

Prosjektoppgave i kurset eGovernment NTNU

# Etablering av Smaalensveven IKT

Forståelse - forankring - forpliktelse

# Etablering av Smaalensveven IKT

---

## Innhold

|  |    |
|--|----|
| 1 Bakgrunn Smaalensveven IKT.....                                      | 3  |
| 1.1 Kort om Smaalensveven – historikk og organisering.....             | 3  |
| 1.2 Veien fram til etablering av Smaalensveven IKT.....                | 3  |
| 1.3 Visjon og mål for etablering av Smaalensveven IKT .....            | 3  |
| 1.4 Avgrensning av oppgaven.....                                       | 5  |
| 1.5 Smaalensveven IKT - hovedfokus.....                                | 5  |
| 2 Etablering av Smaalensveven IKT.....                                 | 7  |
| 3 Forståelse, forankring og forpliktelse.....                          | 9  |
| 3.1 Tiltak for å skape forståelse for prosessen .....                  | 9  |
| 3.2 Tiltak for å forankre prosessene .....                             | 10 |
| 3.3 Tiltak for å etablere forpliktende medvirkning til prosessene..... | 11 |
| 3.4 Svakheter ved planleggingen.....                                   | 12 |
| 4 Fokusområder ved gjennomføring .....                                 | 14 |
| 4.1 SWOT-analyse .....   | 14 |
| 4.2 Farer og muligheter ved ny organisering.....                       | 14 |
| 4.3 Viktigste ved gjennomføring av IKT-baserte endringsprosjekter..... | 16 |
| 5 Oppsummering og konklusjon.....                                      | 18 |
| 6 Litteratur.....  | 19 |

# Etablering av Smaalensveven IKT

---

## 1 Bakgrunn Smaalensveven IKT

### 1.1 Kort om Smaalensveven – historikk og organisering

Det er lang tradisjon i Indre Østfold for interkommunalt samarbeid. Dette gjelder både politisk og administrativt, og det er etablert formelle samarbeid for løsning av oppgaver for eksempel innenfor helsetjenester og barnevern, tekniske tjenester, revisjon og IKT. Også det uformelle nettverkssamarbeidet er omfattende.

Innenfor IKT samarbeides det om

- Portaler og utvikling av eForvaltning
- Elektroniske kart
- Infrastruktur og bredbånd

Navnet ”Smaalensveven IKT” har sin bakgrunn i ett av disse samarbeidene, nemlig **Smaalensveven** som er det interkommunale samarbeidet på portaler og eForvaltning for alle de 10 Indre Østfold kommunene. Dette samarbeidet ble etablert i 1999 og utvides stadig til flere interne og eksterne portalløsninger (se [www.smaalensveven.no](http://www.smaalensveven.no)).

Nå er det tatt beslutning om etablering av Smaalensveven IKT som blir et interkommunalt driftselskap for 6 av kommunene i indre Østfold. Daglig leder er ansett og selskapet skal være i drift fra 1. januar 2008.

### 1.2 Veien fram til etablering av Smaalensveven IKT

De 6 kommunene som nå er gått sammen om etablering av Smaalensveven IKT har hatt klare intensjoner om å legge forholdene til rette for en utvidelse av samarbeidet innen IKT. Dette kommer til uttrykk bl.a. gjennom at det i desember 2005 ble vedtatt en felles IKT-strategi for disse kommunene. Strategien legger grunnlaget for realisering av det interkommunale driftsselskapet som nå er under etablering.

Smaalensveven IKT blir organisert som et interkommunalt selskap (IKS). Det vil ha sin lokalisering i Askim og fra starten 1.1.2008 ha ca. 15 ansatte som i hovedsak er overført fra IKT-avdelingene i de samarbeidende kommunene.

De kommunene som står sammen om etableringen er Askim, Eidsberg, Hobøl, Skiptvet, Spydeberg og Trøgstad. Kommunene har til sammen ca. 42.000 innbyggere og Askim er et naturlig geografisk midtpunkt for disse.

### 1.3 Visjon og mål for etablering av Smaalensveven IKT

Nedenfor er det gjengitt den visjon og de hovedmål som strategiplanen vedtatt i desember 2005 angir for etableringen. ([IKT strategi for Smaalensveven IKT, Indre Østfold 2005](#)):

#### *Visjon*

*Indre Østfold-regionen samarbeider om elektroniske løsninger som bidrar til å effektivisere og forbedre kvaliteten på den kommunale tjenesteproduksjonen*

### Hovedmål

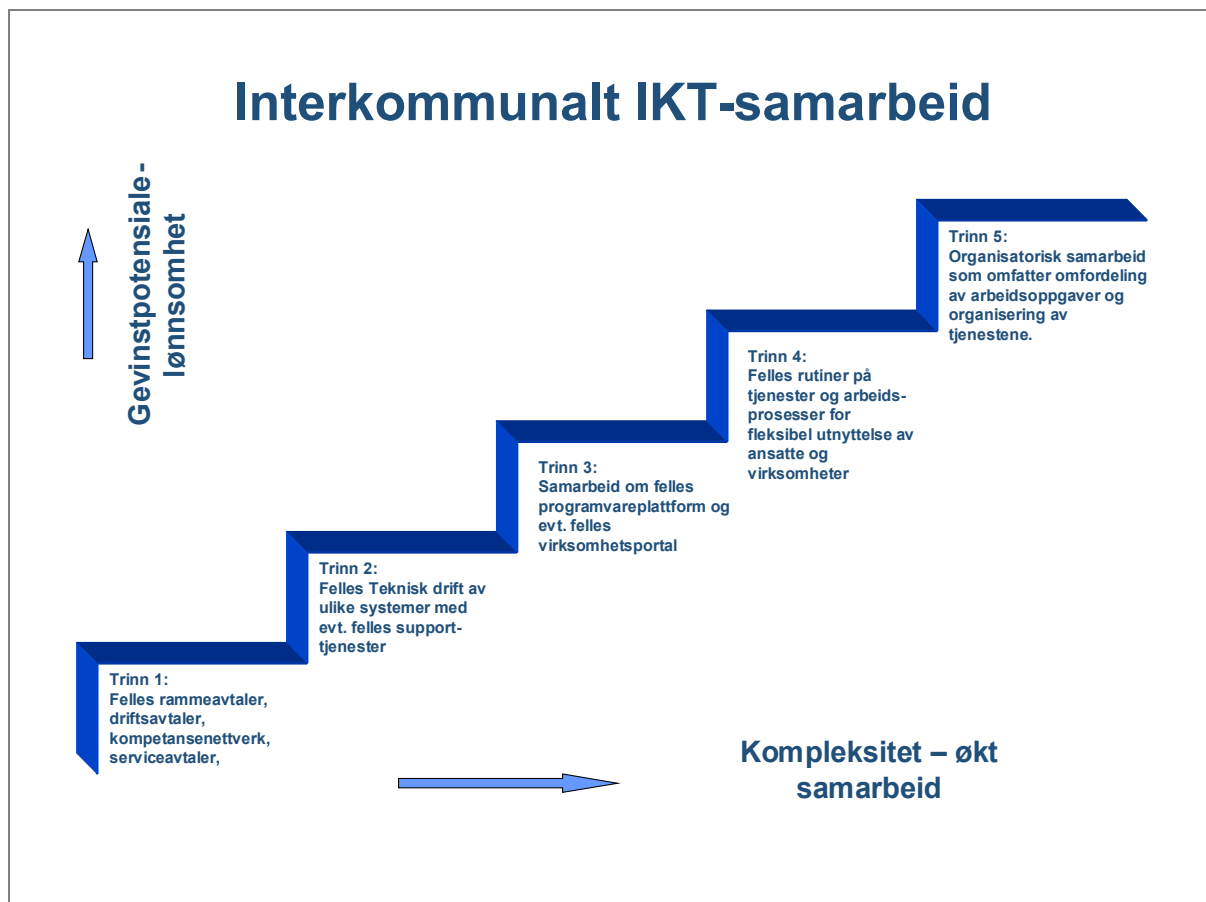
- *God tilgjengelighet for informasjon og tjenester*
- *God kvalitet på informasjon og beslutningsunderlag for politiske avgjørelser*
- *God økonomistyring og kontroll med ressursbruken i kommunene*
- *God sikkerhet for informasjonssystemene*
- *Standardisering av løsninger*

