



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Christofer Sundström

Interkommunal samverkan kring regional e-utveckling

En fallstudie av utmaningar och möjligheter för
ledningen

Inter-municipal collaboration on regional e-
development - Challenges and opportunities for
management to consider

Informatik
C-uppsats

Termin: VT-14
Handledare: Marie-Therese
Christiansson
Examinator: John Sören Pettersson

Sammanfattning

Interkommunal samverkan kring regional e-utveckling är ett ämne som är väldigt aktuellt för Sveriges kommuner. I takt med att den offentliga sektorn får ökade krav om digitalisering och minskade offentliga medel så skapas också ett behov av att kunna använda befintliga resurser effektivare. I Värmland pågår nu ett samarbete kring regional e-utveckling. I detta samarbete deltar samtliga värmländska kommuner. Samarbetet har varit väldigt framgångsrikt däremot finns det samtidigt utmaningar och möjligheter som ledningen bör beakta. Denna uppsats har författats för att ge vägledning inom samarbetet och inför potentiella nya samarbeten mellan andra kommuner i Sverige. Underlaget har hämtats från tidigare etablerad teori samt intervjuer av deltagare i samarbetet.

Syftet med denna uppsats är att beskriva utmaningar och möjligheter som bör beaktas ur ett ledningsperspektiv inom interkommunal samverkan kring regional e-utveckling.

I det studerade fallet har ett antal utmaningar och möjligheter kunnat identifieras. Ett flertal av dessa utmaningar har varit tvåsidiga och kunnat vändas från att vara en utmaning till det motsatta under rätt förutsättningar. En utmaning för den här typen av samarbeten är att kunna identifiera krav utifrån de önskemål om hur e-tjänster ska se ut som kommer in från kommunerna. Undersökningen har visat att interkommunal samverkan har mycket att beakta i form av juridiska utmaningar. Med fler inblandade aktörer skapas utrymme för varierande juridiska tolkningar.

Nyckelord: Interkommunal samverkan, e-utveckling, möjligheter, utmaningar

Innehållsförteckning

1	Inledning	6
1.1	Problembakgrund.....	6
1.2	Syfte.....	7
1.3	Målgrupp	7
1.4	Avgränsning.....	7
1.5	Begreppsförklaring	8
2	Metod	9
2.1	Ett kvalitativt och abduktivt angreppssätt	9
2.2	Undersökningsupplägg	10
2.3	Datainsamling	10
2.4	Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet	11
2.5	Etiska överväganden.....	11
2.6	Beskrivning av fall och respondentval	12
2.7	Kunskapande enligt Goldkuhl	12
3	Teori.....	14
3.1	Varför samverka kommunalt?	14
3.1.1	Utmaningar och möjligheter för interkommunal samverkan	17
3.2	E-utveckling.....	19
3.2.1	E-förvaltning	19
3.2.2	E-tjänster	20
3.3	Samverkan kring e-utveckling.....	21
3.3.1	Utmaningar och möjligheter vid regional e-utveckling	23
3.4	Analysmodell.....	25
3.4.1	Interkommunal samverkan	26
3.4.2	E-utveckling	26
3.4.3	Utmaningar och möjligheter.....	27
4	Empiri	28
4.1	Respondent A	28
4.1.1	Interkommunal Samverkan	28
4.1.2	E-utveckling	29
4.1.3	Utmaningar & möjligheter	29

4.2	Respondent B.....	31
4.2.1	Interkommunal Samverkan	31
4.2.2	E-utveckling	32
4.2.3	Utmaningar & möjligheter	33
4.3	Respondent C.....	36
4.3.1	Interkommunal samverkan	36
4.3.2	E-utveckling	36
4.3.3	Utmaningar & möjligheter	37
5	Analys	38
5.1	Interkommunal samverkan	38
5.2	E-utveckling.....	39
5.2.1	E-förvaltning	39
5.2.2	E-tjänster	40
5.3	Utmaningar och möjligheter	41
6	Slutsatser	45
6.1	Rekommendationer för undersökt case	47
6.2	Fortsatta studier	48
	Omnämmanden.....	49
	Källförteckning.....	50
	Skriftliga källor:	50
	Muntliga källor:.....	54
	Bilaga 1 – Intervjuguide	55

1 Inledning

I det inledande kapitlet återfinns en problembakgrund. Studiens syfte presenteras därefter. Vidare kommer även studiens målgrupp och studiens avgränsning att presenteras.

