

Samhandling på tvers og på langs - Seminar 29.11.07, Oslo

# IKT-samarbeid – et overblikk

Hvilke erfaringer har vi med IKT-samarbeid så langt? Hva bør vi ta med oss videre?

Gjermund Lanestedt  
Sjefskonsulent, Teleplan AS

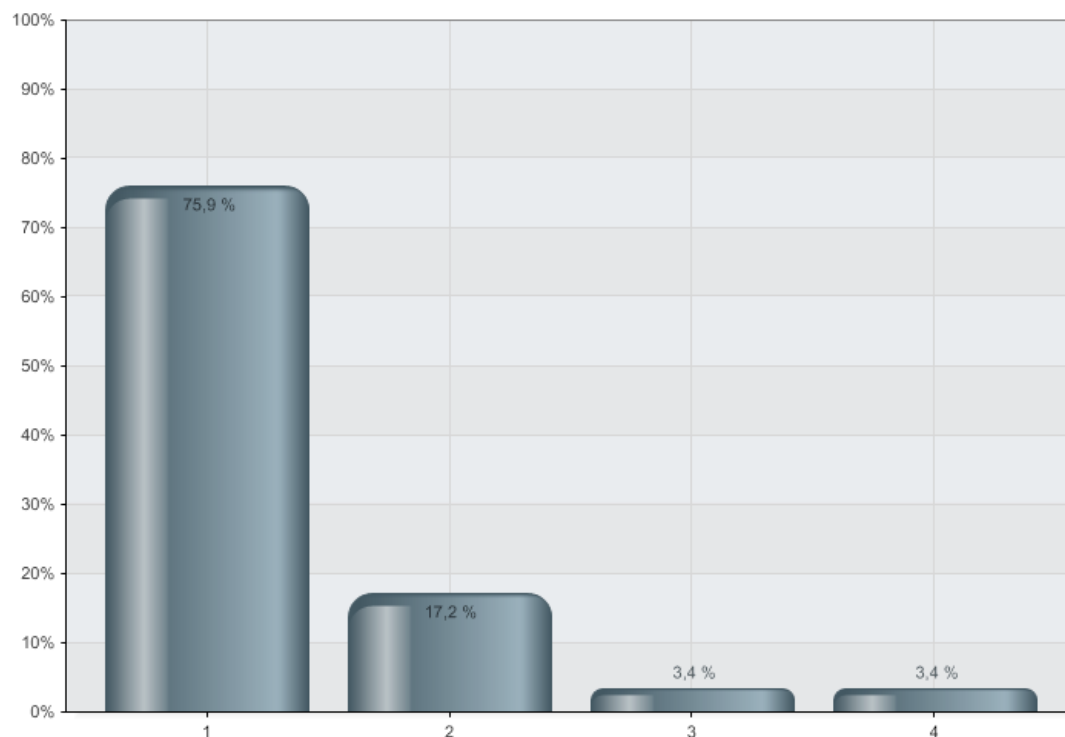
# Samarbeid på IKT-området



- 35-40 IKT-samarbeid i Norge
- Samarbeidene gjennomgående ganske store: i snitt 5-6 kommuner
- Estimert: oppunder halvparten av landets kommuner inngår i en eller annen form for formalisert IKT-samarbeid

# Hvilken vei går utviklingen?

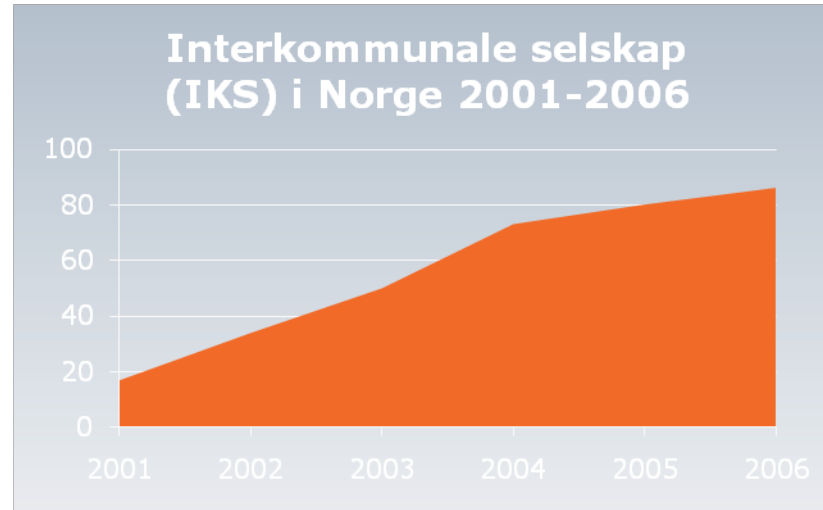
*“Tror du det blir mer IKT-samarbeid mellom norske kommuner framover?”*



1	Ja, det blir mye mer
2	Ja, kanskje litt mer
3	Nei, det kommer til å avta
4	Vet ikke

# Konteksten

- Dette handler ikke *bare* om IKT-samarbeid, men om organiseringen av mange typer kommunale oppgaver - både støttefunksjoner og kjerneoppgaver ...
- IKT-samarbeid representerer likevel en viktig del av de regionale samarbeidsinitiativene