*Gjennomføring av IKT-strategien skal resultere i et kompetansemiljø som yter tjenester til kommunene innen IKT-drift, brukerstøtte og opplæring.*

*Gjennomføring av IKT-strategien skal resultere i et etablert regionalt samarbeid for å ta i bruk nye ressurs sparende nettbaserte tjenester.*

Det riktig å tilføye at etableringen også legger til rette for et god teknisk og kompetansemessig plattform for at eierkommunene kan oppfylle målsettingene i planen ”eKommune 2009”.

Smaalensveven IKT vil fra starten i hovedsak være på trinn 3 og har som ambisjon å innen rimelig tid å bevege seg opp på trinn 4 på figuren nedenfor.



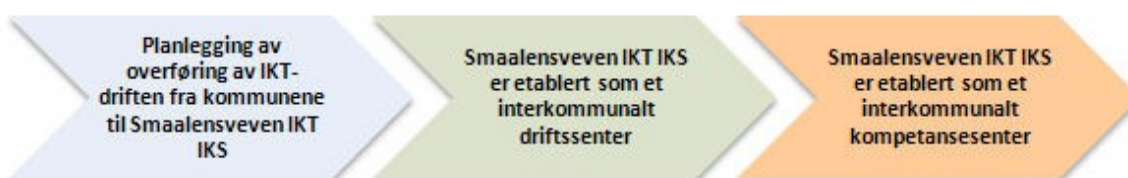
Figur 1: Forskjellige nivåer for interkommunalt IKT-samarbeid (variant av utviklingsmodell v. Willy Dertz UiA og Ulf Harry Evensen, Smaalensveven)

## 1.4 Avgrensning av oppgaven

Dette notatet er utarbeidet som besvarelse på en prosjektoppgave i kurset eGovernment ved NTNU. Etableringen av Smaalensveven IKT har mange aspekt som er høyst relevante å drøfte i denne besvarelsen. Denne besvarelsen har som hovedfokus å se på hvordan de viktigste forutsetningene for en vellykket etablering av det interkommunale selskapet er ivaretatt, nemlig aspekter vedrørende

- **forståelse** for hvorfor etableringen gjennomføres
- **forankring** hos de berørte organisasjoner og hos ansatte
- **forpliktelse** til å medvirke til en vellykket etablering

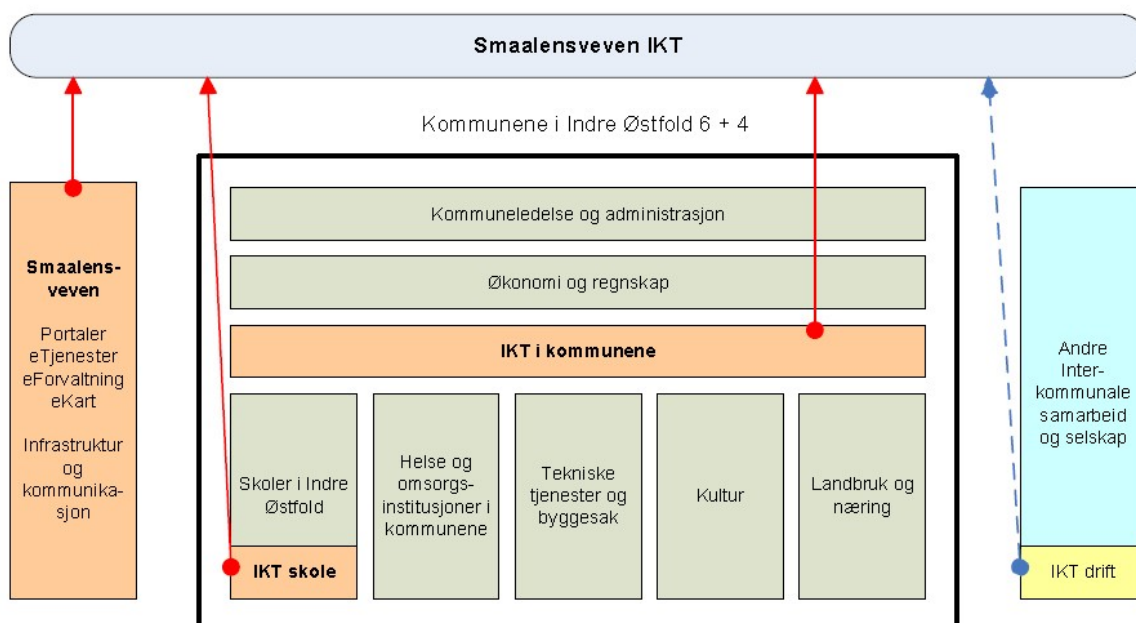
En av hovedmålsettingene med selskapsetableringen utover det å skulle ivareta IKT-driften for kommunene, er at selskapet også skal være et kompetansesenter for kommunene for IKT. Denne funksjonen vil bli utviklet etter at selskapet er kommet i ordinær drift – altså etter 1.1.2008. Denne besvarelsen av oppgaven avgrenses til å ta for seg de første 2 fasene – nemlig fram til at selskapet er etablert og kommet i ordinær drift.