1.1 Problembakgrund

Det har under de senaste decennierna funnits ett behov att samverka interkommunalt menar Anell och Mattisson (2009). Detta då nya krav på offentliga sektorn dykt upp samtidigt som de tillgängliga resurserna har minskat (Anell & Mattison, 2009; Bergman, 2013). Interkommunal samverkan blev en naturlig utveckling av nya behov hos medborgaren, nya krav nationellt och ett behov av effektivare nyttjande av tillgängliga resurser (Anell & Mattisson, 2009; Bergman, 2013; Näringsdepartementet, 2012).

Under senare delen av 2000-talet har det från statligt håll börjat komma påtryckningar och initiativ om att digitalisera den offentliga verksamheten (Finansdepartementet, 2008: SKL, 2011: Regeringskansliet, 2012). Den offentliga sektorn ska sätta medborgaren i fokus, finnas lättillgängliga och samla viktiga tjänster på ett och samma ställe menar SKL (2013a) och Regeringskansliet (2012).

Anell och Mattison (2009) förklarar att trots att samverkan har blivit viktigare för kommunerna så finns det relativt lite dokumenterad erfarenhet och kunskap för hur samverkan etableras, vilka effekter denna samverkan får och vilka fördelar som kan förväntas. I en masteruppsats från Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet hävdar Bergman (2013) att det finns en stor outnyttjad potential inom interkommunal samverkan. Moon (2002) förklarar att det kan bli nödvändigt för offentlig sektor att samverka inom e-förvaltning. Det finns utrymme för utökad samverkan inom nya områden men också fördjupad samverkan inom befintliga arbetsområden förklarar Bergman (2013). Bergman (2013) förklarar att kommunal stordrift behöver problematiseras vidare, det är inte givet att det alltid finns ekonomiska fördelar.

Sveriges kommuner ska enligt de riktlinjer och initiativ som tagits fram på nationell nivå kunna erbjuda sina medborgare digitaliserade tjänster, så kallade e-tjänster förklarar SKL (2013a). Mindre kommuner har inte samma mängd tillgängliga resurser som en större kommun menar Anell och Mattison (2009) och har därför svårare att möta dessa nya krav. Därmed har interkommunal samverkan blivit en möjlig lösning för att på ett effektivare sätt kunna utnyttja de resurser som finns tillgängliga och på så sätt kunna erbjuda medborgaren e-tjänster.

I Värmland pågår en kontinuerlig samverkan mellan alla länets kommuner. I denna regionala samverkan använder kommunerna en gemensam plattform för e-tjänster (E-delegation, 2013b). Att samverka regionalt menar Vinnova (2013a) är fördelaktigt för regional e-utveckling. E-förvaltning och e-tjänster är en del av e-utveckling.

Men vad innebär den här typen av interkommunal samverkan kring regional e-utveckling för utmaningar och möjligheter ur ett ledningsperspektiv?

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ge en djupare beskrivning av de utmaningar och möjligheter som bör beaktas ur ett ledningsperspektiv inom interkommunal samverkan kring regional e-utveckling.

1.3 Målgrupp

Denna uppsats vänder sig huvudsakligen till kommuner som förbereder eller har börjat genomföra ett samverkansarbete kring e-utveckling, e-tjänster och/eller e-förvaltning. Vidare kan uppsatsen användas av studenter eller forskare för att fördjupa sig i regional e-utveckling som utförs genom interkommunal samverkan.