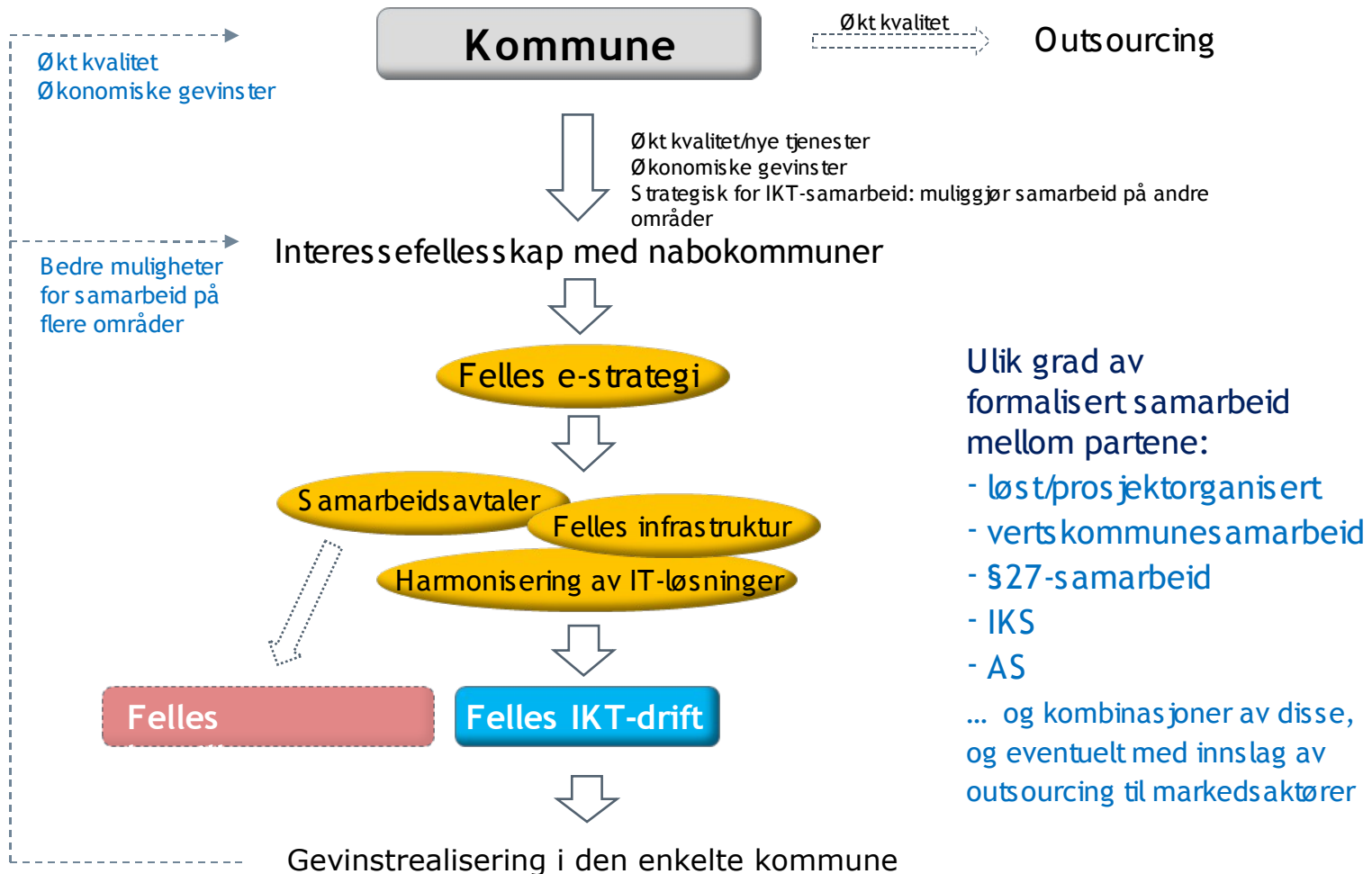
Kilde: Statistisk sentralbyrå

# Hvorfor er IKT-samarbeid i fokus?

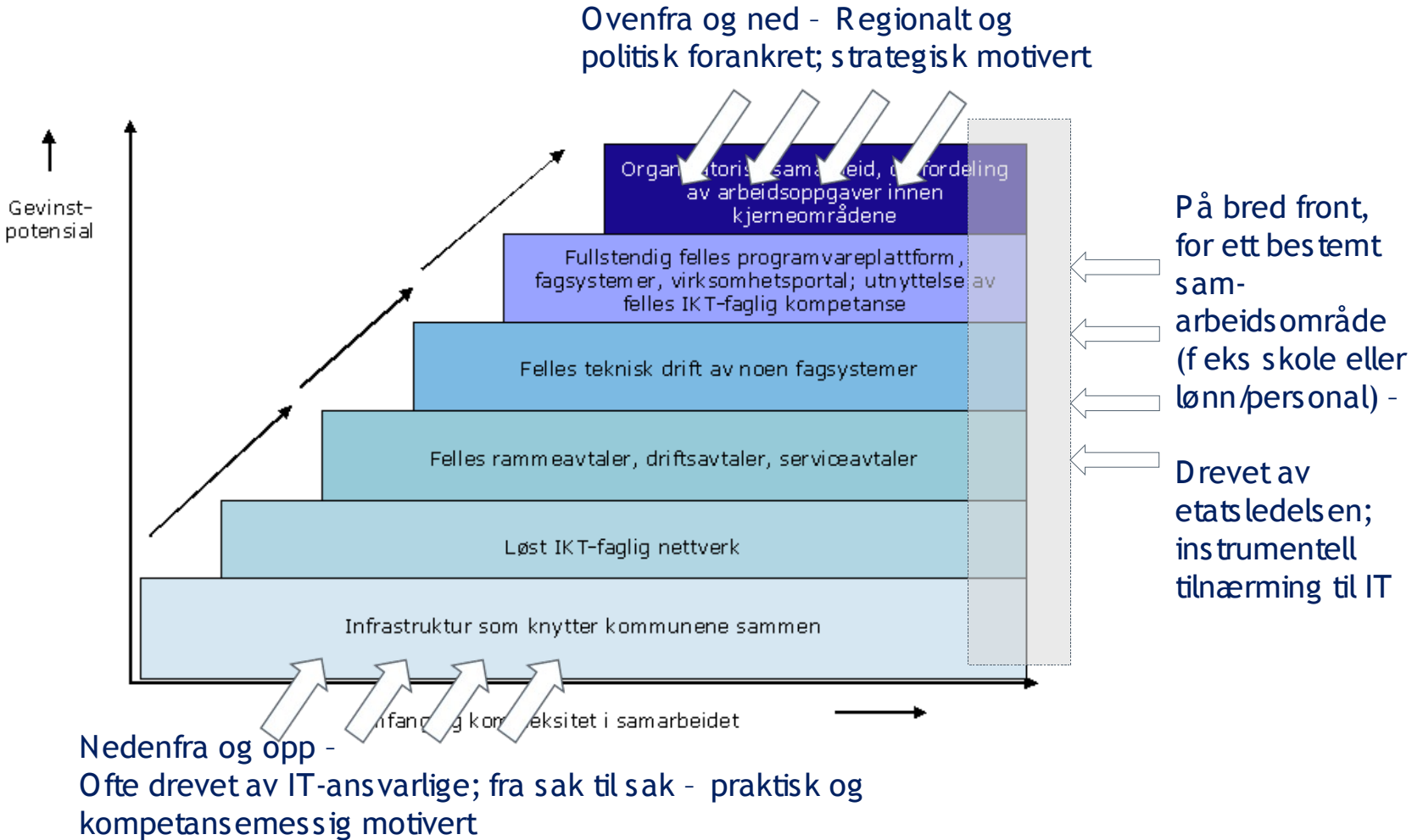


- Kommuner under press
  - Økte krav om service- og brukerorientering
  - Forventninger om høyere kvalitet på IKT-tjenestene
  - Voksende digital kompetanse blant brukerne
  - Stadig nye bruksområder
  - Digitalisering av arbeidsprosesser og brukerdiallog i det offentlige, for økt kvalitet og effektivitet
  - Forventninger om økt effektivitet og fokus på kjerneoppgaver - IKT frigjør ressurser
  - IKT stadig mer "forretningskritisk"
  - Den teknologiske utviklingen går raskt
- Interkommunalt IKT-samarbeid en smart strategi for å møte nye krav - i sær for små kommuner
- Statlige myndigheter: ønskelig med mer samarbeid i kommunene for å imøtekomme krav på en robust måte

# Modell



# Ulike tilnæringer til samarbeid



# Erfaringspredning



- Mange eksempler på regionalt samarbeid om:
  - Bredbåndsetablering og nettdrift
  - Drift av basis IKT-funksjoner
  - Samarbeid om IT-anvendelser både innen støttefunksjoner og kjerneoppgaver
- Etter hvert en god del erfaring - men likevel begrenset med spredning av disse erfaringene
- For nye samarbeid: hvordan utnytte foregangskommunenes erfaringer?

# Internasjonalt

- Interkommunalt samarbeid ikke noe særnorsk fenomen, heller ikke på IKT-området
- Sverige og Finland: utstrakt interkommunalt samarbeid - også med et lovverk som i større grad har understøttet samarbeidsløsninger
- Danmark - også sterk statlig koordinering
- EU

**Kommunalt samarbeide størst i Finland**

I hela Norden samarbeider kommuner för att lösa kapacitetsproblem. Samarbetets betydelse för kommunsektorn är störst i Finland, eftersom hela den regionala nivån är uppbyggd genom interkommunalt samarbete, mer än i andra länderna.

Ramavtal om IT-samarbete

IT-samordnaren lämnar förslag till ramavtal om IT-samarbete mellan Arjeplogs, Sorsele, Malå, Storuman och Norsjö kommuner.

Public centres of competence for eGovernment in regions.

Co-operation and partnerships among Local Authorities that want to learn and plan together their initiatives in this field.