Figur 2: Faser ved etablering av Smaalensveven IKT

Den siste fasen – der selskapet videreutvikles fra å være en ren driftsorganisasjon til å bli et drifts- og kompetansesenter, drøftes ikke i særlig grad i denne besvarelsen.

## 1.5 Smaalensveven IKT - hovedfokus



Figur 3: IKT funksjonen fra linjeorganisasjon i kommunene til Smaalensveven IKT ([pdf](#))

Hovedfokus i fase en og to vil være å flytte IKT funksjonen ut fra kommunenes linjeorganisasjon og etablere en ny felles linjeorganisasjon for felles IKT drift i det nye selskapet. Dessuten vill de allerede etablerte samarbeidene for regionen innen portaler og eforvaltning, Digitale kart og infrastruktur inngå i selskapet. IKT drift i andre interkommunale selskap og samarbeid vil komme i en senere fase.

Oppgavene for selskapet skal innfases i løpet av 2008 og 2009. En handlingsplan med milepæler vil klarlegge innfasingen. I fase 1 vil alle nåværende driftsoppgaver i kommunene tas over av selskapet – alt til høyre på figuren under.



Figur 4(pdf): Oversikt over ansvarsområder og oppgaver for Smaalensveven IKT. Fase 1 er overtakelse av alle driftsoppgaver fra kommunene slik de er i dag. En uavklart sak er hvem som skal ha ansvar for og kunne bistå med prosessbasert analyse ved innføring av nye system og tjenester.

## 2 Etablering av Smaalensveven IKT

Smaalensveven og kommunenes organisering av IKT kan i nåværende organisering sees på som en hybrid organisering. Her er flere funksjoner sentralisert:

- Internettaksess og tjenester rundt kommunikasjon og infrastruktur er sentralisert, mens kommunenes lokale nettverk håndteres av lokalt IKT ansvarlige.
- Portalsamarbeid med en hovedportal og egne kommuneportaler – alt på en sentral løsning som koordineres og administreres felles. Kommunene har selv beslutning på hvilke moduler som skal benyttes, beslutter kvalitetsnivå og innhold selv.
- Flere av kommunene samarbeider om felles fagsystem bl.a. innen Omsorg, Sak/arkiv med mer.
- Kommunenes IKT for øvrig er en blanding av ASP løsninger og lokale system administrert av en IKT ansvarlig eller avdeling.

Ved etablering av Smaalensveven IKT har mange fått et inntrykk av at all IKT skal sentraliseres. Mye uklarhet og motstand. Som bl.a. har ført til at det bare er 6 av kommunene av 10 som er med i første fase med etablering av Smaalensveven IKT, men alle vil videreføre samarbeid på portal og elektroniske tjenester.

Kommunene har vært opptatt av at kommunene og virksomhetene skal ha:

- Lokal kontroll på hvilke tjenester kommunen skal ha utover standardnivå av tjenester
- Lokal tilstedeværelse og bistand ved feil o.a. IKT oppgaver.
- Lokal kontroll på hvilke fagsystem som skal benyttes.
- Bedre lokal forankring og styring av utviklingen og hvor raskt den enkelte kommune skal ta i bruk ny teknologi og legge til rette tjenester for innbyggerne.

Samtidig har mange sett nytten av at:

- IKT utstyr standardiseres
- Alt IKT utstyr kjøpes inn over en rammeavtale av kommunene og virksomhetene, men klargjøres av Smaalensveven IKT
- Smaalensveven IKT sine ansatte kan bygge opp og spisse sin kompetanse
- At man bedre kan rette seg etter sentrale føringer og rammebetingelser ihht eNorge 2009 og eKommune 2009.

Og kommunenes dagens IKT funksjon i hovedsak er en desentral organisering sett i lys av Smaalensveven IKT som kan sees på som en Sentral organisering av IKT.

Det man prøver å få til med etablering av Smaalensveven IKT er en føderal organisering.

De ulike modellene for IKT organisering finner man bl.a. i Heeks: Implementing... kap 2. Heeks beskriver Sentral organisering, Desentral organisering og Hybrid organisering. Gottshalk gjør et skille på hybrid og føderal organisering, noe vi ikke finner at Heeks gjør i sin omtale. (Gottshalk 2005) <sup>1</sup>:

” Føderal organisering betyr at en sentral IT-funksjon har myndighet og ansvar for infrastrukturbeslutninger, mens forretningsenhetene har myndighet og ansvar for systembeslutninger i sine enheter. I tillegg holder den sentrale IT-funksjonen gjerne oversikt over ressursbruken i forretningsenhetene og tar ansvar for fellessystemene”

En gjennomgang av ulike fordeler og ulemper samt faktorer for motstand ved ulike modeller for IKT organisering finner vi i Heeks: Implementing and Managing eGovernment i kap. 2<sup>2</sup> Her ser man at Sentral IKT organisering kan gi fordeler som bl. samlet innkjøp, rammeavtaler, god kost/nytte pr tjeneste. Mens ulempene ved desentral organisering oppveies i stor grad av bedre engasjement og

<sup>1</sup> Gottshalk, Petter. 2005. Sourcing av IT-tjenester – lokalisering, organisering og styring av IT funksjoner. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

<sup>2</sup> Heeks, Richard. 2006. Implementing and Managing eGovernment : An International Text. Sage Publications

eierskap i virksomhetene. En sentral organisering har større vanskeligheter for å være fleksibel og gjøre endringer raskt i forhold til en desentral organisering som har mer brukeren i fokus. En federal eller hybrid organisering forsøker å forene fordelene fra to verdener.

Hvis man spesielt der på IKT styring refererer Gottshalk(2005): Sourcing av IT-tjenester i kap 4. til Peterson (2004)<sup>3</sup>:

” Peterson (2004) drøfter IT-styring i lys av sentralisering kontra desentralisering. En kombinasjon kaller han for føderal styring, det vi her har kalt linjeledelsen. Han mener at fordeler med sentral IT-styring er synergi, standardisering og spesialisering. Fordeler med desentral IT-styring er kundeorientering, brukerbehov og fleksibilitet. Han hevder at føderal IT-styring kan sikre fordelene både fra desentral og sentral IT-styring. I en føderal IT-styringsstruktur er beslutninger om IT-infrastruktur sentralisert, mens beslutninger om IT-applikasjoner er desentralisert.”

(Peterson, RR: (2004) Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance. I: Strategies for Information Technology Governance. Idea Group Publishing, USA.)