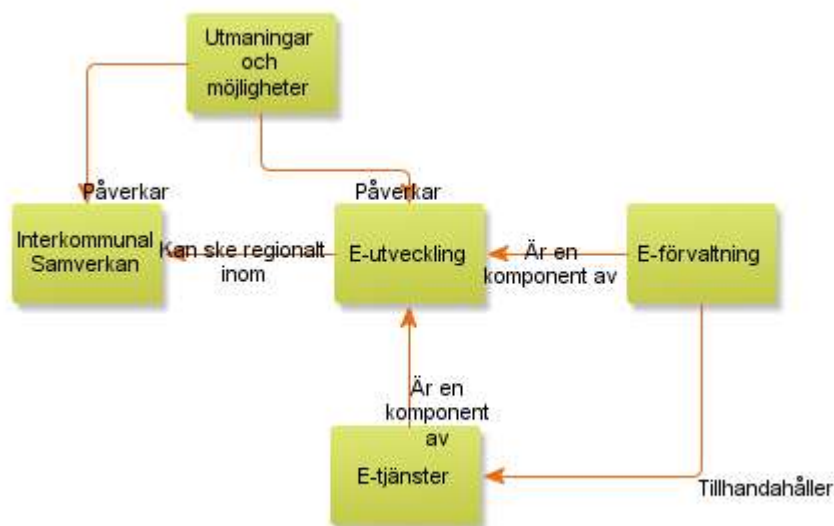
1.4 Avgränsning

Uppsatsen kommer att beskriva de möjligheter och utmaningar som går att finna ur ett ledningsperspektiv i ett regionalt samverkansarbete mellan kommuner inom området e-utveckling. Ledningsperspektivet uppnås genom att uppsatsens respondenter på olika sätt har en ledande ställning i det samverkansarbete som har undersökts.

Interoperabilitet är ett brett begrepp som det utförts mycket forskning på. Uppsatsen avgränsar sig till enbart organisatorisk interoperabilitet inom e-utveckling.

1.5 Begreppsförklaring

En begreppsgraf har skapats för att ge en överblick över uppsatsens centrala begrepp. Figur 1 illustrerar också begreppens inbördes relation.



Figur 1 Begreppsgraf över uppsatsens mest centrala begrepp och deras inbördes relation.

Källa: Författaren (2014).

Utmaningar och möjligheter – Faktorer som påverkar och bör beaktas inom ledning av interkommunal samverkan och e-utveckling. En utmaning kan, under rätt förutsättningar, vändas till en möjlighet. På samma sätt kan en möjlighet, under fel förutsättningar, vändas till en utmaning.

Interkommunal Samverkan – Kommuner som samarbetar mot ett gemensamt mål. Syftet är att göra mer med lika mycket eller lika mycket med mindre. Att effektivisera den offentliga sektorn är ett viktigt steg för att kunna möta moderna krav.

E-utveckling – Verksamhetsutveckling som ofta omfattar stora delar av organisationen. Utöver en digitalisering av nuvarande tjänster så ingår också förändring i verksamhet för att kunna uppnå en högre effektivitet. En viktig del av e-utveckling är att verksamhet och teknik stödjer varandra. Ur medborgarperspektiv innebär det en mer lättillgänglig offentlig sektor. E-utveckling kan bedrivas regionalt genom interkommunal samverkan. Två viktiga komponenter för e-utveckling är *e-tjänster* och *e-förvaltning*.

E-förvaltning – Användandet av informationsteknik för att effektivisera och skapa en mer lättillgänglig offentlig sektor. E-förvaltning har tidigare benämnts som ”24-timmarsmyndigheten”.

E-tjänster – Tjänster som både produceras och konsumeras i ett digitalt medium.

2 Metod

Detta kapitel ämnar presentera det vetenskapliga tillvägagångssätt som författaren har använt sig av. Därefter presenteras det upplägg som använts i insamling av empiri. Sist presenteras reliabilitet, validitet samt generaliserbarhet som avgör huruvida en uppsats uppnår önskvärd trovärdighet.

2.1 Ett kvalitativt och abduktivt angreppssätt

Uppsatsen tillämpar ett kvalitativt angreppssätt (Patel och Davidsson, 2003; Trost, 2010; Robson, 2007). Ingen numerisk data samlas in. Eftersom syftet är att undersöka samt förklara det regionala samarbetet som bedrivs inom Värmland mellan dess kommuner där det återfinns många inblandade aktörer anser författaren att numerisk analys inte skulle vara ett fördelaktigt tillvägagångssätt. Det kvalitativa tillvägagångssättet ger den bästa möjligheten att kunna beskriva detta fenomen samt urskilja de handlingsmönster som definierar regional interkommunal samverkan inom området e-utveckling.

Davidson och Patel (2003) förklarar att det finns tre vanliga sätt att hantera relationen mellan teori och empiri. Dessa är: *induktivt*, *deduktivt* och *abduktivt*.

Det induktiva arbetssättet innebär att bedriva forskning utan använda tidigare teori. Istället väljer forskaren att formulera en egen teori utifrån den insamlade empirin menar Davidson och Patel (2003). När forskning bedrivs induktivt så riskerar den formulerade teorin att sakna tillräcklig bredd. Samtidigt finns det risk för att teorin inte kommer vara tillräckligt generell eftersom empirin oftast är begränsad anser Davidson och Patel (2003).