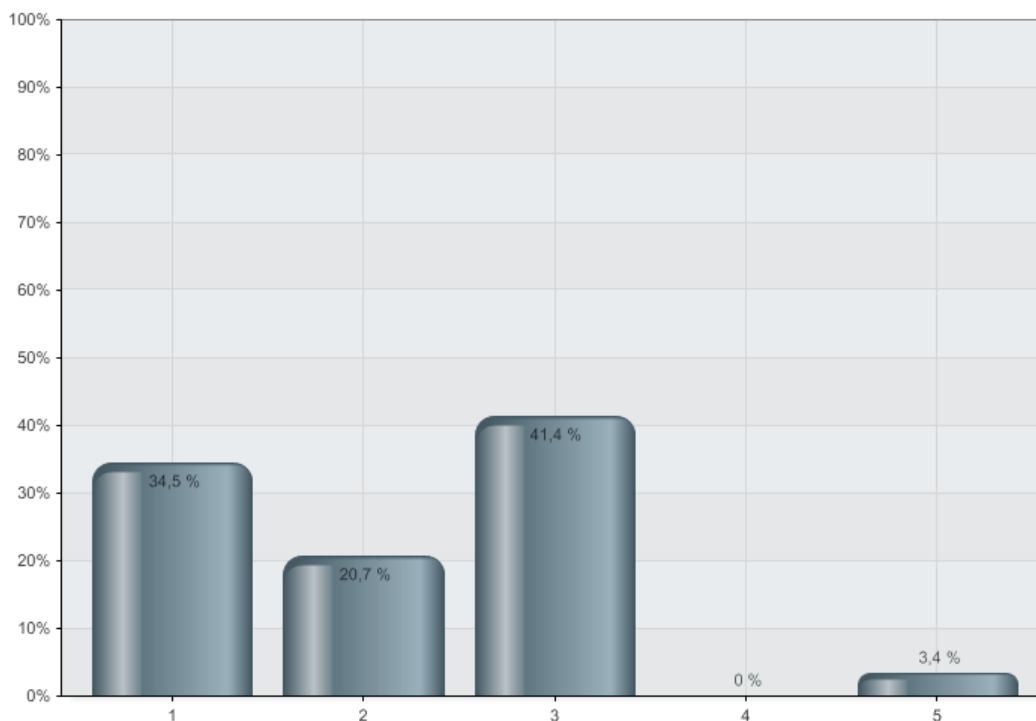
**Tre digitale kommuner**

Tre kommuner (Hedensted, Juelsminde og Tørring-Uldum) er gået sammen om udnyttelse af fortværkommunalt IT-samarbejde og fælles forbedret borgerbetjening. Projektet sættes i drift

Dar er samlet afsat 10 mio. kr. til projektet

# Blandede erfaringer

*‘Hva er dine erfaringer med interkommunalt samarbeid på IKT-området?’*



1	Generelt svært gode
2	Gode
3	Både gode og dårlige
4	Dårlige
5	Svært dårlige

# Noen hovedproblemsstillinger



- Hva er motivet for samarbeid?
- Hvem skal vi samarbeide med?
- Hva slags prosess skal vi ha - og hvem skal delta?
- Hva skal oppnås - hvor store ambisjoner skal vi ha?
- Hvordan bør det hele forankres?
- Hvordan ser vi for oss organiseringen av selve samarbeidet? På kort og lang sikt.
- Hvordan realisere gevinstene?
- Hvordan skal samarbeidet videreutvikles?

# Vanlige motkrefter

- Usikkerhet om hvordan kommunen kan styre IT-funksjonene
- Usikkerhet med hensyn til framtidig tjenestekvalitet
- Antagelser om større avstand fra bruker til IT-support
- Forestillinger om at noen (av kommunene) taper på samarbeidet
- Frykten for regional sentralisering, og tap av arbeidsplasser lokalt
- IT-ansatte som mener seg negativt berørt av omsittingen
- (Andres) bekymringer for de nåværende IT-ansattes situasjon
- IT-faglige kjepphester om "bra" og "dårlige" løsninger
- Redsel for byråkratisering av beslutningsprosesser

# Noen erfaringer



- **Utgangspunktet**
  - En fordel om partene har samarbeidet tidligere (om andre ting)
  - Likhet - det må være synlige gevinster for alle deltakerne i samarbeidet
  - En utfordring dersom kommunene er alt for ulike
  - Forutsetningene må klarlegges. Avklar ambisjonsnivå, og partenes vilje og evne til å gjennomføre
  - Kompetansemangel og store kulturforskjeller mellom kommunene kan være grunnleggende utfordringer

# Noen erfaringer



- Forankring
  - Lokal politisk og administrativ forankring av samarbeidsidéen er svært viktig.
  - Forankring særlig hos mellomledere og nøkkelpersoner i deltakerkommunene.
  - Regional identitet må etableres. Regionrådet (kan være) en viktig aktør for å sikre regional forankring.
  - Viktig med bred forståelse for de fordeler IKT-samarbeid generelt representerer, og en oppslutning om fellesskaps tanken
  - Forankre, informer og involver berørte parter hele veien - også de som ikke har tid til å delta i prosessen

# Noen erfaringer



- **Prosesen**
  - Det finnes ingen fasitløsning for organisering av arbeidet, men en god prosjektmodell er et suksesskriterium
  - Legg opp til ryddige og åpne prosesser
  - Sørg for at interne ressurspersoner får tid til å bidra i både planlegging og gjennomføring (frikjøp av tid)
  - Når IT-strategier og løsninger skal harmoniseres må kjepphestene settes på stallen
  - Avklar tidlig grunnleggende samarbeidsprinsipper, for eksempel for lokaliseringsspørsmål

# Noen erfaringer



- Den vanskelige oppstartsfasen
  - I en oppstartsperiode krever samarbeidet ekstra ressurser
  - Har kommunene svært ulikt teknologisk utgangspunkt, blir oppstartsfasen langvarig - det tar tid for små kommuner å heve seg til de stores nivå
  - Ved oppstart av selskap: Forventningene under oppstartsfasen må avstemmes, slik at en unngår "mageplask" når servicenivået (temporært) synker! Innføring av nye systemer tar lett fokus vekk fra løpende drift og support
  - Avklar tidlig (kanskje allerede i forarbeidene) ønsket leveranse kvalitet (SLA) og -styring (SLM)
  - Nærhet til brukerne er en viktig forutsetning - vurder tiltak som kan kompensere for at det blir lenger avstand til IT-kompetansen

