varje intervju varade mellan 60-90 minuter. Intervjuerna genomfördes på ett semistrukturerat sätt som betyder att alla informanter ges samma frågor där öppna svar förväntas (Patel & Davidsson, 2003). Viktigt att betona är att i vår studie fick representanter från skolverksamheten och Höglandets IT olika frågor på grund av att de hade olika perspektiv på hur verksamheten fungerar i praktiken. Enligt Sharp et al. (2011) är det viktigt att ställa frågorna på ett sådant sätt att människor utan teknisk vana förstår frågorna och kan svara på sätt som beskriver verksamheten utan att behöva gå in på ett djupare tekniskt plan. Eftersom många av informanterna hade skiftande IT-vana och kunskaper var det viktigt att ha i åtanke att undvika för tekniska termer under intervjun.

När vi kom in i verksamheten upptäckte vi att det på grund av tidsmässiga skäl var omöjligt att genomföra individuella intervjuer med alla informanter. Vi fick snabbt improvisera och anpassa vår intervjuansats till att även omfatta gruppintervjuer. Det innebär att fyra intervjuer har gjorts individuellt samt två gruppintervjuer som bestod av två och fem personer.

Fördelen med enskilda intervjuer är att de ger en djup förståelse för verksamheten och att undersökarna får ta del av en stor mängd relevanta data om vissa områden (Webb, 1992). Eftersom en del av våra genomförda intervjuer har varit större eller mindre gruppintervjuer är det även relevant att beskriva för- och nackdelar med den typen av intervju. Gruppintervjuer har en tendens att bli mer spontana där intressanta områden kan komma fram utan en specifik fråga har ställts (Sampson, 1996). En informant kan svara på en specifik fråga och nämna något som en annan informant kan vidareutveckla (Webb, 1992). Det kan dock vara svårt att nå ett större djup i intervjun då informanterna sitter tillsammans (Sampson, 1996).

3.3 Urval

För att få en bild av problemområdet valde vi att intervjua personer som både arbetar inom skolans verksamhet och personer som arbetar på Högländets IT. Genom att intervjua personer med olika roller fick vi en tydligare bild av hur den kommunala samverkan kring IT fungerar i praktiken.

Anledningen till att valde de valda informanterna från skolverksamheten var framförallt för att de speglar en förhållandevis bred bild av olika representanter från skolan. Studien uppnår således en högre relevans då vi valde att rikta in oss på personer med olika befattning inom skolverksamheten. Även informanterna från Högländets IT hade varierade roller inom sin verksamhet vilket bidrog till bredare insyn och andra perspektiv.

Urvalet av informanter är baserat på *snowball sampling*. Genom att fråga ett visst antal personer om vem man bör tala med ökar antalet personer i urvalet (d.v.s. snöbollen ökar i omfång) (Heckathorn, 2002). Från början kontaktade vi två personer inom skolverksamheten vilket direkt resulterade i en intervju och tips på andra möjliga intressanta informanter. Det resulterade i att vi valde att ha med en fråga vars mål var att ge tips på andra intressanta informanter (se bilaga 1 och 2).

När det kommer till antalet informanter satte vi från början upp ett mål att ha cirka fem representanter från skolverksamheten och fem ifrån Högländets IT. Även här valde vi

att avgränsa oss efter den tid som har varit tillgänglig. Dock är det viktigt att påpeka att antalet inte var helt förutbestämt utan har bestämts på grund av vad som har kommit fram i intervjuerna.

3.3.1 Presentation av urvalsgruppen

Samtliga informanter som vi har intervjuat representerar olika yrkesroller inom sina verksamheter. Vi har valt att enbart presenteras informanternas arbetstitel för att minimera risken för att någon av våra informanters identitet framkommer.

Informant 1: Förskolechef, kommun.

Informant 2: Skoladministratör, kommun.

Informant 3: IT-pedagog, kommun.

Informant 4: IT-pedagog, kommun.

Informant 5: Rektor, kommun.

Informant 6: Rektor, kommun.

Informant 7: Representant, Högländets IT.

Informant 8: Representant, Högländets IT.

Informant 9: Representant, Högländets IT.

Informant 10: Representant, Högländets IT.

Informant 11: Representant, Högländets IT.

3.4 Analysmetod

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. Vid intervjutillfället tillfrågades informanterna om tillåtelse att spela in intervjun. Intervjumaterialet analyserades med hjälp av tematisk analysmetod enligt Braun & Clarke (2006). En tematisk analys innebär att forskaren aktivt identifierar teman i det material som samlats in. För att minimera risken att forskarens föreställning om situationen blir alltför styrande menar Braun & Clarke (2006) att det bör läggas stor vikt på att systematiskt och stegvis identifiera teman.

Vår analys utgick från de sex steg för systematisk tematisering och dessa steg utgick vi ifrån i vår analys. I det första steget lyssnade vi igenom alla intervjuer och transkriberade dem. I steg två kodades intervjumaterialet genom att namnge textstycken och på så vis påbörja processen att kategorisera koderna i grupper (teman) som var i fokus i steg tre. I steg fyra kunde vi identifiera ett antal teman som jämfördes och diskuterades för att säkerställa att de reflekterade materialet. I steg fem analyserades de teman som framkommit ytterligare för att fördjupa förståelsen av vart och ett av dem. Sedan gjordes en sista iteration när det gällde att finna den mest lämpliga etiketten för varje barriär.

3.5 Studiens tillförlitlighet

Eftersom nästan varje kvalitativ studie är unik måste undersökare lägga stor vikt vid att tydligt beskriva hur forskningsprocessen har byggts upp (Patel & Davidsson, 2003). Vårt metodkapitel reflekterar detta och därför anser vi att studien kan betraktas som tillförlitlig.

Validitet i en kvalitativ studie behandlar inte enbart själva datainsamlingen utan hela forskningsprocessen (ibid). Med utgångspunkt från detta har vi försökt förtydliga hur vi genomfört studien samt hur vi hanterat de utmaningar vi stött på.

När det kommer till själva datainsamlingen når en kvalitativ undersökning hög validitet genom att undersökarna skaffar sig ett tydligt underlag av det studerade områdets livsvärld (ibid). Detta har vår studie uppnått genom att formulera intervjufrågor som väl fångade in informanternas perspektiv och åsikter om det undersökta området. Dessutom har vi efter varje intervju gemensamt diskuterat den data som kommit fram.

Patel & Davidsson (2003) beskriver ”intervjuareffekten” som kan uppstå då intervjuaren på olika sätt påverkar den som intervjuas, t.ex. genom att svara på ett sätt som förväntas. För att motverka detta har vi varit noga med att ge informanterna öppna frågor. Vi har även sett till att diskussion i framförallt gruppintervjuerna har fått fortgå obehindrat, utan ledande följdfrågor. Trots utmaningen att hantera både individuella och gruppintervjuer har vi under hela processen reflekterat över den påverkan som detta kan

ha haft på resultat, dvs. vad informanterna har sagt, vem som har sagt vad, men även hur interaktionen i gruppen vad som dominerat det sagda (eller osagda). Sammantaget har det dock varit viktigt för vår studie att vi fått tillgång till så många informanter som möjligt för att kunna fånga in olika perspektiv.