For å få engasjement både hos IKT ansatte og kommunenes virksomheter for ny IKT organisering må man forsøke å motvirke uheldige konsekvenser av en sentralisering av IKT funksjonen. Det betyr at vi ser for oss både en balansering og fordeling av beslutningsmyndighet som Gottshalk beskriver i kap.4 i boken: Sourcing av IT-Tjenester<sup>4</sup>. Se om beslutningsmyndighet i kap. 3.3 og ansvarsfordeling i kap. 4.2.

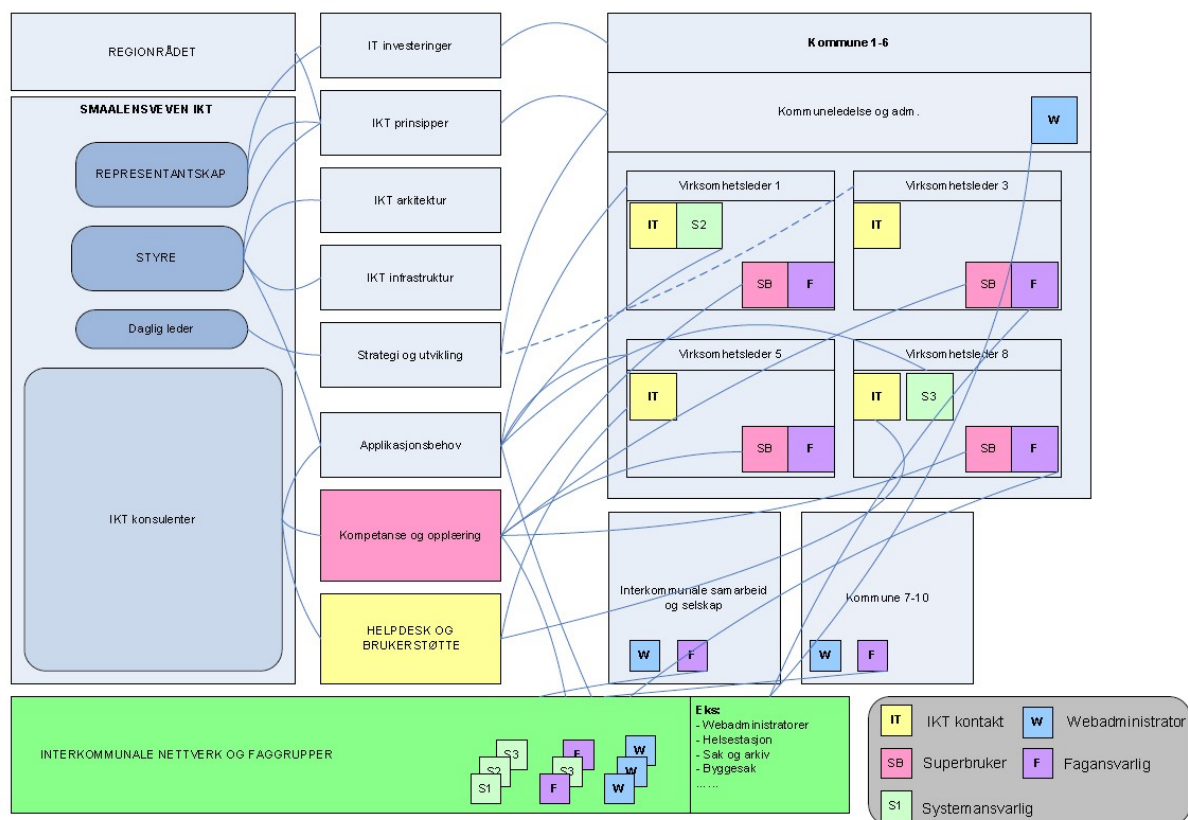
Og selv om Smaalensveven IKT skal samle og standardisere alle sentrale IKT systemer, infrastruktur, overta alle IKT konsulenter med mer. ser man en modell der kommunene og virksomhetene skal ha:

- En IKT kontakt pr virksomhet som løser de daglige problem og er bindeledd mellom virksomhetene og Smaalensveven IKTs funksjon for helpdesk og brukerstøtte.
- En Systemansvarlig pr system pr kommune som fanger opp ulike aspekter vedr. feil, videreutvikling, bruk og utnyttelse av system og kompetansebygging. Systemansvarlige bør inngå i de interkommunale nettverksgruppene på relaterte fagområder. Med mer.
- Superbrukere på de enkelte fagsystem og applikasjoner som kan løse lokale problem og bidra til kompetansebygging ute i virksomhetene. De vil også være sterkt knyttet opp mot Helpdesk og brukerstøtte i Smaalensveven IKT.
- En webadministrator pr kommune som koordinerer og legger til rette for både inter og intranett i kommunene. Samtidig vil Smaalensveven IKT koordinere denne funksjonen fortsatt og sørge for at man ivaretar utviklingsbehovet innen området.

---

<sup>3</sup> Gottshalk, Petter. 2005. Sourcing av IT-tjenester – lokalisering, organisering og styring av IT funksjoner. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

<sup>4</sup> Gottshalk, Petter. 2005. Sourcing av IT-tjenester – lokalisering, organisering og styring av IT funksjoner. Høyskoleforlaget, Kristiansand.



Figur 5 (pdf): Styringsmodell med beslutningsfordeling, innflyelse og oppgaver ser man i modellen over. Her ser man fordeling av systemansvarlige, IKT kontakter, superbrukere og relasjon til fagansvarlige i kommunene. Dessuten hvordan de interkommunale nettverkene skal kunne bidra til å styrke kompetanse, utvikling og ressursdeling.

I beskrivelse av vår IKT strategi og ulike tiltak og grep vil man se at man prøver å videreutvikle Smaalensveven IKT som en hybrid og føderal organisering av IKT funksjonen.

Og våre tiltak for å skape ”Forståelse – Forankring - Forpliktelse” må sees i lys av dette.

### 3 Forståelse, forankring og forpliktelse

#### 3.1 Tiltak for å skape forståelse for prosessen

Det er gjennom utredningsarbeidet både i forbindelse med selve etableringen av Smaalensveven IKT, og gjennom arbeidet med felles IKT-strategi foretatt en grundig gjennomarbeiding av prinsippene som samarbeidet og etableringen hviler på.

Disse prinsippene er styrende for hvordan prosessen med overføring av tjenester og ansatte skal foregå, men de har også i seg formuleringer som angir hvilke gevinster en forventer seg, samt noen ”garantier” til berørte aktører. Alt dette gir til sammen en forståelse i de berørte kommuneorganisasjoner.