Att bedriva deduktiv forskning innebär istället att forskaren arbetar utifrån tidigare etablerade principer och teorier. Att arbeta deduktivt medför att forskningen i mindre utsträckning färgas av forskarens befintliga uppfattningar. Risken finns däremot att forskaren inte får med all relevant teori och att detta påverkar resultatet negativt (Davidson & Patel, 2003).

Om forskaren istället väljer att kombinera arbetssätten så utförs undersökningen på ett abduktivt sätt. Att arbeta abduktivt för med sig riskerna och möjligheterna från induktion och deduktion (Davidson & Patel, 2003).

Uppsatsen inleddes på ett deduktivt sätt då tidigare kunskaper fanns inom området. Fortsättningsvis så utformades en analysmodell med teorikapitlet som underlag, vilket därmed också utfördes på ett deduktivt sätt. Efter att intervjuer hade genomförts så uppdaterades teorikapitlet och analysmodellen på ett induktivt sätt. Resultatet blir att uppsatsens teorikapitel har författats på ett abduktivt sätt, uppsatsens analyskapitel är baserat på teorin samt empirin och således är resultatet abduktivt.

2.2 Undersökningsupplägg

En fallstudie ämnar utföra en undersökning på ”en mindre avgränsad grupp” (Patel & Davidson 2003:54) där fallet kan vara så litet som en individ eller i större omfattning där hela grupper eller organisationer ingår. Det är även möjligt att lägga till ytterligare ett eller flera fall för att utvidga perspektivet till ett helhetsperspektiv. När processer och förändringar är det som ska studeras så är fallstudier ett utmärkt undersökningsupplägg menar Patel och Davidson (2003). Resultatet av det fallet som har undersökts skall diskuteras ur olika perspektiv för att kunna avgöra om det kan generaliseras till en hel population menar Patel och Davidson (2003). Om fallet har valts ur en population så finns det utrymme att diskutera resultatets giltighet utifrån den valda populationen.

Det är viktigt att förstå att det undersökta fallet fortfarande är unikt och att det som studerats befinner sig i ett sammanhang som kanske inte alltid kan appliceras på alla andra tänkbara fält förklarar Robson (2007). För att få högre trovärdighet kan det då vara ett alternativ att studera liknande fall inom samma kontext där likheter och skillnader kan analyseras menar Patel och Davidson (2003). För att ge en så god bild som möjligt av det fall som studeras så är det viktigt att information av olika karaktär samlas in förklarar Patel och Davidson (2003), observationer och intervjuer är möjliga tillvägagångssätt för detta, vanligtvis i kombination med kvalitativ forskningsmetodik menar Robson (2007).

Uppsatsen tillämpar fallstudiemetoden. Davidson och Patel (2003) anser att en fallstudie är ett fördelaktigt sätt att bedriva forskning på om förändringar och processer ska studeras, dessutom passar den kvalitativ forskning. Valet av metod baseras på att uppsatsens syfte är att beskriva de utmaningar och möjligheter som bör beaktas inom ett regionalt e-utvecklingsamarbete.

Fallstudien som genomförs i uppsatsen baseras på kvalitativt genomförda intervjuer. Det finns flera olika metoder att genomföra intervjuer enligt Robson (2007) och ett av dessa sätt är semistrukturerat. Semi-strukturerade intervjuer genomförs med en intervjuguide som stöd och frågorna som ställs kan vara en kombination av öppna och slutna frågor. Det innebär att en anpassning kan göras under intervju och på så sätt kan relevanta frågor lyftas samtidigt som intervjun inte blir helt styrd. Intervjuerna genomfördes enligt intervjuguiden (bilaga 1). Intervjuguiden (bilaga 1) har utformats efter undersökningens syfte och analysmodellen medan analysmodellen har sitt ursprung i den teoretiska referensramen.

2.3 Datainsamling

Patel och Davidson (2003) förklarar att förstahandsberättelser och iakttagelser som forskaren själv har samlat in är så kallade primärkällor medan övriga kategoriseras som sekundärkällor.

Uppsatsen behandlar både primärkällor samt sekundära källor, detta för att uppnå en så hög trovärdighet som möjligt. Primärdata som ingår i uppsatsen är insamlad igenom kvalitativa intervjuer. Material som samlas in under dessa intervjuer har spelats in och transkriberats, den relevanta informationen har sedan presenterats i empirikapitlet. Sekundärdata har erhållits med hjälp av vetenskapliga artiklar, litteraturstudier, material som inhämtats ifrån

aktuella organisationer inom fallstudien samt Internetkällor. Primärdata behandlas i uppsatsens empirikapitel samt i analyskapitlet. Sekundärdata presenteras först i teorikapitlet och senare i analyskapitlet där det ställs mot den primärdata som har samlats in.