# Noen erfaringer



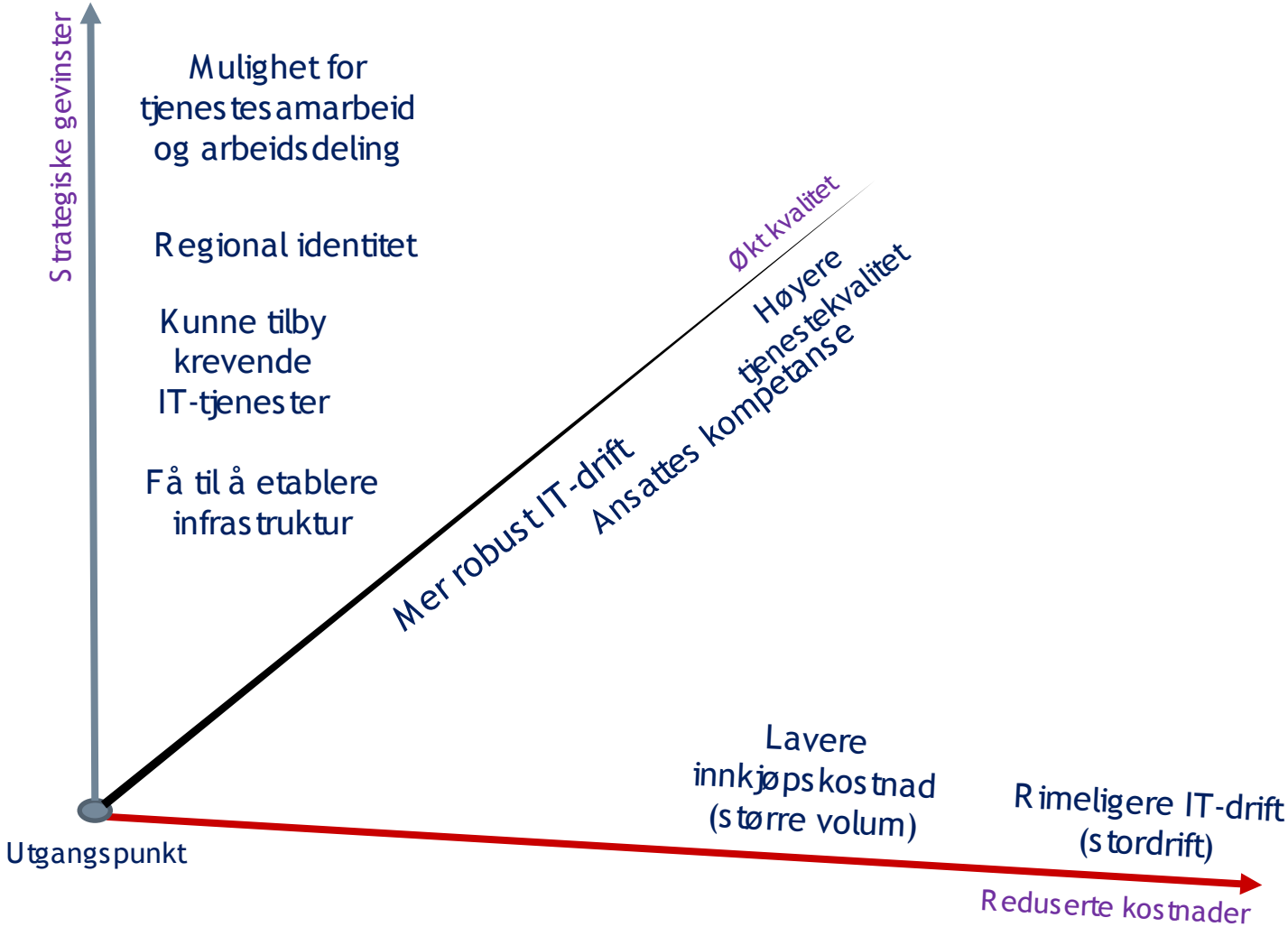
- **Beslutningene**
  - Målformuleringene er ofte utydelige. Fokuser på hva som skal oppnås og hvorfor. Hva er gevinstene - og når kommer disse?
  - Beskriv alternativene for beslutningstakerne, også "0"-alternativet.
  - Samarbeid innebærer også kompromisser - og at deltakerne mister råderett. Noen må kanskje gi avkall på godt fungerende og rimelige fagsystemer, til fordel for naboens dyrere men "riktigere" løsning
  - Vær opptatt av gevinstene, men undervurder ikke kostnadene. En del av kostnadene er ikke nye, men synliggjøring av tidligere skjulte kostnader
  - Fokus på konkrete samarbeidsområder og gevinster, herunder også fordelene for de ansatte
  - Vær bevisst på regelverkene og implikasjonene av ulike valg