[\(IKT strategi for Smaalensveven IKT, Indre Østfold 2005\)](#)

Det er 7 hovedprinsipp med underpunkter. Det er de 3 første prinsippene som berører denne oppgaven. Prinsippene er følgende:

### Prinsipp 1– IKT strategi som styringsverktøy

- IKT-strategien er bindende for kommunenes valg av IKT-løsninger. Den enkelte kommune har et selvstendig ansvar for at det er tilstrekkelig IKT-strategisk kompetanse i kommunen for deltakelse i utvikling og implementering av IKT-strategien.

### Prinsipp 2- IKT-strategi – en kontinuerlig prosess

- IKT-strategien har som formål å få en effektiv utnyttelse av IKT som verktøy i kommunadministrasjonene. IKT-strategien skal bidra til bedre service og økt dialog mellom innbyggere, kommunen og de folkevalgte for økt deltakelse i politiske beslutningsprosesser.
- IKT-strategien gjennomgås hvert år i forbindelse med budsjett og økonomiplaner.

### Prinsipp 3 - Felles driftsorganisasjon

- IKT-samarbeidet i Indre Østfold er regulert gjennom at alle kommunene er aktive partnere i en felles juridisk organisasjon. Vedtektene for organisasjonen sikrer stabilitet i samarbeidet.
- Organisasjonen skal fungere slik at ingen av kommunene kommer i en særstilling, og slik at ingen av kommunene får noen dårligere IKT-løsning enn i dag.
- En felles IKT-organisasjon medfører at beslutninger knyttet til IKT blir sentralisert og at driftsoppgavene legges til i en organisasjonsenhet.
- Spørsmål om sentral/desentral drift og lokalisering besluttes av driftsorganisasjonen ut fra hensiktmessighet og økonomi.

De andre prinsippene som ikke berøres i denne oppgaven:

### Prinsipp 4 - Enhetlig infrastruktur og systemløsninger

### Prinsipp 5 - Driftsorganisasjon som kompetanseleverandør og utvikler

### Prinsipp 6 - Funksjonsmessig begrensning av driftsansvaret

### Prinsipp 7 - Fordelt sikkerhetsansvar

## 3.2 Tiltak for å forankre prosessene

### Forankring hos IKT-personell som skal overføres til nytt selskap

Berørt IKT-personell har vært svært delaktige i planleggingen av Smaalensveven IKT. Gjennom deltakelse i forskjellige workshops og arbeidsgrupper har de hevdet sine synspunkter og fått medvirke i planleggingen. Det har vært arbeidsgrupper innen følgende områder:

- Infrastruktur
- Helpdesk - intern IKT-organisering
- Lokaler
- Sentrale løsninger, SAN, Vmware
- AD - Citrix

- Organisering IKS
- IKT-løsninger for skolene

#### Forankring hos ansatte hos kommunene

Ansatte har vært representert ved fagforeningsrepresentant både ved

- utarbeidelse av strategi
- administrativ og politisk behandling i den enkelte kommune

Fagforeningene var ikke representert i interimstyret.

#### Forankring hos politisk og administrativ ledelse

Mellom de involverte kommuner har det i en årrekke vært interkommunalt samarbeid innen mange felt med godt resultat. Både politisk og administrativ ledelse i de berørte kommuner kjenner godt til de gevinster som er oppnådd ved forbedring av tjenestetilbud, kvalitet eller effektivitet.

Den administrative og den politiske ledelse har vært involvert bl.a. gjennom saksforberedelse og politisk behandling.

### 3.3 Tiltak for å etablere forpliktende medvirkning til prosessene

#### Forpliktelse hos berørte kommuner

De formelle forpliktelser er etablert gjennom Selskapsavtalen for Smaalensveven IKT. denne avtalen som er inngått mellom de 6 kommunene innebærer minimum 3 år samarbeid fra oppstart, og deretter ett års ”oppsigelsestid” dersom en kommune senere ønsker å tre ut av samarbeidet. I hver av de samarbeidende kommuner foreligger et kommunestyrevedtak på at kommunen skal delta i samarbeidet.

Videre skal det inngås avtaler om kvalitetsnivå på tjenestene Smaalensveven IKT skal levere – såkalte SLA (SLA – Service level agreement).

#### Forpliktelse hos berørte ansatte

Både de ansatte som overføres til Smaalensveven IKT, og de berørte som fortsatt skal ha kommunen som sin arbeidsgiver må forholde seg til arbeidsgiverens rett til å organisere og fordele arbeidet.

Ut over den formelle forpliktelse vil jo medvirkning slik det er beskrevet i avsnittene vedr. forståelse og forankring, også normalt ha som resultat en personlig følt forpliktelse.

Det er viktig at alle oppgaver og prosesser innen relaterte IKT oppgaver dokumenteres ute i kommunene. Når man skal bygge opp nye rutiner og prosesser i det nye selskapet vil det være helt nødvendig med en prosessbasert tilnærming til de enkelte oppgaver og sette dette i en sammenheng.

Dette må gjøres for:

- enighet om hvordan ting skal gjøres
- dokumentasjon
- gjenbruke de gode erfaringene man har ute i kommunene
- skaper eierfølelse til ny organisering og oppgaver

#### Fordeling av beslutningsmyndighet

For å skape god medvirkning og forankring ved etablering og drift av Smaalensveven IKT må man også regulere beslutningsmyndighet. IKT strategien foreslår å regulere beslutningsmyndighet slik:

| Hvem   | Hva | IKT-prinsipper | IKT-infrastruktur | IKT-arkitektur | Fag-systemer | IKT-investering   |
|--|-----|----------------|-------------------|----------------|--------------|-------------------|
| Kommunene  |     | Beslutter      |                   |                | Beslutter    | Fastsetter rammer |
| Linjeledelsen i kommunen.<br>Event. interkomm. fag-samarbeid |     |                |                   |                | Foreslår     | Foreslår          |
| IKT-driftsorganisasjon                                       |     |                | Beslutter         | Beslutter      |              | Beslutter         |

Tabell 1: Forslag til beslutningsmyndighet – IKT strategi for Indre Østfold, 2005.

Denne fordeling av beslutningsmyndighet er berørt av Weil og Ross (2004) og omtales i Gottshalk (2005)<sup>5</sup> der Weil og Ross anbefaler følgende fordeling av beslutningsmyndighet:

- IT prinsipper bør besluttes av linjeledelsen på flere nivåer
- IT arkitektur bør besluttes av IT ledelsen
- IT infrastrukturstrategi bør også besluttes av IT ledelsen
- Applikasjonsbehov bør besluttes av linjeledelsen
- IT investeringer bør besluttes av toppledelsen

Gottshalk problematiserer dette noe i sin bok Sourcing av IT-tjenester ved å komme inn på og bemerke at en slik fordeling kan føre til manglende engasjement og manglende beslutningsansvar og myndighet.<sup>6</sup>

For å motvirke dette er det viktig å ha inkluderende gode prosesser i kommunene og i selskapet. Man kan se for seg både høringsrunder, benytte eksisterende nettverksgrupper og fagmiljø. Samtidig er det viktig at selskapet blir handlingskraftig.