2.4 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Vid all forskning så är det viktigt att ha pålitlig data (Robson 2007). Detta uppnås i uppsatsen genom att en kritisk litteraturstudie inom ämnet har utförts. Ett medvetet val har hela tiden utförts vid val av litteratur eller artiklar, vilket medför mer pålitlig data och starkare teori. Jämförelser har gjorts med annan litteratur och teori inom området för att säkerställa reliabiliteten. Uppsatsen behandlar lite äldre data samt nyare källor, vilket medför större styrka. En svaghet hos uppsatsen är dock att alla artiklar inte är refereegranskade. Vid genomförandet av intervjuer så har dessa alltid spelats in, samtidigt har anteckningar tagits. Dessa anteckningar har sedan uppdaterats och kompletterats av ljudupptagningen. Genom detta minimeras risken för att något uppfattats inkorrekt. Dock blev intervjuerna uppskjutna varför det inte fanns tid att återkoppla till respondenterna för att stämma av att återgivningen av deras tankar här i uppsatsen stämmer överens med vad de menade.

Validiteten i uppsatsen uppnås genom att undersöka det som faktiskt är avsett att undersökas. Detta har inneburit att alla aktiviteter alltid har kunnat kopplas till uppsatsens syfte och avgränsning. För intervjuerna har frågorna utformats för att undvika att de blir ledande. Däremot finns det alltid risk att mina uppfattningar eller att respondentens humör, livssituation, organisationstillhörighet, tidigare erfarenheter eller andra faktorer har påverkat resultatet.

Generaliserbarhet innebär att resultatet av undersökningen kan appliceras på andra fall menar Davidson och Patel (2003). Generaliserbarheten i den här uppsatsen bör inte anses som hög. Endast tre respondenter deltar i undersökningen, och empirisk mättnad uppnåddes ej. Däremot finns det mycket sekundärdata insamlad.

2.5 Etiska överväganden

För att ge stöd och vägledning i utformningen av forskningsprocessen så har Vetenskapsrådet (2002) tagit fram fyra krav. Dessa krav ska ge forskaren ett stöd i när denne begrundar sitt ansvar mot de respondenter eller undersökningsdeltagare förklarar Vetenskapsrådet (2002).

Informationskravet medför att forskaren ska informera respondenten om undersökningens syfte. Respondenten ska ha blivit informerad om vilken del denne har i undersökningen och under vilka villkor som gäller. Vetenskapsrådet (2002) förklarar att respondenten ska ha blivit meddelad att det när som helst går att avbryta deltagandet i undersökningen och att allt deltagande är helt frivilligt. Det här kravet har uppfyllts med hjälp av ett informationsbrev som skickades ut i god tid innan undersökningen. Här beskrevs undersökningens syfte, villkor, respondentens roll undersökningen, att intervjun kommer

att spelas in och att de ger sitt godkännande att delta i undersökningen. Detta medför att *samtyckeskravet* också uppfylls, som Vetenskapsrådet (2002) förklarar som att intervjupersonen har gett sitt samtycke till att vara deltagare i undersökningen.

Konfidentialitetskravet innebär att personuppgifter som tillhör respondenterna i studien ska hållas konfidentiella förklarar Vetenskapsrådet (2002). Respondenterna har fått denna möjlighet, vilket en respondent ville. För att säkerställa anonymitet så har uppsatsens alla respondenter blivit anonymiserade.

Nyttjandekravet innebär att informationen som erhållits i samband med undersökningen inte användas till annat syfte än undersökningen menar Vetenskapsrådet (2002). Detta uppfylls genom att insamlad information inte används till något annat än undersökningens syfte.

2.6 Beskrivning av fall och respondentval

Det fallet som uppsatsen har undersökt är det regionala samverkansarbete som just nu pågår inom Värmlands län. De 16 värmländska kommunerna har genom en gemensam drift- och servicenämnd valt att samverka. Samverkansområdet är e-tjänster och e-förvaltning. Syftet är att uppnå en högre service för medborgaren samtidigt som varje enskild kommun kan, genom att använda gemensamma resurser, göra besparingar. Karlstad kommun är värdkommun och på så sätt också juridisk huvudman för samarbetet. Tre grupperingar inom samarbetet är undersökta: E-kontoret, CESAM-grupper samt IT-chefsgruppen.