# Noen erfaringer

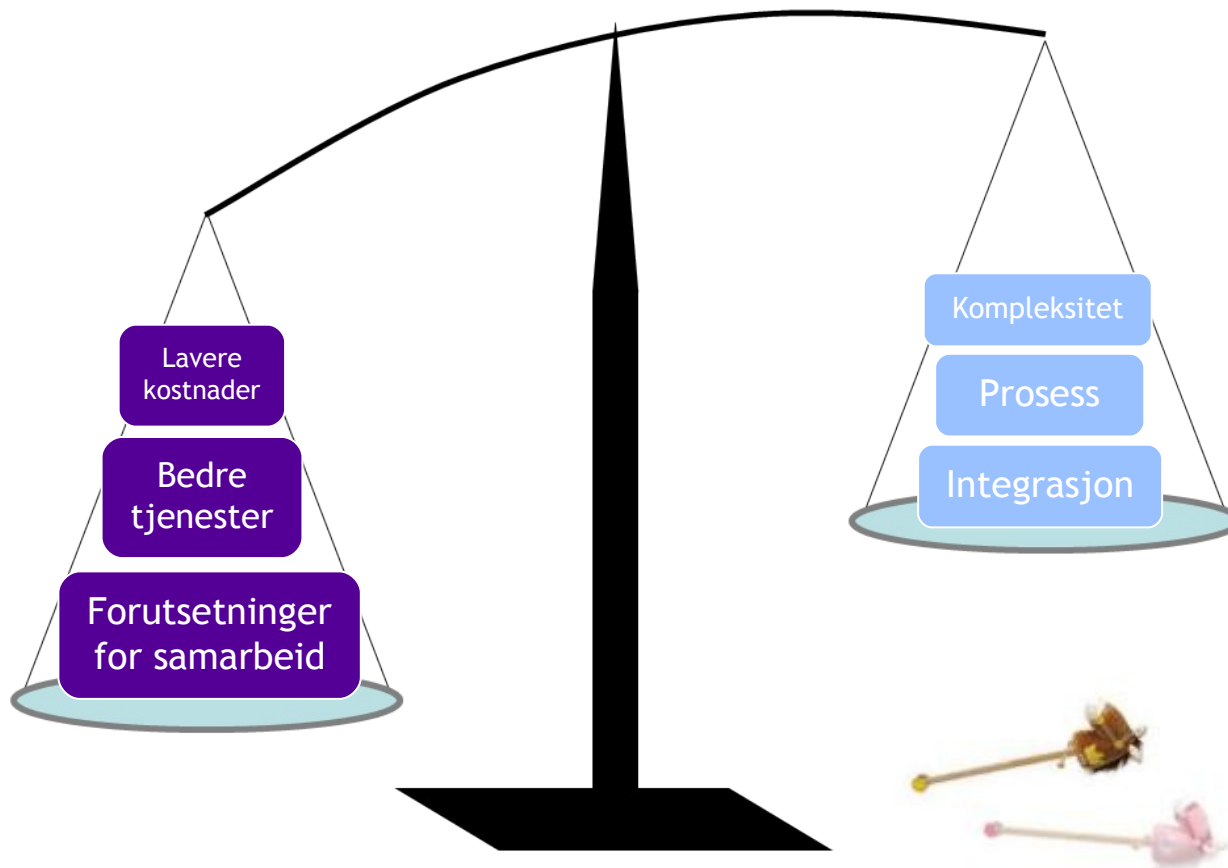


- Driftsfasen
  - Kommunene må opprettholde nødvendig bestillerkompetanse
  - Klare prismodeller, gode bestillingsrutiner og ryddige prinsipper for kostnadsfordeling er viktig i driftsfasen
  - Vær forberedt på at samarbeidet kan få sin egen agenda!
  - IKT-samarbeidet kan av noen oppfattes som en kostnadsøkning - urettmessig siden det ofte er en del av en større, generell IT-satsing
  - Evaluer samarbeidet regelmessig - se samarbeidet som en dynamisk prosess
  - Hold fokus og "trøkk" på samarbeidet, selv om det kan være vanskelig å se gevinstene hele veien (de kan f.eks. i perioder komme i andre kommuner)