Eftersom vi genomförde en explorativ fallstudie är det viktigt att beakta de svagheter som finns i denna metod. Svagheter med att använda sig av fallstudier är att undersökarna kan ha en förutfattad bild över vilka svar som ska komma fram och då under själva fallstudien aktivt söka efter de förutfattade svaren (Yin, 2012). För att motverka detta har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer. Syftet har varit att få informanterna att beskriva vad de upplever som både positivt och negativt med relationen mellan Högländets IT och skolverksamheten i de samverkande kommunerna. För att säkerställa att vårt resultat är förankrat i den datainsamling som utförts har vi använt oss av ramverket tematisk analys (se avsnitt 3.4 Analysmetod).

4 Resultat

Vår tematiska analys av intervjumaterialet har resulterat i fyra interrelaterade faktorer som vi betecknar som kritiska barriärer relaterade till implementering av IT-tjänster inom kommunal verksamhet. Barriärerna som beskrivs nedan omfattar *oklar ansvarsfördelning*, *bristande teknisk kompetens*, *bristfällig behovsanalys*, *organisatoriskt motstånd* (se Tabell 2) och illustreras med citat från informanterna.

Tema	Definition/kännetecken
<i>Oklar ansvarsfördelning</i>	Avsaknad av konkreta ansvarsroller. Oklarheter i vem som är beställare.
<i>Bristande teknisk kompetens</i>	Den tekniska kompetensen finns inte kvar hos skolan. Problem med att ställa och uppfylla kravställningar.
<i>Bristfällig flexibilitet</i>	Skolan är en komplex verksamhet och kräver flexibel IT. HITs tjänster är inte tillräckligt anpassningsbara.
<i>Organisatoriskt motstånd</i>	Bristfällig kommunikation och en misstro gentemot varandra skapar motstånd.

Tabell 2. Översikt över identifierade barriärer.

4.1 Oklar ansvarsfördelning

Analysen visar att ett ständigt återkommande tema relaterar till oklar ansvarsfördelningen mellan skolverksamheten och HIT när det gäller vem som bär det övergripande ansvaret för IT-hanteringen. Till exempel, när HIT skapades hade man från skolans sida en uppfattning om att HIT skulle ta på sig ett övergripande ansvar för IT-hanteringen, men informanter från skolan menar att HIT brister i detta. En av informanterna beskriver ansvarsproblematiken på följande sätt;

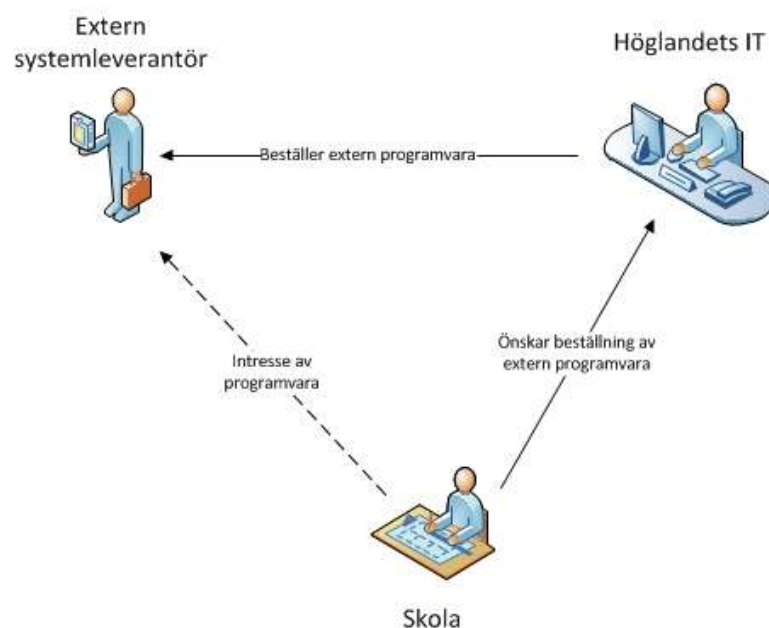
“Man är både beställare och leverantör på HIT och utgår från tekniskt perspektiv istället för kundperspektiv.” (intervju, informant 3)

Det är tydligt att avsaknaden av konkreta linjer vad gäller ansvarsfrågan skapar förvirring och frustration. Detta leder till att informanterna från skolverksamheten får känslan av att HIT inte tar sitt ansvar och inte levererar det som skolan förväntar sig av verksamheten.

Skolverksamhetens IT-tjänster beställs från en tjänstekatalog som är framtagen av HIT. Beställning av programvaror som inte ingår i den tjänstekatalog som finns tillgänglig måste fortfarande ske genom HIT. Trots att programvarorna inte finns tillgängliga i tjänstekatalogen menar informanter från skolan att ansvaret för att programvaran fungerar ligger kvar på skolorna vilket de anser vara olämpligt. Skolan anser att det är HIT som är beställare och IT-experten och att de därmed ska ta ansvar för hela processen. En informant uttrycker problematiken på följande sätt;

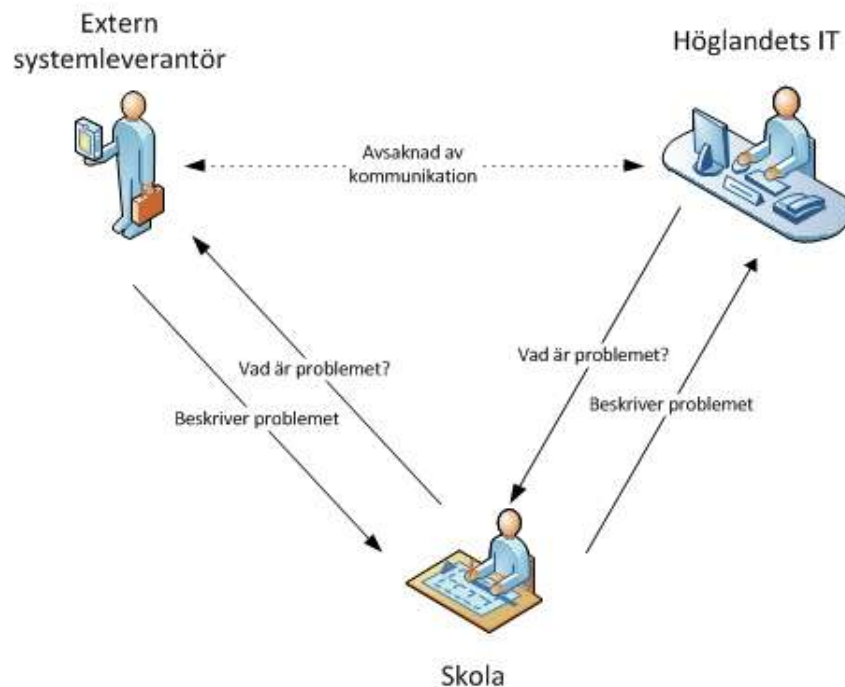
“Eftersom det är HIT som beställer förväntar vi också att de får det att fungera. Om HIT har sagt att de ska lösa ett problem ska de också se till att det fungerar.” (intervju, informant 5)

Figur 3 illustrerar ansvarsproblematiken som informanter från skolverksamheten beskriver.