Man kan også si at maktfordeling er enkel: ”Uansett organisering så er det gjerne slik at makten ligger hos den som har budsjettet”. (Gottshalk, 2005)

Men ved at kommunene og virksomhetene vil ha selvstendige budsjett for lokalt IKT utstyr og hvilke type program og moduler som skal benyttes vil dette kunne skape en balanse mellom IKS, kommuneledelse og virksomhetene.

### 3.4 Svakheter ved planleggingen

Selv om det er gjort et omfattende planleggingsarbeid, og selv om de fleste direkte berørte har fått si sin mening, ser en i etterkant at en burde gjennomført en interessentanalyse.

I interessentanalysen identifiseres og vurderes viktigheten av nøkkelpersoner, grupper av personer eller institusjoner, som i vesentlig grad kan influere på grad av suksess til en aktivitet eller et prosjekt.

<sup>5</sup> Weil,P. og J.W. Ross. 2004. IT Governance.Harvard Business Schoo Press, Boston.

<sup>6</sup> Gottshalk, Petter. 2005. Sourcing av IT-tjenester – lokalisering, organisering og styring av IT funksjoner. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Dertz, Willy: [Veileder til eGevinst, vedlegg1 Interessentanalyse](#)

Interessenter i prosjektet med etablering av Smaalensveven IKT er bl.a. (i tilfeldig rekkefølge):

- Kommunestyrene i kommunene i medlemskommunene
- Rådmann og ledergruppen i medlemskommunene
- Virksomhetene i kommunene for eksempel skoler, økonomiavd., webansvarlige
- IKT ansatte i kommunene
- Interkommunale virksomheter
- Innbyggere
- Media
- Nabokommuner som står utenom Smaalensveven IKT, men som vil samarbeide adhoc
- Leder for Smaalensveven IKT
- Styre og representantskap for Smaalensveven IKT

Interessenter og innvirkning kan grupperes i før, under og etter prosjektet med etablering av Smaalensveven IKT.

Hvilken innflytelse de enkelte interesser kan ha innflytelse på prosjektet i positiv og negativ retning bør analyseres og man må vurdere tiltak.

En informasjonsplan er en naturlig oppfølging etter en interessentanalyse. Ulike informasjonstiltak vil være avgjørende for forankring og medvirkning i etablering av Smaalensveven IKT.

I sin bok *Implementing and Managing eGovernment* behandler Richard Heeks I kap. 7.2 problemstillinger omkring identifisering og håndtering av interessenter<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Heeks, Richard. 2006. *Implementing and Managing eGovernment : An International Text*. Sage Publications

## 4 Fokusområder ved gjennomføring

### 4.1 SWOT-analyse

I oktober i år ble det gjort en [analyse for å vurdere styrker, svakheter, muligheter og trusler for Smaalensveven IKT blamt de IKT ansatte](#).

### 4.2 Farer og muligheter ved ny organisering

#### Fare for mangelfull videreutvikling av IKT i kommunene

Dette er en mulig fare som særlig er aktuell etter en tids drift i Smaalensveven IKT. I og med at mye av IKT-kompetansen flyttes ut av kommunene vil kommunenes bestiller- og utviklingskompetanse innenfor IKT bli redusert.

I de opprinnelige planene for etableringen var det også skissert et felles IKT-råd som skulle være kommunenes bestillerkompetanse og påse at Smaalensveven IKT hele tiden kunne yte gode og fremtidsrettede tjenester. Et slikt IKT-råd inngår ikke i modellen nå, og det stiller store krav til Smaalensveven IKTs egen evne til utvikling og omstilling. Selskapet er i hovedsak ikke konkurranseutsatt og står derfor i fare for å stagnere.

Naturligvis kunne selskapets styre også hatt den rollen som IKT-rådet var tiltenkt, men slik styrets oppgaver nå er definert er disse mer av forretningsmessig karakter.

Kommunenes og virksomhetenes behov for utvikling innen IKT er ofte best tjent med en desentral organisering av IKT. Når IKT i hovedsak sentraliseres er det viktig at man har ressurser og et apparat ute i kommunene som ivaretar denne funksjonen. IKT kontaktene skal i stor grad bistå de ansatte i det daglige med praktisk bistand. Men de systemansvarlige for fagsystemene får en viktig rolle i den enkelte kommune og i nettverksgrupper med å ivareta virksomhetenes behov for utvikling

Det bør være nettverksgrupper av systemansvarlige som sammen med stryket i Smaalensveven IKT som ivaretar utviklerrollen. [Se figur 5](#)

#### Fare for mangelfull organisering av ansatte

De ansatte i Smaalensveven IKT er i hovedsak ansatte som kommer fra eierkommunene. Disse skal nå sammen etablere sin egen bedriftskultur samtidig som de kommer til å ha mange kontaktpunkter inn mot sin tidligere organisasjon og arbeidsgiver.

For å unngå at ”alt bare fortsetter som før” er det viktig at en umiddelbart etter overføring av ansatte implementerer helt klare organisatoriske rapporterings- og beslutningslinjer. Disse må kommuniseres tydelig til både de nyansatte og til deres tidligere medarbeidere/overordnede.

Ansattes lokalisering – enten ute hos den enkelte kommune eller i Smaalensveven IKT egne lokaler - vil ha betydning for hvor den ansatte vil ha sin tilhørighet, fokus og lojalitet.

#### Fare for mangelfull organisering i kommunene

Særlig i de mindre kommunene kan det ha vært gråsoner i ansvars- og arbeidsfordelingen mellom systemansvarlige/superbrukere og IKT-/drifts-ansvarlige. Det er avgjørende viktig at det i kommunene entydig defineres

- hvem som er kommunens IKT-kontakt(er)
- hvem som er kommunens systemansvarlig(e) for fagsystemene

- hvem som er superbrukere og som evt. skal delta i interkommunale nettverksgrupper

Opplysninger vedr. dette må kommuniseres og forstås av alle berørte i den enkelte kommune.