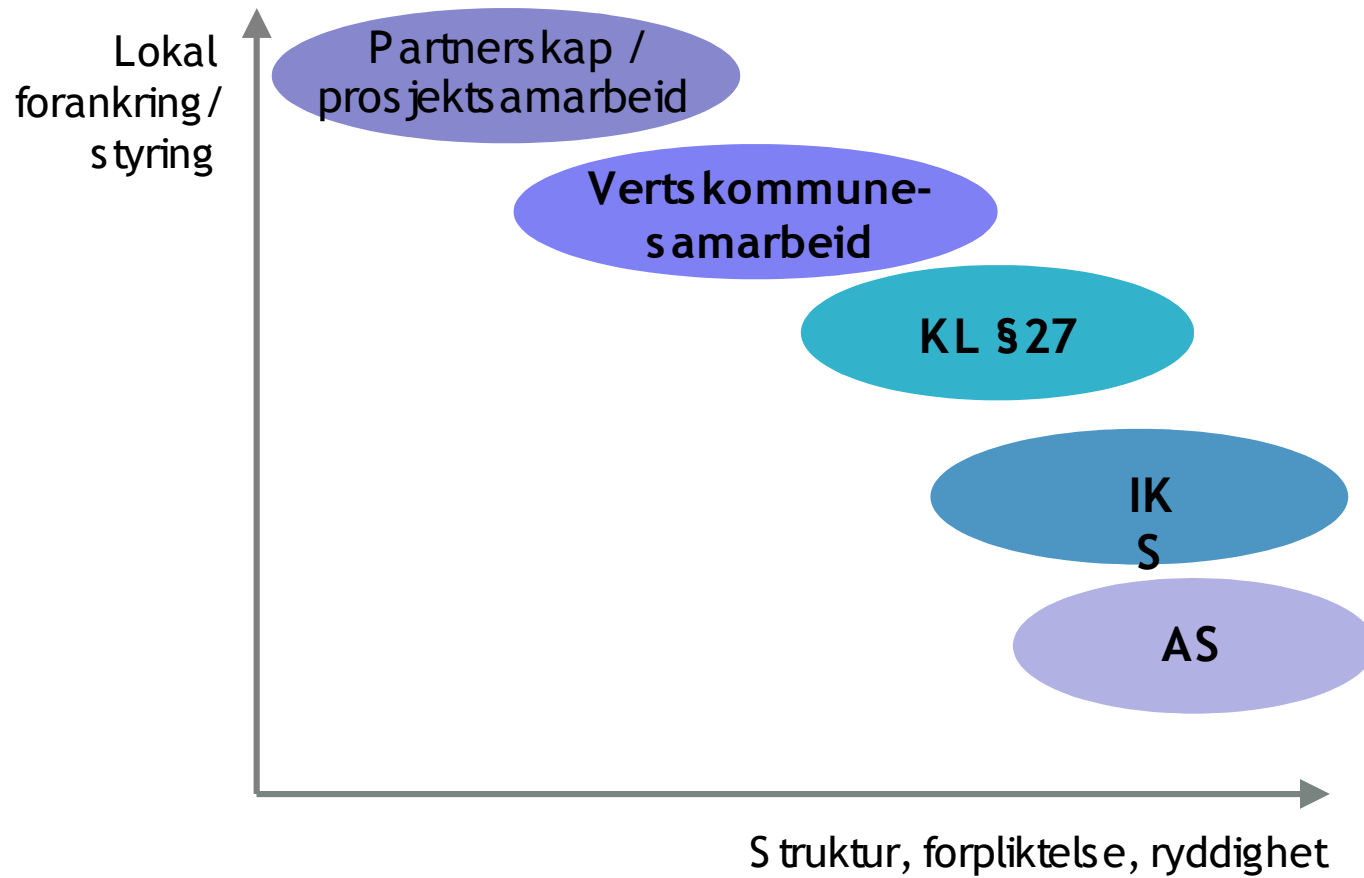
# Hva er gevinstene?



# Gevinster og kostnader



# Modellvalg



# Kombinasjoner



# Avgjørende for valg av modell

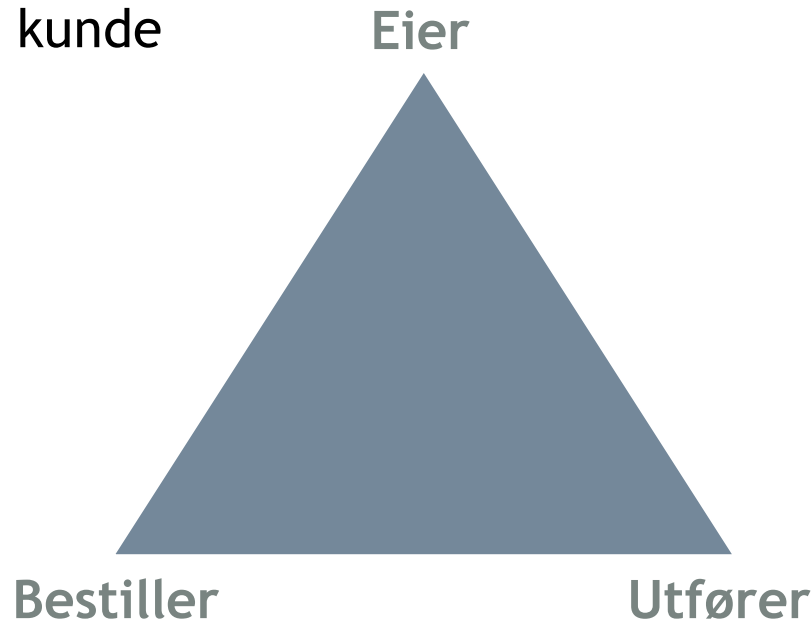


- Er deltakerne "modne" for radikal endring, eller bør samarbeidet "pilotes" for å vinne erfaringer?
- Hvor viktig er det med politisk styring av IKT-funksjonene?
- Tidsperspektiv og ambisjoner
  - Omfattende samarbeid - kraftfull regional visjon
  - Langsiktig, men avgrenset til noen områder
  - Instrumentelt: samarbeid som oppryddingsøvelse på vei til felles outsourcing til markedsaktør
- Erfaringer fra andre samarbeid i regionen
- Forhold til markedet utenfor samarbeidet
- Synspunktene og rettighetene til berørte ansatte

# Roller



- Bevissthet om de ulike roller i samarbeidet
- Klarhet i grenseflatene
- Alle rollene krever sin kompetanse
- Kommunen kommer i en vanskelig dobbeltrolle som eier (av driftsorganisasjonen) og bestiller og krevende kunde



# Nettbasert veileder

www.iktsamarbeid.no





## INTERKOMMUNALT IKT-SAMARBEID

## VEILEDER

Oppdatert: 25-10-07
[Hjem](#)
[Nyheter](#)
[Om veilederen](#)

Utgangspunkt

Gevinster

Tilnærming

Prosess

**Ressursportal for interkommunalt IKT-samarbeid**

Hva så?