Figur 3. Beställningsprocessen av extern programvara.

Informant 5, som är rektor, anser att det är HIT som är beställare av externa system och måste därför ta ett helhetsansvar för att programvara fungerar och motsvarar de förväntningar som finns.



Figur 4. Ansvarsfördelning vid problem med extern programvara.

Informanter från HIT indikerar att förväntningarna från skolor inte stämmer överens med deras ansvarsområden. Informanter från HIT menar att administrering av de system som skolan beställer är skolornas ansvar, detta uttrycks på följande sätt;

”HIT är enbart systemägare för två system. Vår roll är att stå för drift och infrastruktur.” (intervju, informant 7)

En annan informant från HIT vidareutvecklar resonemanget genom att klargöra hur de ser på sin roll samt resonerar kring hur kommunerna kan förbättra situationen;

”Vi säljer systemdrift, inte administration. Kommunerna måste vara tydligare med vad de har tänkt göra och sedan utbilda systemförvaltare.” (intervju, informant 9)

4.2 Bristande teknisk kompetens

Ett annat framträdande tema är kopplat till att informanterna från skolverksamheten känner att de i vissa fall saknar teknisk kompetens. Eftersom de som arbetar inom skolverksamheten inte är IT-expert medför detta flera svårigheter både för skolverksamheten och HIT. Utifrån informanternas respons framkommer det att den tekniska kunskapen inte finns kvar hos skolorna på samma sätt som den gjort tidigare och detta leder, enligt informanterna själva, till att det blir svårare för pedagoger att få snabb teknisk hjälp. Tidigare kunde personal på skolor snabbt ringa efter hjälp från skolans IT-avdelning, men denna hjälp har efter sammanslagningen försvunnit. Detta är en följd av att den tekniska kompetensen har försvunnit. Flera informanter påpekar dock att den support som HIT erbjuder är bra, och att den hela tiden blir bättre. Problemet ligger i den situation som pedagoger ofta befinner sig i när problem uppstår. En av informanterna som är rektor beskriver det här i följande termer;

”Om en lärare får problem med tekniken under en lektion måste det åtgärdas direkt. Tidigare kunde man snabbt springa ner till IT-gubbarna men idag måste man ringa eller mejla in sitt problem. Det funkar inte med en klass på 30 elever med en lektionstid på 50 minuter.” (intervju, informant 6)

Ett tydligt kännetecken på en bristande teknisk kompetens är att skolans representanter uppges ha blivit sämre på att ställa trovärdiga och bra kravspecifikationer till HIT.

“Kommunerna måste bli bättre beställare. De behöver beskriva vad som behövs och inte bara peka på en teknisk pryl.” (intervju, informant 7)

Informanterna från HIT reflekterar vidare att de som arbetar inom skolverksamheten ibland stirrar sig blinda på tekniska program och ”prylar”, och inte tydligt förklarar vad de ska användas till. Dessutom refererar informanterna till dåligt skrivna kravspecifikationer för IT-inköp som både kostar pengar och resurser då skolverksamheten en tid efter leverans kan rikta kritik mot HIT eftersom de inte tycker

att det nya inköpet motsvarar förväntningarna. Informant 11 exemplifierar denna problematik i följande citat;

“Från skolans sida säger man att man vill ha 20 stycken iPads och det löser vi till dem. Efter ett tag kommer de tillbaka till oss och klagar på att de inte kan skriva ut från surfplattorna. Nej... ni sa aldrig att ni ville ha den funktionen.” (intervju, informant 11)

Representanterna från HIT är tydliga med att ett stort ansvar för att dessa situationer inte ska uppstå ligger på dem själva. HIT medger att en stor utmaning för skolorna och kommunerna ligger i den bristande tekniska kompetensen i skolverksamheten men menar ändå att de har ett ansvar att hjälpa till genom att ställa rätt frågor.

Informant 9 fyller i det informant 11 säger med följande citat;

“Vi behöver också bli bättre på att ställa bättre frågor. Vad vill skolorna ha ut från en teknisk pryl? Finns det andra och bättre lösningar som är billigare?” (intervju, informant 9)

För att öka kvaliteten på kravspecifikationerna som kommer från skolverksamheten vill informant 8 från HIT se ökat samarbete mellan skolorna i kommunerna. Om kommunerna lärde sig av varandra skulle man kunna komma runt bristen på teknisk kompetens. En informant från HIT uttrycker sig på följande sätt;

“Skolan måste se framtidens behov och att alla inblandade kommuner måste börja ställa krav gemensamt” (intervju, informant 8)

4.3 Bristfällig flexibilitet

Ännu ett framträdande tema, från skolverksamhetens informanter, inbegriper en uppfattning om att HIT är en för rigid och tungrodd organisation för att motsvara skolans IT-behov. Det tjänstepaket som HIT erbjuder anses inte vara anpassat efter

skolans verksamhet. Skolverksamheten efterfrågar bra och enkel IT men upplever att HIT ger dem sämre IT till en dyrare kostnad.

De tjänster som skolan köper av HIT är sammansatta av ett visst antal system. I vissa fall är skolan inte intresserad av alla system som ingår i en tjänst men måste ändå betala för dessa. Eftersom tjänstepaketet inte är anpassade efter skolverksamhetens behov uttrycker informanter om att de ibland får en känsla av att de betalar för IT som de inte vill ha. Informanter menar att den bristande flexibiliteten kostar pengar vilket i sin tur bidrar till frustration och misstro mot HIT.

En av informanterna som är IT-pedagog menar att IT-lösningarna i dagsläget säkerligen fungerar utmärkt i vissa kontorsmiljöer inom kommunerna. Informanten påpekar dock att arbetsmiljön för en pedagog skiljer sig markant i jämförelse med exempelvis en handläggare på socialförvaltningen.

“HIT är duktiga på att hantera administrativ IT med de brister i att ta fram IT för en så komplex verksamhet som skolan är.” (intervju, informant 4)

Vår analys visar att HITs ansvarsområde omfattar flertalet olika kommunala verksamheter där skolverksamhetens arbetsmiljö, i förhållande till de andra verksamheternas, är unik. En av informanterna som är IT-pedagog beskriver att det finns problematik i den helhetslösning som HIT erbjuder i följande termer;

”One size fits all – konceptet går inte att applicera på skolverksamheten.”
(intervju, informant 3)

4.4 Organisatoriskt motstånd

Ett annat viktigt tema som kom fram i analysen är relaterat till en underliggande misstro mot HIT som leverantör av IT-drift och tjänster. Vår analys visar att detta beror på att

det finns en uppfattning om att HIT inte uppfyller skolverksamhetens behov och att de IT-tjänster som HIT erbjuder skolorna ofta är för dyra och avancerade.