E-kontoret består av tre anställda och fungerar som en operativ enhet för samarbetet. Ansvarsområden är utveckling och leverans av e-tjänster, förmedling och samordning mellan samarbetets aktörer.

CESAM-gruppen består av representanter från varje kommun som deltar i samarbetet. CESAM-gruppen träffas en gång i månad och under dessa möten så diskuteras e-tjänster, arbetssätt, möjligheter och utmaningar. Syftet är att kommunerna ska kunna påverka utvecklingen samt ta lärdom av varandra.

Inom **IT-chefsgruppen** så representeras varje kommun av deras IT-chefer. Vissa IT-chefer representerar flera kommuner. Syftet med dessa möten är att återanvända erfarenhet, diskutera projektstatus och till viss del diskutera nya projekt.

Intervjuerna kommer sedan att användas som ett underlag i analyskapitlet, där ställs denna primärdata emot sekundärdata som redogjorts i teorikapitlet. Det som sedan framgår i analysen kommer att ligga till underlag för de slutsatser som redogörs i uppsatsen.

2.7 Kunskapande enligt Goldkuhl

Goldkuhl (2011) anser att kunskap kan bestå av flera olika former. Han hävdar att det är viktigt att kunna förhålla sig till vilken kunskapsform som utvecklas under arbetets gång. Uppsatsen bör resultera i kunskapsbidrag i formerna *kategoriell kunskap*, *förklarande kunskap* samt *vägledande kunskap*.

Kategoriell kunskap är enligt Goldkuhl en grundläggande form av kunskap. Kunskapsformen innebär begreppsförklaringar. Uppsatsen beskriver och förklarar centrala begrepp samt deras inbördes relation.

Goldkuhl säger att förklaringskunskap innebär att tala om varför ett fenomen är på ett visst sätt. Förklaringskunskap bidrar till att öka förståelsen för varför något är på ett visst sätt. Ett av kunskapsformens syften är att ge kunskap om framtiden, om en situation förklaras så finns det utrymme för att förutsäga om vad som kommer att hända efteråt. Uppsatsen bidrar till detta genom att förklara interkommunal samverkan, regional e-utveckling och möjligheter samt utmaningar inom dessa områden.

Goldkuhl) menar att vägledande kunskap innebär att tala om hur någon bör genomföra något i olika situationer. Exempelvis tips, regler, råd, eller föreskrifter för olika sammanhang. Uppsatsen bidrar med vägledande kunskap då det återfinns rekommendationer för deltagarna i det undersökta fallet.

3 Teori

Teorikapitlet ämnar presentera den teori som utgör grunden för den empiriska studie författaren har utfört. Syftet är att presentera en kunskapsöversikt som definierar samverkan, förklarar dess innebörd, fördelar och nackdelar, vad

3.1 Varför samverka kommunalt?

Sveriges kommuner står inför evigt nya utmaningar med nya krav om effektivare användning av skattemedel, nya utmaningar och fler krav än tidigare samtidigt som skattemedel och resurser är begränsade (Anell & Mattison, 2009: Näringsdepartementet, 2012: SKL, 2011: Bergman, 2013).

En möjlig lösning för Sveriges kommuner enligt dessa författare och tidigare erfarenheter inom området de senaste decennierna är att samverka interkommunalt. Samverkan mellan två eller flera medverkande individer/organisationer/grupper som alla kan ha sina egna interna grupperingar är en stor utmaning. Enligt Anell och Mattisson (2009) så är alla svenska kommuner och landsting delaktiga i någon form av samverkan.

Samverkan är ett begrepp som har blivit populärt att använda sig av när det talas om verksamhetsutveckling, effektivisering och att samarbeta men vad är egentligen samverkan? Anell och Mattisson (2009) förklarar att en otydlig definition av begreppet samverkan skulle kunna leda till missförstånd i ett samverkansarbete, därför kan det bli betydelsefullt att ha en klar definition av hur inblandade parter ser på samverkan.

Lindberg (2009:5) definierar samverkan som ”att göra saker tillsammans med ett gemensamt syfte” men att det också finns ett behov emellan samverkande parter. Organisationerna behöver något av varandra. Att göra mer med mindre är något som alla inblandade aktörer strävar efter oavsett vilken metod eller tillvägagångsätt som används enligt Löfström (2001).

Även Anell och Mattisson (2009) menar att samverkan tilldelats olika betydelser beroende på vem som förklarar vad samverkan innebär. Uppsatsen använder definitionen av att samverkan är att samarbete över organisatoriska gränser för att uppnå mer med mindre.