Drift

Organisering

Verktøy



**Ressurser**

- [Lover og regler](#)
- [Oversikt samarbeider](#)
- [Relatert veiledning](#)
- [Datatilsynet](#)
- [Avtaler](#)
- [Aktuelle lenker](#)
- [KOFA-saker](#)
- [Suksesshistorier](#)
- 
- [10 viktige ting å tenke på](#)
- 
- [Ofte stilte spørsmål](#)
- 
- [Gi tilbakemeldinger](#)
- 
- [Veileder i papirversjon](#)




© KS 2007

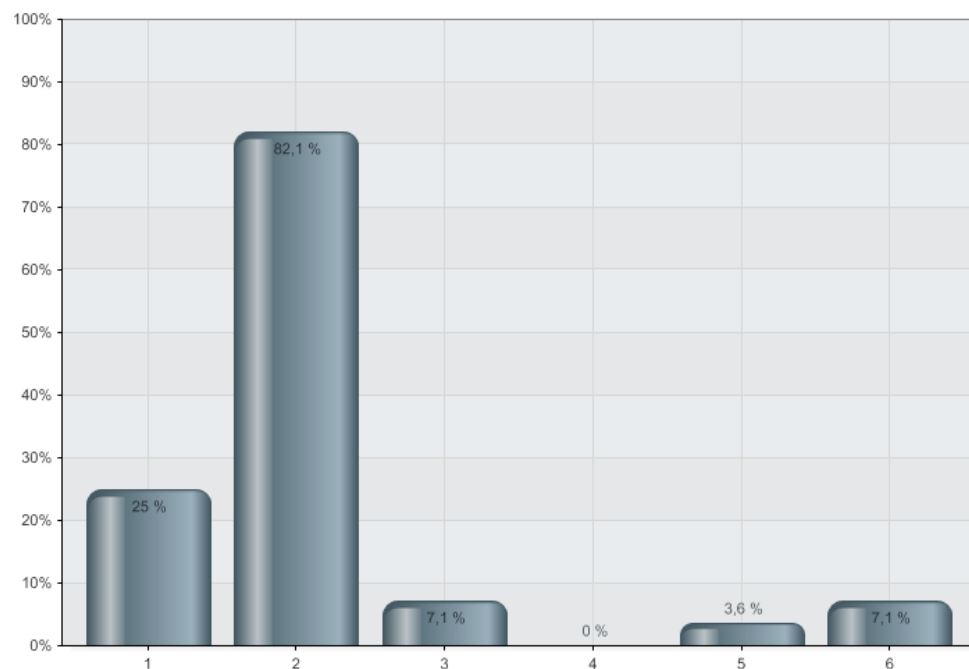
# Arbeidet med veilederen



- Samlet erfaringer fra prosjekter i Høykomporteføljen i 2005-2006
- Referansegruppe ga viktige innspill
- Systematiserte viktige felles trekk
- KS tilgjengeliggjorde erfaringene i en brosjyre og gjennom [www.iktsamarbeid.no](http://www.iktsamarbeid.no)
- Revisjon i 2007
  - Nye intervjurunder og erfaringsinnsamling
  - En fast, liten redaksjon av nettstedet
- Bl.a. uttrykt flere ønsker om mer fokus på økonomi (besparelser, kostnader) og gevinstrealisering
- Dette er en start. Det er fritt fram for forbedringer og videreutvikling med flere erfaringer fra nye samarbeid ...

# Hvilken vei går det videre?

*“Vil det IKT-samarbeidet du kjenner til best endres de nærmeste to årene?”*



1	Vil vokse mht antall kommuner
2	Vil øke antallet områder det samarbeides om
3	Enkelte kommuner vil falle fra
4	Enkelte samarbeidsområder vil kommunene igjen overta hver for seg
5	Ingen endring
6	Vet ikke

# Framtiden



- På hvilke nye virksomhetsområder vil kommunene kunne utnytte den felles IT-infrastrukturen?
- Vil "IT-modning" og løsningsmessig standardisering i kommunene (f eks SOA) gjøre det enklere å outsource til markedsaktører?
- Hvordan vil juridiske og administrative beskrankninger og rammebetingelser utfordres?
- Får vi samarbeid (og spesialisering /funksjonsdeling) mellom samarbeidene?
- Noen innspill på hvordan KS og staten kan bidra:
  - Standardisering og harmonisering

# Noen budskap til nye samarbeid

- Vær tydelig på målene og de forventede gevinstene av samarbeidet.
- Legg tid og arbeid i å utrede og organisere samarbeidet. Men ingen struktur vil vare evig - samarbeidet må evalueres regelmessig og partene må være åpne for endringer.
- Ikke undervurder viktigheten av forankring i alle ledd: regionalt, lokalt, i etatene, hos brukerne. Informer alle berørte i alle faser og stadier av arbeidet.
- Vær tidlig konkret om hvilke tjenestnivåer som vil etableres - og avstem forventningene mellom partene.
- Vær forberedt på en vanskelig oppstartsfase, med økte kostnader og lavere tjenestekvalitet.
- Brukerne vil reagere på at avstanden til IT-funksjonene blir større. Behold noe lokal teknisk kompetanse på kommunehuset.
- Søk råd fra de som har gjort det før



**Gjermund Lanestedt**

[gjermund.lanestedt@teleplan.no](mailto:gjermund.lanestedt@teleplan.no)