“HIT vill att vi ska köra Mercedes när vi nöjer oss med att köra Renault Clio.” (intervju, informant 1)

Detta tydliggörs i ett organisatoriskt motstånd där HIT menar att skolan inte anpassar sig efter de nya strukturerna som bildandet av Höglandets kommunalförbund har fört med sig. Vår analys visar att skolorna fortsätter att handla IT som de alltid har gjort vilket försvårar samarbetet mellan HIT och skolverksamheten. Detta leder till att kommunikationen blir bristfällig och förtroendet gentemot varandra sinar.

“Många problem mynnar ut i en bristande kommunikation. HIT skulle gjort en bättre plattform från början” (intervju, informant 6)

Ett annat kännetecken på den misstro mot HIT som ökar det organisatoriska motståndet är att informanter från skolverksamheten upplever att HIT ger olika information till de samverkande kommunerna. En informant som är rektor upplever att HIT säger att samma sak gäller för alla, men att detta inte stämmer i praktiken.

“HIT ger spretig information, alla kommuner har inte heller samma krav ifrån HIT.” (intervju, informant 5)

Vi observerar att representanter från HIT vill se att båda parter öppnar upp för kommunikation för att förbättra relationen och samarbetet mellan verksamheterna. Under intervjuerna framkommer det att representanterna från HIT är väl medvetna om att relationen och samarbetet inte är optimalt och de är öppna med att ett stort ansvar ligger hos dem och inte bara på skolverksamheten.

“Vi måste förbättra vår dialog. Man kan sammanfatta allt med kommunikation, kommunikation och kommunikation.” (intervju, informant 10)

Försök till bättre kommunikation och samarbete görs men detta upplevs inte fungera. Representanter från HIT och skolverksamheten träffas vid olika tillfällen för att diskutera situationen. Att mötena existerar ses som positivt men problemet är att mötena inte främjar samarbetet. En informant som är IT-pedagog uttrycker sig på följande sätt;

“Alla ansvariga från HIT och den kommunala verksamheten träffas för att diskutera framtiden, men dessa möten fungerar också mindre bra. Duktiga tekniker från HIT gör samarbetet uthärdligt för kommunen men över lag är HIT en alldeles för rigid organisation.” (intervju, informant 3)

Sammanfattningsvis visar analysen av intervjuerna att den bristfälliga kommunikationen tillsammans med avsaknaden av förståelsen för varandras verksamheter bidrar till att organisatoriska motståndet mellan skolverksamheten och HIT ökar.

5 Diskussion

Det övergripandet syftet med denna studie är att utveckla kunskap och förståelse kring de barriärer som kan uppkomma vid IT-implementering med särskilt fokus på kommunal verksamhet. I kapitlet kommer vi att diskutera och jämföra barriärerna i ljuset av tidigare forskning. Resultatet av analysen presenteras i Tabell 3, som även visar vilka samband som finns mellan barriärerna. Sedan diskuteras varje barriär och samband för sig. Sist diskuteras olika tillvägagångssätt för att överkomma dessa barriärer.

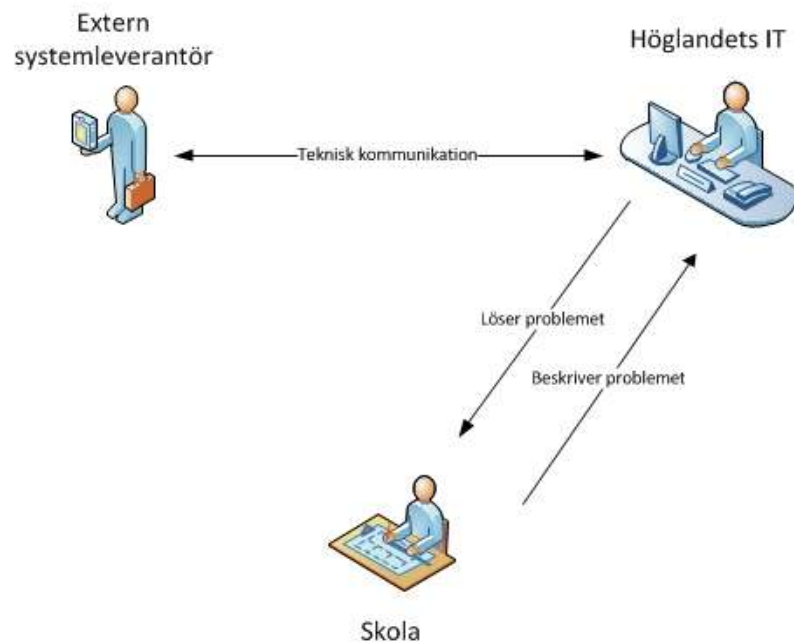
	<i>Oklar ansvarsfördelning</i>	<i>Bristande teknisk kompetens</i>	<i>Bristfällig flexibilitet</i>	<i>Organisatoriskt motstånd</i>
<i>Konfigurering</i>		X	X	
<i>Assimilering</i>	X			X
<i>Läkare- och organisatoriskt motstånd</i>				X
<i>Höga kostnader</i>		X	X	
<i>Produkt – och leverantörsomognad</i>			X	

Tabell 3. Jämförelse mellan barriärer som har tagit fram i tidigare forskning samt de barriärer som har identifierats i vårt fallstudieobjekt. Studiens identifierade barriärer visas på den horisontella axeln och de barriärer identifierade i litteraturen visas på den lodräta axeln.

5.1 Oklar ansvarsfördelning

Barriären *oklar ansvarsfördelning* indikerar att ansvarsfördelningen mellan den undersökta skolverksamheten och HIT är otydlig. Under implementeringsprocessen ger sig detta i uttryck då det finns två, och till och med ibland tre aktörer som delar på ansvaret (se Figur 3). För att överkomma denna barriär krävs att alla inblandade parter har en tydlig bild över ansvarsfördelning både då det beslutas att nya IT-tjänster ska

implementeras, men också efter implementeringen då de administreras. Det som skiljer från icke samverkande kommuner är de oftast har en egen IT-avdelning som styrs av varje kommunverksamhets budget. Detta gör att det blir enklare att fatta beslut, ledtiderna blir kortare samt att ansvarsfördelningen blir tydligare. De kommuner vi undersökt i vår studie förlitar sig på en aktör vilket bidrar till vissa stordriftsfördelar, men försvårar det dagliga arbetet ute i skolverksamheten. Detta har gjort att ansvarsfördelningen har förändrats eftersom skolan inte längre har fullt ut ansvar för sin egen IT. Tanken med samverkan har varit att varje enskild skola ska få ett mindre ansvar när det kommer till expertis inom IT, men de känner ändå att de får fungera som en mellanhand mellan HIT och externa leverantörer. För bättre IT-implementering bör det bli mer tydligt vem som är beställare av externa IT-tjänster. Det resultat som kommit fram i vår studie visar att skolverksamheten känner att de fortfarande har ett stort ansvar när det kommer till administrering av IT och hade hellre sätt att HIT tog ett större ansvar. Den *oklara ansvarsfördelningen* går att koppla till vår framtagna barriär *bristande teknisk kompetens* som beskriver hur den tekniska kompetensen har flyttats vilket kan vara en av anledningarna till att ett tydliggörande av ansvar är av stor vikt. Missuppfattningarna om vem som ansvarar för vad försvårar implementeringsprocessen av IT-tjänster.