I forbindelse med utflytting av driften er det satt opp denne matrisen der ansvarsforholdene vises:

| IKT-område  | Strategi        | Teknisk drift | Brukerdrift, opplæring, |
|---|-----------------|---------------|-------------------------|
| PC'er og personlig programvare                              | IKT             | IKT           | IKT                     |
| Spesielle fagsystemer (omsorg, kart etc)                    | Virksomhet      | IKT           | Virksomhet              |
| Generelle fagsystemer (sak/arkiv, økonomi etc)              | Virksomhet, IKT | IKT           | Virksomhet              |
| Infrastruktur: Generelle kontorsystemer (Office, epost etc) | IKT             | IKT           | IKT                     |
| Infrastruktur: Servere, sikkerhet etc                       | IKT             | IKT           | IKT                     |
| Infrastruktur: Kommunikasjon etc                            | IKT             | IKT           | IKT                     |

Tabell 2: Forslag til ansvarsforhold, IKT strategi for Smaalensveven IKT, 2005.

#### Kriterier for en vellykket oppstartsfase

Dat har vært en varierende grad av forståelse for å flytte ut IKT-driften fra kommunene til det interkommunale selskapet. De som har vært uenige i denne endringen vil nok i særlig stor grad følge med på om endringen innebærer redusert servicegrad og fleksibilitet. De første driftsmånedene vil ha avgjørende betydning for om etableringen av Smaalensveven IKT anses som vellykket eller ikke.

#### a. Opprettholdt servicenivå ved overtakelse av IKT-driften

Det er ikke uvanlig at det ved etablering av nye organisatoriske enheter fra starten er et sterkt internt fokus. Fra den dagen driften overtas av Smaalensveven IKT bør det bestrebes det motsatte: nemlig et sterkt kundefokus. Dette kan innebære at kommunene planmessig og hyppig kontaktes av både overførte ansatte og leder i Smaalensveven IKT. Slik kontakt må være på flere nivåer slik som for eksempel politisk og administrativ ledelse, systemansvarlige og superbrukere. Det er avgjørende at overførte ansatte er tilgjengelig på telefon, svarer på e-post og er hyppig på besøk ute hos kommunene.

#### b. Kartlegging av nåsituasjonen

Etter at den løpende drift er tatt over og stabilisert kan arbeidet med å ta ut gevinster ved samarbeidet starte. For å finne de områder der endringer gir de største gevinstene må en få en komplett oversikt over nåsituasjonen. Dette innebærer en kartlegging av bl.a.:

- IKT-løsningene
  - Servere
  - Fagsystem
  - Infrastruktur
- Dokumentasjon av løsninger og arbeidsprosesser

- Kompetanse hos de ansatte
- Forståelse for endringen hos de ansatte
- Forståelse for endringen hos eierkommunene
- Oversikt over hvem som gjør hva
- Forventinger hos kommunene og virksomhetene

c. Etablere ”Beste Praksis” på alle tjenester og prosesser ut til kommunene.

Som tidligere omtalt bør alle rutiner og rutiner gjennomgå en prosessbasert analyse og dokumentasjon. Det er viktig at de ansatte har enhetlige rutiner og bygger opp en felles kultur på hvordan ting skal utføres og har enhetlig kvalitetsnivå.

d. Standardisering

Som en naturlig konsekvens av kartleggingen av IKT—løsningene kan det legges planer for størst mulig grad av standardisering. Standardisering er aktuelt bl.a. innenfor:

- Klienter og lokalt utstyr
- Servere og sentral infrastruktur
- Infrastruktur kommunikasjon
- Fagapplikasjoner
- Kontorstøttesystemer

e. Fortsatt utvikling av de elektroniske tjenestene i kommunene

Kommunene som har etablert Smaalensveven IKT er også forholdsvis langt framme når det gjelder tilbud om elektroniske tjenester, og flere nye tjenester skal lanseres. Det er viktig at fokuset mot denne siden av utviklingen ikke svekkes ved at etableringen av Smaalensveven IKT tar hele oppmerksomheten. En måte å sikre at så ikke skjer er at ansvaret for fortsatt utvikling av de elektroniske tjenestene defineres og tildeles ansatte som har nødvendig kompetanse og tid til å drive dette arbeidet videre. Det beste ville være om et slikt ansvar ikke legges til ansatte med spesielt ansvar for selve oppstarten og overtakelsen av driftsansvaret, men evt. til ansatte utenfor Smaalensveven IKT.

f. Utvikling av ansatte og kompetansebygging

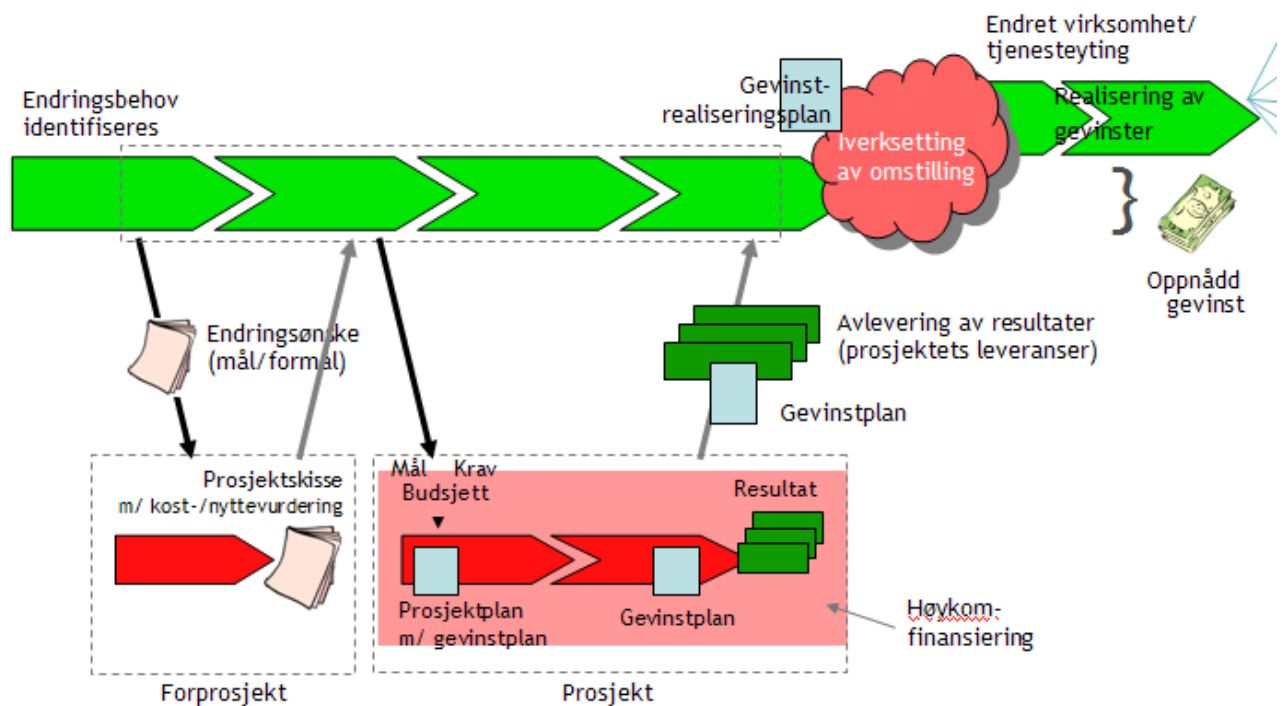
Det er en uttalt målsetting at selskapet også skal være et kompetansesenter for kommunene for IKT. Med basis i kartlegging av ansattes kompetanse kan det settes opp utviklingsplaner for bl.a. videreutdanning og spesialisering, noe som på sikt kan realisere denne målsettingen.