Samverkan sker enligt SKL (2002) i lösa former, det vill säga utan juridiska överenskommelser, totalt motsvarade denna samverkansform för 75 % av all samverkan inom offentligt sektor. På senare år har dock bruket av avtal, gemensamma nämnder, samordningsförbund och kommunalförbund stigit enligt Anell och Mattisson (2009). Löfström (2010) menar att samverkansprojekt i regel är då företrädare ifrån olika organisationer tillsammans skapar en gemensam verksamhet, projektet ska bli skild ifrån ordinarie verksamheten men kommer samtidigt fortfarande vara en del av den nya verksamheten.

Löfström (2001) förklarar att inom den offentliga sektorn har det sedan 1970-talet bedrivits samverkansprojekt. Projekten och samarbeten har tidigare centerats kring socialtjänsten och sjukvården. Samverkan har sedan dess utvecklats inom den offentliga sektorn men också inom privatägda organisationer. Redan år 1942 existerade det 509 kommunalförbund enligt Anell och Mattisson (2009), därefter har det blivit en nedtrappning successivt, författarna menar att kommunerna blev större och mer eller mindre kunde klara sig själva. 1985 så hade nyttjandet av kommunala förbund minskat drastiskt, enbart 19 stycken fanns kvar (SOU, 1996). Utvecklingen har sedan 80-talet svängt åt andra hållet, 2007 fanns det hela 94 stycken kommunala förbund (Rosén & Wikell 2007). År 1997 blev det möjligt för kommuner att stifta gemensamma kommunala nämnder, denna samverkansform har sedan dess tagits i bruk över hela landet och det fanns totalt 70 stycken 2007 enligt Rosén och Wikell (2007). I dagsläget så är majoriteten av landets kommuner och landsting medlem i någon eller några gemensamma nämnder och/eller kommunala förbund. Det här menar Anell och Mattisson (2009) kan vara en indikation på att kommunernas enskilda förutsättningar för att hantera de problem kommunen står inför har försämrats.

Den kommunala sektorn har under 2000-talet kommit under ökat tryck där krav på lägre kostnader och en kundanpassad försörjning blivit tydliga, att göra mer med mindre (Mattisson, 2000). Sedan 1990-talet så menar Mattisson (2000) att de resurser den offentliga sektorn har tillgång till har minskat medan behovet har ökat (exempelvis högre arbetslöshet och andra socio-ekonomiska problem). Den offentliga sektorn ställs inför allt högre krav samtidigt som resurserna som finns tillgängliga minskar. Det finns inte heller indikationer på ökad resurstilldelning menar Mattisson (2000). Den offentliga sektorns utmaning blir då att ställa om och utvecklas för att möta framtidens medborgares krav, vilket Mattisson (2000) menar skulle kunna uppnås med samverkan där stordriftsfördelar och kostnadsreduktioner skulle vara några av effekterna. Ett exempel på högre krav och förändrade behov för den offentliga sektorn är e-tjänster. SKL (2011) menar att det är nödvändigt för kommunal sektor att samverka kring utveckling av e-förvaltning i linje med de strategier, mål och insatsområden som finns. Finansdepartementet (2008) förklarar att kommunerna spelar en viktig roll i e-förvaltning och gentemot medborgarna, därför blir också kommunernas roll i e-förvaltningsarbetet viktigt för landets utveckling av e-förvaltning. För att kunna uppnå effektiv e-förvaltning och samtidigt nå ut till medborgarna så menar Finansdepartementet (2008) att myndigheter behöver samverka i större utsträckning än vad som sker idag.

Vid interkommunal samverkan är ofta den tänkbara effekten att uppnå kostnadsbesparingar i utbyte mot sämre insyn och påverkansmöjligheter för enskild kommun (Anell & Mattisson, 2009). Detta resulterar i att ekonomiska mål måste ställas mot demokratiska värden där en avvägning måste göras menar Anell och Mattisson (2009). Inom interkommunal samverkan där känsliga uppgifter hanteras så är det viktigt att diskutera hur detta ska gå till och hur den personliga integriteten kan och ska skyddas (Anell & Mattisson, 2009).

Rosén och Wikell (2007) pekar på generella lärdomar, baserade på en studie av kommunala förbund samt gemensamma nämnder. Två av dessa är:

När medborgaren får möjligheten att göra ett eget val så medför detta också att det går att styra hur resurser fördelas samt vilka anpassningar som kan behöva göras. Om föräldrar får välja vart de vill att sina barn skall gå på dagis så kan också mer resurser allokteras till de dagis som är populära.