Figur 4. Förbättringsförslag på ansvarsfördelning mellan externa systemleverantörer, Höglandets IT och skolverksamheten.

Vi har identifierat samband mellan *ansvarsfördelning* och *assimileringsbarriären* som beskrivs i avsnitt 2.2.1.

5.1.1 Kontra assimileringbarriären

Assimileringsbarriären (Robey et al., 2002) innebär att få de verksamheter som genomgår eller har genomgått en förändring att ta till sig och använda de nya arbetsprocesserna och inte gå tillbaka i gamla mönster. Tidigare studier visar på att barriären kan överkommas genom att användarna, i vårt fall skolpersonal, tar till sig de nya arbetsprocesser som skapas vid inköp och användande av nya tjänster genom att implementeringen sker inkrementellt. Om ansvarsfördelningen mellan HIT och skolverksamheten blir tydligare kan verksamheterna fokusera på IT-implementeringen istället för problematiken om ansvarsfördelningen. Med hjälp av en inkrementell implementering av IT-tjänster kan implementeringsprocessen delas upp i olika steg som gör förändringen i verksamheterna mindre påfrestande. Utifrån vår studie tror vi att det inkrementella tillvägagångssättet för implementering passar skolverksamheten då det bidrar till att de som ingår i projektet får chansen att samla på sig kunskaper som de kan utnyttja i senare steg. Vi tror också att dessa kunskaper kan förmedlas mellan de samverkande kommunerna och därmed bidra till bättre implementering av IT-tjänster.

5.2 Bristande teknisk kompetens

Om kommunal verksamhet ska kunna få fungerande IT-implementering kan vi utifrån vår studie se att fokus bör ligga på att den tekniska kompetensen ska vara lättillgänglig. Den *bristande tekniska kompetensen* innebär i vår fallstudie att den tekniska kompetensen inte finns kvar ute på skolorna i samma utsträckning som den gjorde innan införandet av Högländets IT. Det som väckte vår uppmärksamhet i studien var att detta var något som tydligt påverkade arbetsmiljön för pedagoger i form av att när akuta problem uppstod under lektionstid, kunde dessa sällan åtgärdas direkt eftersom supporten på Högländets IT måste kontaktas, via telefon eller mejl. Vår studie visar på att en pedagog, vars arbetsmiljö skiljer sig från en administrativ arbetsmiljö, sällan har tid att varken ringa eller mejla en support för att lösa ett problem. En pedagog har också svårt att ta emot samtal från en support eftersom de sällan sitter vid sin fasta arbetsplats, vilket i praktiken kan leda till att en supportmedarbetare från HIT tror att ett problem är löst om en pedagog inte svarar. Tidigare kunde pedagoger kontakta de IT-tekniker som

satt på skolan för att få snabb hjälp. Om ett nytt IT-system implementerades var IT-teknikerna som fanns på skolan också medvetna om detta och förberedda på att de snabbt skulle hjälpa pedagoger.

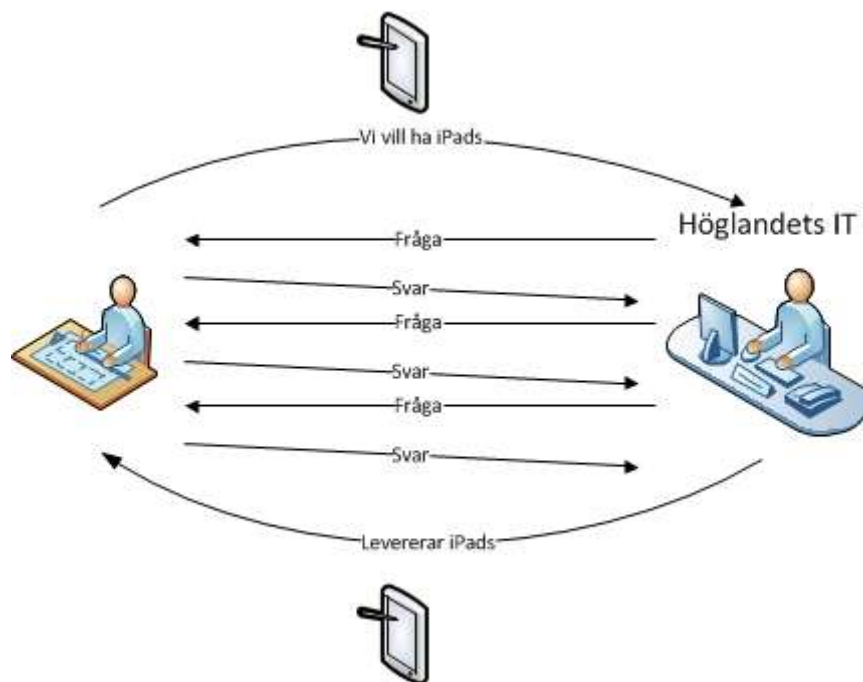
Samband mellan *bristande teknisk kompetens* och *konfigureringsbarriären* (Robey et al., 2002) kan identifieras. Nedan belyser vi dessa samband samt redogör för huruvida metoder för att hantera *konfigureringsbarriären* (Robey et al., 2002) kan appliceras på *teknisk kompetens*.

5.2.1 Kontra konfigureringsbarriären

Konfigureringsbarriären innebär att få system att konfigureras och anpassas efter verksamhetens krav och önskemål (se avsnitt 2.2.1) (Robey et al., 2002). Vår studie visar att skolverksamheten har svårt att uttrycka sina IT-behov i och med att den tekniska kompetensen har centraliserats till HIT. I flera fall har den *bristande tekniska kompetensen* lett till att skolpersonalen inte har kunnat förutse eller uttrycka vilka funktioner som önskas vilket får konsekvenser för HIT och hela implementeringsprojektet. När kravspecifikationer från skolan inte är tillräckligt utförliga eller tillräckligt genomtänka blir det en svår uppgift för HIT att bemöta de förväntningar som finns samtidigt som det leder till att HIT får svårt att konfigurera och anpassa tekniken efter verksamheten.