Denne oppgavebesvarelsen er avgrenset fram til stabil drift er etablert og tar derfor ikke for seg problemstillinger vedr. videreutvikling av ansatte og kompetansebygging.

### 4.3 Viktigst ved gjennomføring av IKT-baserte endringsprosjekter

[Kort oppsummert er følgende det som det er aller viktigst å ta hensyn til når en skal gjennomføre IKT-baserte endringsprosjekter i offentlig sektor:](#)

[I rapporten ”Måling og rapportering av gevinster av Høykom-prosjekter” av Gjermund Lanestedt, har man en modell som viser Samspill mellom linje og prosjekt. Noen av de viktigste oppgavene/momentene ved IKT baserte endringsprosjekter er: – gevinstrealiseringsplan – forankring – prosessbasert tilnærming – ressurser og kompetanse.](#)



Figur 6: Samspill mellom linje og prosjekt der man ser på samspillet mellom linje og prosjekt og at man må oppnå en enighet om en forpliktende gjinstrealiseringsplan.

- [Viktigst 1: Prosjektet må forankres både i organisasjonens ledelse og helt ned i organisasjonen\(e\) som involveres i endringsprosjektet.](#)
- [Viktigst 2: En gjinstrealiseringsplan må lages tidlig i prosjektet, være gjenstand for dialog og besluttes før omstilling iverksettes.](#)
- [Viktigst 3: All innføring av ny teknologi som fordrer endring av oppgaver og rutiner må benytte en prosessbasert tilnærming der man ikke bare setter strøm på eksisterende rutiner, men redesigner hele prosessen.](#)
- [Viktigst 4: Dersom prosjektet skal kjøres i linjeorganisasjonen for å utnytte og utvikle egen kompetanse bør man se på hvilke ressurser som kan settes inn for å frigjøre prosjektmedarbeiderne. Alternativt hente inn eksterne ressurspersoner for å koordinere eller styre prosjektet.](#)
- [Viktigst 5: Alle organisasjoner som gjennomgår et endringsprosjekt må tilføres og utvikle kompetanse både i ledelsen og nede i organisasjonen for å få et vellykket resultat.](#)

Mer om emnet:

- [Marianne Storrusten Gjinstrealisering av IKT investeringer. Statskonsult 2007. Foredrag fra første samling.](#)
- [Gjermund Lanestedt: Måling og rapportering av gevinster av Høykom-prosjekter. Scanpower IT, Oslo, 2005](#)
- [Veileder for etablering av digitale tjenester. Temaside på kunnskapsnettverk.no](#) (Noe gammel, men morsom)

## 5 Oppsummering og konklusjon

Det interkommunale selskapet Smaalensveven IKT starter sine tjenesteleveranser til de samarbeidende kommunene Askim, Eidsberg, Hobøl, Skiptvet, Spydeberg og Trøgstad i indre Østfold fra nyttår av. Selskapet får i hovedsak sine ansatte fra disse kommunene og Smaalensveven IKT skal fra starten ivareta de oppgavene disse ansatte til sammen har hatt i hver av kommunene.

I starten vil det være utfordringer nok å levere tilfredsstillende driftstjenester etter avtale. Oppstarten vil innebære teknologiske utfordringer, men disse vil trolig overskygges av de organisatoriske. Det vil kreve mye planlegging av de første driftsmånedene når det gjelder etablering av interne rutiner, beslutnings- og kommunikasjonslinjer, samt hvordan en sikrer at kundene (kommunene) kjenner seg ivaretatt og blir fornøyd med de leverte tjenester.

Dette interkommunale samarbeidet bygger på erfaringen fra flere års samarbeid om forskjellige interkommunale utfordringer og er slik sett solid forankret i kommunenes politiske og administrative ledelse. Når det gjelder forståelse, forankring og forpliktelse hos berørte ansatte – både de som blir igjen i kommunene og de som overføres til Smaalensveven IKT – kan bildet være noe mer varierende.

De som er direkte involvert og berørt av endringene er blitt involvert i planleggingen og har fått komme med sine synspunkter. En kan likevel ikke værte sikkert på at alle relevante aktører og deres mulige respons på de kommende endringer er avdekket. En grundig interessentanalyse hadde kunnet medvirke til det.

Siden det ikke er gjort noen komplett interessentanalyse, og det derfor ikke er planlagt strategiske tiltak for å sikre størst mulig grad av medvirkning eller eliminere mest mulig motstand, så vil det ved oppstart og de første driftsmånedene være avgjørende hvordan Smaalensveven IKT klarer å improvisere og agere ved uforutsette problemer. Å planlegge å iverksette nødvendig beredskap i så måte er styret og daglig leders største utfordring.

Det vil være viktig for Smaalensveven IKT å utvikle en harmonisk beslutningsmodell og oppgavefordeling som ivaretar det lokale engasjement og gir god kost/nytte effekt ved å samle og sentralisere IKT funksjoner der det er hensiktsmessig. Dette vil være rammeverket for å skape forankring - medvirkning, forståelse - engasjement, og forpliktelse – gode beslutninger for å utvikle Smaalensveven IKT og regionens utvikling av offentlige tjenester.

## 6 Litteratur

I oppgaven er det i hovedsak benyttet:

Gottshalk, Petter. 2005. Sourcing av IT-tjenester – lokalisering, organisering og styring av IT funksjoner. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Heeks, Richard. 2006. Implementing and Managing eGovernment : An International Text. Sage Publications

IKT strategi for Smaalensveven IKT, Indre Østfold 2005.

I tillegg er det referert noe til:

Dertz, Willy. 2007: [Veileder for eGevinst med vedlegg](#). Kompetansesenter for eForvaltning.

Lanestedt, Gjermund. 2005: [Måling og rapportering av gevinster av Høykom-prosjekter](#). [Scanpower IT, Oslo](#).

Weil,P. og J.W. Ross. 2004. IT Governance.Harvard Business Schoo Press, Boston.