För att hantera *konfigureringsbarriären* identifierade Robey et al. (2002) att en kärngrupp av nyckelanvändare med kunskaper i standardprocesser och lokala operationer, samt en god relation med de inblandade konsulterna var viktigt (se avsnitt 2.2.1). För att bemöta utmaningarna som den *bristande tekniska kompetensen* medför kan vi utifrån vår studie se att nyckelanvändare från skolan med goda kunskaper om skolans verksamhet och standardprocesser, stöttade av lyhörda medarbetare från HIT som besitter den tekniska kompetensen och ställer ”rätt” frågor till skolverksamheten, är betydelsefullt. Med ”rätt” frågor menar vi utforskande frågor såsom; ”Vad vill ni kunna göra?”, ”Vad vill ni få ut av den tekniska prylen?”, ”I vilken situation ska den användas?” etc. Kan dessa två typer av verksamhetsgrupper mötas öppnar det för bättre kravspecifikationer där båda verksamheterna kan lära sig av varandra, vilket i sin tur bidrar till bättre kommunikation och i längden förmodligen bättre relation mellan

verksamheterna. Figuren nedan illustrerar hur en beställning av ny programvara eller teknisk pryl kan se ut där frågor och följdfrågor från båda parter ställs.



Figur 5. Förslag på hur en kravspecifikation kan skapas med stöd av HIT.

5.3 Bristfällig flexibilitet

Barriären *bristfällig flexibilitet* handlar till största del om hur skolverksamheten fungerar kontra hur HIT arbetar mot skolorna. Detta ger sig till känna då informanter från skolverksamheten upplever att de inte får IT som är anpassad för deras arbetsmiljö. Som vi nämnt tidigare är skolan en komplex verksamhet som kräver flexibel IT. Under implementering handlar detta om att det krävs anpassningsbara IT-tjänster. Variabler som spelar in när IT-tjänster anpassas kan ha att göra med allt ifrån hur mycket varje enskild pedagog bestämmer över sin undervisning till vilken typ av skolverksamhet som bedrivs på skolan. Olika grader av IT i verksamheten ställer olika krav på HIT under implementering. Informanter från skolverksamheten anser att den IT de använder har blivit dyrare. Utifrån vår studie har det visat sig att bristen på flexibilitet i de IT-tjänster som erbjuds idag gör att ITn har blivit dyrare för skolorna. Barriären hade kunnat överkommas med en större flexibilitet i de tjänster som erbjuds. Det är dock viktigt att beakta de stordriftsfördelar som uppkommer då HIT kan bistå med IT som i det stora hela fungerar bra. Vi tror att om skolverksamheten och HIT hittar en balansgång mellan

anpassningsbarhet i de tjänster som erbjuds och det utbud som finns skulle barriären *bristande flexibilitet* vara lättare att överkomma både för skolverksamheten och HIT.

5.3.1 Kontra konfigureringsbarriären

Konfigureringsbarriären innebär att få system att konfigureras och anpassas efter verksamhetens krav och önskemål (Robey et al., 2002). Den *bristfälliga flexibilitet* som har identifierats i vårt resultat visar att de delar av tjänstekatalogen som idag erbjuds skolorna inte är tillräckligt anpassad efter skolan önskemåls och behov. För att HIT ska förstå vilken typ av IT skolan efterfrågar kan vi utifrån vår studie se att en kärngrupp av dedikerade nyckelanvändare bör skapas. Dessa nyckelanvändare bör ha goda kunskaper i skolans arbetssätt och förstå den ingående problematiken i skolornas arbetsmiljö. Kärngruppen kan identifiera skolornas IT-behov och ta fram IT-tjänster anpassade för skolverksamheten.

5.3.2 Kontra höga kostnader

IT-implementeringsprojekt medför ofta höga kostnader och för att överkomma denna barriär beskriver Poon et al. (2004) att verksamheterna ska omstrukturera sina prioriteringar. Detta överfört till vår fallstudie pekar på att HIT kan prioritera kundanpassade lösningar framför helhetslösningar. På så vis kan, enligt Poon et al. (2004) kostnaderna minskas. Vi ser dock att det finns en chans att en omvänd kostnad uppstår då specialanpassade lösningar för varje verksamhet inom kommunerna kan bli dyrt för HIT. Utifrån vår studie tror vi att skolverksamheten behöver en specialanpassad IT-lösning framför en helhetslösning. Om HIT beslutar sig för att göra kundanpassade lösningar för skolverksamheten tror vi, utifrån vårt resultat, att kostnaderna för skolorna kan minska, och förtroendet mot HIT kan öka. Detta är en fråga för beslutsfattare inom HIT att ta ställning till.

5.3.3 Kontra produkt- och leverantörsomognad

Denna barriär handlar om att produkter inom ett specifikt område inte är tillräckligt utvecklade, eller att leverantörer av en specifik produkt saknar viss kompetens. För att hantera barriären identifieras tre steg (Poon et al., 2004). Dessa steg kan, utan att påstå att det finns en produkt- och leverantörsomognad i vår fallstudie, jämföras med vår barriär *bristfällig komplexitet*. Steg ett innebär att en leverantör som är engagerad inom

den aktuella marknaden ska anlitas. I vår fallstudie är HIT leverantören och de är engagerade inom den aktuella marknaden. Steg två innebär att leverantören måste vara redo att anpassa sin produkt efter specifika verksamheter och dess arbetsflöden. Här har vi, som tidigare nämnt, identifierat ett problem som går ut på att skolverksamheten anser att tjänsterna som de erbjuds inte är anpassade efter skolverksamhetens arbetsmiljö. Steg tre innebär att leverantören måste vara villig att gå in i ett långsiktigt förtroendefullt samarbete med kunden. Allt tyder på att samarbetet mellan HIT och skolverksamheten kommer att vara långsiktigt eftersom samarbetet ingår i ett kommunalförbund. Däremot kan det diskuteras huruvida samarbetet är förtroendefullt eller ej. Detta behandlas mer i avsnitt 5.4.3.

5.4 Organisatoriskt motstånd

Det är tydligt att en barriären *organisatoriska motstånd* är ett hinder för implementering av IT-tjänster i vår fallstudie. För en lyckad implementeringsprocess krävs förtroende för varandra och ett långsiktigt, ömsesidigt samarbete (Poon et al., 2004). Det *organisatoriska motståndet* som delvis skapas av en bristfällig kommunikation mellan skolverksamheten i de samverkande kommunerna och Höglandets IT påverkar följaktligen IT-implementeringen över hela implementeringsprocessen. Likheter mellan denna barriär, *assimileringsbarriären* (Robey et al., 2002) samt barriärerna *organisatoriskt motstånd* och *produkt- och leverantörsomognad* (Poon et al., 2004) kan identifieras.

5.4.1 Kontra assimileringbarriären

Assimileringsbarriären (Robey et al., 2002) som handlar om att verksamheter ska behålla de nya arbetsprocesserna och inte återgå i gamla mönster kan kopplas till vår barriär *organisatoriskt motstånd*, och de påståenden vad gäller att skolverksamheten ”handlar som de alltid har handlat”. För att motverka *assimileringsbarriären* menar Robey et al. (2002) att det är avgörande att utbilda sin personal, inte bara i de nya systemen utan även i vilka konsekvenser de nya förhållandena, arbetsprocesserna och den nya organisatoriska designen för med sig när ny IT implementeras. Utifrån vår studie kan vi se att HIT och skolverksamheten inte alltid har full förståelse för varandra. Om skolverksamheten inte anpassar sig efter de nya arbetsprocesserna kan det vara av vikt att personalen får utbildning i vad dessa innebär. Utbildning kan utifrån vår studie

bidra till en djupare förståelse för varför organisationen ser ut som den gör, och detta kan i sin tur leda till en mer positiv inställning gentemot varandra. I vårt resultat ser vi tendenser på bristande verksamhetskänedom och vi tror att någon form av utbildning om varandras verksamheter kan minska det organisatoriska motståndet.

5.4.2 Kontra läkare- och organisatoriskt motstånd

Det finns, som namnen på barriärerna vittnar om, ett tydligt samband mellan *organisatoriskt motstånd* och barriären *läkare- och organisatoriskt motstånd* som Poon et al. (2004) identifierar. De tillvägagångssätt som Poon et al. (2004) fastslår för att övervinna denna barriär är dock svåra att applicera i vår fallstudie. Detta beror på att barriären *läkare- och organisatoriskt motstånd* handlar om ett motstånd mot ett tekniskt program eller en teknisk ”pryl” medan vår barriär, *organisatoriskt motstånd*, handlar om ett motstånd mellan två verksamheter.

5.4.3 Kontra produkt- och leverantörsomognad

Barriären *produkt- och leverantörsomognad* innebär att produkter inom ett specifikt område inte är tillräckligt utvecklade, eller att leverantörer av en specifik produkt saknar viss kompetens. Poon et al., (2004) identifierar tre steg för att överkomma denna barriär. I vår fallstudie kan vi utifrån vårt resultat fastslå ett HIT och skolverksamheten bör fokusera på steg tre för att minska det *organisatoriska motståndet*. Steg tre innebär att leverantören måste vara villig att gå in i ett långsiktigt förtroendefullt samarbete med kunden. Som vi tidigare fastslagit tror vi att samarbetet i vår fallstudie kommer att vara långsiktigt eftersom det ingår i ett kommunalförbund. Huruvida det är förtroendefullt kan diskuteras eftersom det i resultatet har framkommit att det finns en viss misstro mot HIT hos informanter från skolverksamheten. Fokus bör ligga på att förbättra relationen mellan skolverksamheten och HIT och vårt resultat visar på att relationen inte är optimal pga. att verksamheterna inte förstår varandra vilket är en följd av bristfällig kommunikation.

6 Slutsats

De slutsatser som kan dras från fallstudien är relaterade till fyra barriärer som var och en men främst i kombination kan försvåra implementering av IT-tjänster inom kommunal verksamhet. I korthet lyfter barriärerna fram vikten av att implementeringsprojekt kräver *tydlig och accepterad ansvarsfördelning, lättillgänglig teknisk kompetens, möjlighet till anpassningsbara och flexibla IT-tjänster* samt *en god relation mellan de inblandade aktörerna*. Studien bidrar till att öka kunskapen kring de identifierade barriärerna genom att belysa hur och när de kan ge sig till känna samt hur de kan övervinnas. Utifrån vår tolkning kan barriärerna lämpligast hanteras med förbättrad kommunikation, tilltro, ömsesidig verksamhetskänedom, inkrementellt tillvägagångssätt för implementering samt utbildning i nya arbetsprocesser samt vad den organisatoriska designen innebär. Utifrån det här perspektivet är studieresultatet relevant för både praktiker inom kommunal verksamhet och forskare som undersöker barriärer vid IT-implementering. Studien bidrar generellt till att utveckla mera kunskap kring IT-implementering inom offentlig verksamhet och är därmed också ett viktigt bidrag till utvecklingen av informationssystem.

6.1 Studiens relevans och överförbarhet

Studiens resultat är baserat på en fallstudie i en specifik kontext, vilket berättigar frågan i vilken utsträckning resultatet är generaliserbart. Utgångspunkten har varit att uppnå en djupare förståelse av implementeringsproblematik, d.v.s. vilka barriärer kan försvåra implementeringen av IT-tjänster inom kommunal verksamhet. Få studier har fokuserat på att utveckla kunskap kring implementering av IT-tjänster och samtidigt belysa problematiken inom kommunal verksamhet. Även om resultaten är specifika till fallstudien borde resultaten vara värdefulla för andra kommunala verksamheter som har en hög IT-användning eller är i färd med att implementera IT-tjänster. Vi anser dessutom att studien är relevant eftersom den bidrar till ytterligare kunskap om implementeringsbarriärer som sträcker sig utanför den privata sektorn.

6.2 Förslag till vidare forskning

Vår undersökning är baserad på empiriska upptäckter från ett antal samverkande kommuner med fokus på deras IT-implementering i skolverksamhet. Utifrån detta

föreslår vi att framtida studier fokuserar på att undersöka i vilken utsträckning som våra resultat håller. Genom att ”testa” de fyra barriärerna som framkommit i studien t.ex. på andra kommuner där kommunal samverkan finns, eller där kommuner funderar på att börja samverka kring IT-frågor, finns det möjlighet att modifiera och utveckla kunskapen kring implementeringsproblematik. Vidare vore det intressant om forskning kunde initieras som särskilt fokuserar på de organisatoriska barriärerna till implementering eftersom de verkar vara komplexa att förstå och hantera.

Referenser

Agnevik, Ann Sofi (2009). *Kommunala samverkansformer: avtal, internkommunala företag, gemensam nämnd, kommunalförbund*. 2., omarb. uppl. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Ashaye, M. O. R., & Irani, Z. E-Government Implementation Benefits, Risks and Barriers in Developing Countries: Evidence from of Nigeria.

Betänkande av Kommunala kompetensutredningen. (2007). *Kommunal kompetens i utveckling* (SOU 2007:72). Stockholm.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Computer Sweden. (u.å.) Ordlista: implementera.

<http://cstjanster.idg.se/sprakwebben/ord.asp?b=I> [2014-05-16]

Finansdepartementet. (2008). *Kommuner och landsting – organisation, verksamhet och ekonomi*. <http://www.regeringen.se/content/1/c6/09/97/36/cf5a656d.pdf> [2014-03-10]

Gossas, M. (2006). *Kommunal samverkan och statlig nätverksstyrning*, Örebro Studies in Political Science nr. 13, Örebro, Sverige.

Heckathorn, D. D. (2002). Respondent-driven sampling II: deriving valid population estimates from chain-referral samples of hidden populations. *Social problems*, 49(1), 11-34.

Höglandets kommunalförbund (2013). Budget 2014 verksamhetsplan 2015-2016.

<http://www.hoglandet.se/wp-content/uploads/2014/01/Budget-vplan-2014-2016-till-kommunerna.pdf> [2014-03-12]

Höglandets kommunalförbund (u.å.). Om oss. <http://www.hoglandet.se> [2014-03-12]

Junghagen, Sven (1998). Strategiska förhållningssätt till informationsteknik i små företag [Elektronisk resurs] : [Strategic dispositions to information technology in small business]. Diss. Umeå : Univ., 1998. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-70316> [2014-05-11]

Kommunala kompetensutredningen (2007). *Kommunal kompetens i utveckling: betänkande*. Stockholm: Fritze

Magnusson, J. & Olsson, B. (2005). Affärssystem. Lund, Studentlitteratur

Montin, S. (2007). *Moderna Kommuner*, Upplaga 3:3, Liber AB, Malmö, Sverige.

Norberg, N. (2005). PM 6:2005 Effekter av offentliga IT-investeringar
http://www.tmr.sll.se/MOSS-dokument/Publikation/Publikationer_PM_6-05_Effekter_av_offentliga_ITinvesteringar.pdf

OECD (2003) The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report “The E-Government Imperative”

Patel, R., & Davidson, B. (2003). Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.

Poon, E. G., Blumenthal, D., Jaggi, T., Honour, M. M., Bates, D. W., & Kaushal, R. (2004). Overcoming barriers to adopting and implementing computerized physician order entry systems in US hospitals. *Health Affairs*, 23(4), 184-190.

Robey, D., Ross, J.W. and Boudrau, M-C. (2002) "Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change". *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 17-46.

Sampson, P. (1996) "Commonsense in qualitative research". *Journal of the Market Research Society*. vol. 38, 1996, s. 329-339.

Sharp, H., Rogers, Y. & Preece, J. (2011). *Interaction design: beyond human-computer interaction*. 3. ed. Chichester: Wiley

Sundström, B. (2013) *Framtidens Kommuner? Arena för tillväxt*.

Svenska datatermgruppen (u.å.). Informationsteknik, IT.
<http://www.datatermgruppen.se/visning.html?obj=a30> [2014-05-11]

Sveriges Kommuner och Landsting (2005). *Kommunal IT i samverkan – Juridiska förutsättningar för olika samverkansformer*.

Sveriges Kommuner och Landsting (2009). *Kommuner, landsting och regioner*.
http://www.skl.se/kommuner_och_landsting. [2014-03-10]

Sveriges Kommuner och Landsting (2014). *Samverkan i Kommunalförbund och gemensam nämnd*.
http://www.skl.se/vi_arbetar_med/valfrihet/driftformer/kommunalforbund_och_gemensam_namnd [2014-03-12]

Webb, J. R. (1992). *Understanding and designing market research*. Cengage Learning Business Pr.

Wong, B., & Tein, D. (2003). Critical success factors for ERP projects. In Proceedings of the national conference of the Australian institute of project management.

Yin, Robert K. (2008). Fallstudier design och genomförande. Enskede: TPB

Yin, Robert K. (2012). *Applications of case study research*. 3. ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE

Bilaga 1 – Intervjumall skolverksamhet

Namn:	
Titel:	
Datum för intervju:	
Plats:	
Inspelningsdata:	
Genomförd av:	
Andra noteringar:	

Bakgrundsfrågor

- Kan du presentera dig själv och berätta vad du gör idag på din nuvarande arbetsplats.

Generella frågor om kommunal IT-samverkan

- Vilka potentiella fördelar ser du med kommunal samverkan kring IT-frågor ur ett skolperspektiv?
- Vilka potentiella utmaningar ser du med kommunal samverkan kring IT-frågor ur ett skolperspektiv?

Frågor som behandlar fallstudieobjektet

- Vilka fördelar för din verksamhet har du upplevt sedan bildandet av Höglandets IT?
- Vilka utmaningar/nackdelar för din verksamhet har du upplevt sedan bildandet av Höglandets IT?
- Hur anser DU att er verksamhet har påverkats sedan bildandet av Höglandets IT?
- Kan du beskriva hur samarbetet/kontakten ser ut mellan representanter från skolan och personal på Höglandets IT?
- Hur upplever du att detta samarbete eller denna kontakt fungerar?

- Kan du beskriva hur supporten från Höglandets IT fungerar?
- Kan du förklara vad det är för typ av tjänster ni köper av Höglandets IT?
- Hur går det till när ni vill köpa tjänster från Höglandets IT?
- Tycker du att bildandet av Höglandets IT har förbättrat eller effektiviserat er IT?
Varför? Varför inte? Exemplifiera? Utveckla?
- Kan du nämna ett antal punkter som du anser att Höglandets IT har lyckats med, eller som de gör bra?
- Kan du nämna ett antal punkter som du tycker att Höglandets IT kan förbättra?

Övriga tankar/avslutning

- Har du några övriga tankar och funderingar om det vi har pratat om idag?
- Vem tycker du att vi ska intervjua?

Bilaga 2 – Intervjumall Höglandets IT

Namn:	
Titel:	
Datum för intervju:	
Plats:	
Inspelningsdata:	
Genomförd av:	
Andra noteringar:	

Bakgrundsfrågor

- Kan du presentera dig själv och berätta vad du gör idag på din nuvarande arbetsplats.

Generella frågor om kommunal IT-samverkan

- Vilka potentiella fördelar ser du med kommunal samverkan kring IT-frågor ur ett skolperspektiv?
- Vilka potentiella utmaningar ser du med kommunal samverkan kring IT-frågor ur ett skolperspektiv?

Frågor som behandlar fallstudieobjektet

- Kan du beskriva vad Höglandets IT gör?
- Hur jobbar Höglandets IT mot skolor?
- Hur tycker du att samarbetet mellan HIT och skolverksamheten fungerar?
Utveckla, exemplifiera.
- Hur tas de olika tjänsterna fram som Höglandets IT erbjuder skolor?
- Kan du beskriva hur tjänstekatalogen ser ut och hur priset för varje enskild tjänst beräknas?
- Hur ser ni till att tjänsterna är anpassade för skolans verksamhet? Allt ifrån det som ingår i själva tjänsten till prissättning.

- Hur går det till när en tjänst implementeras i en skolas verksamhet?
- Hur är er support uppbyggd och hur tycker ni att den fungerar?
- Hur ser personalomsättningen ut på Höglandets IT?
Konsultberoende etc.
- Kan du beskriva utmaningar som Höglandets IT möter i skolans verksamhet?
Utveckla, exemplifiera.
- HIT hanterar ITn för flera olika verksamheter inom kommuner och landsting. Hur jobbar HIT med att vara experter inom alla dessa områden?
- Kan du nämna ett antal punkter som du anser att Höglandets IT har lyckats med, eller som ni gör bra?
- Kan du nämna ett antal punkter som du tycker att Höglandets IT kan förbättra?

Övriga tankar/avslutning

- Har du några övriga tankar och funderingar om det vi har pratat om idag?
- Vem tycker du att vi ska intervjua?