Inom områden som är politiskt känsliga eller innebär större omkostnader så är det också vanligt att medlemskommunerna representerar sig själva mer aktivt.

Interkommunal samverkan kan enligt Anell och Mattisson (2009) ge tydliga ekonomiska fördelar, speciellt vid stora investeringar. Den offentliga sektorn ställs inför nya krav, samtidigt så finns det mindre tillgängliga resurser. Detta har lett till att det betraktas som svårt att frigöra resurser och kompetens som behövs för utveckling (Gossas, 2003; Anell & Mattison, 2009). Där skulle flera aktörer också innebära att begränsade resurser används på ett bättre sätt samtidigt som fler kan skörda de fördelar detta innebär för verksamheten (Anell & Mattisson, 2009). Bergman (2013) drar även han slutsatsen att interkommunal samverkan är en nödvändig politik för Sveriges kommuner.

Interkommunal samverkan ger också utrymme för en enhetlig service där det går att anpassa förutsättningar inom en hel region (exempelvis ett län) istället för den enskilda kommunen. Detta innebär dock utmaningar som ställer nya krav på ledningsförmåga samt att de medverkande kommunerna också följer de legala regelverk som finns att anpassa sig efter förklarar Anell och Mattisson (2009).

Enligt Löfström (2001) har det sedan 90-talet genomförts ett flertal utredningar för att belysa vilka fördelar samverkan kan innebära för kommunerna. Dessa utredningar har tre gemensamma faktorer som behandlats.

Det första skälet är att samverkan är ett sätt för likartade verksamheter att effektivisera resursanvändning. En ekonomisk samordning skall kunna leda till ett effektivare arbete där en högre nivå av kvalitet kommer att uppnås.

Det andra skälet är att bättre kunna tillfredsställa behov hos utsatta grupper, arbetslösa, sjukskrivna (Löfström, 2010).

Det tredje skälet som anges är att öka inflytandet för såväl medborgare samt aktörer.

Anell och Mattisson (2009) förklarar att inom expansiva verksamheter finns det stordriftsfördelar att erhålla som dämpar kostnadsökningar. Ett exempel menar Anell och Mattisson (2009) är att gemensamt IT-stöd kan innebära att det går att dela på de resurser som finns eller utvecklas och på så sätt slipper den enskilda kommunen bygga upp parallellt med vad andra kommuner gör.

Vad driver samverkan inom offentlig sektor? Anell och Mattisson (2009) förklarar att med ett övergripligt perspektiv tydligt går att se minst fyra olika utvecklingslinjer i nuläget som leder till ett ökat samverkansbehov inom den offentliga sektorn.

Behov av specialiserad kunskap. När den offentliga organisationen blir mer fragmenterad så blir också verksamheten uppdelad (Anell & Mattisson, 2009).

Fragmenterad verksamhet. Den offentliga verksamheten måste möta medborgarnas utvecklande behov och omvärldens förväntningar (Anell & Mattisson, 2009).

Nya utmaningar. Nya utmaningar för den offentliga sektorn med ökade krav samtidigt som det kommer till fler villkor. De mindre kommunerna har inte alltid tillräckliga resurser för att möta moderna behov samt förändringar i lagstiftningen. Det finns även ekonomiska skäl till samverkan då det kan leda till en effektivare resursförbrukning (Anell & Mattisson, 2009).

Förändrade förutsättningar. Förändrade förutsättningar har inneburit en ansvarsförskjutning inom hela Sveriges offentliga sektor. Under de senaste åren så har utvecklingen resulterat i att viss verksamhet har flyttats från landsting till kommunalnivå (Anell & Mattisson, 2009).

Det förändrande ansvaret medförde därmed en förändring under vilka förutsättningar kommunerna kunde samverka inom förklarar Anell och Mattisson (2009) och således uppstod ett behov av att utveckla nya samverkansformer. Anell och Mattisson (2009) menar att det finns indikationer på att det finns statligt intresse för att lösa samverkansproblem i kommuner och landsting. Det förändrade klimatet och hur ansvarsfördelningen har börjat utförts medför också att mindre kommuner kan belastas av ansvar de inte har möjlighet att lösa själva. Villkoren för samverkan interkommunalt har förändrats och öppnat upp nya möjligheter för den mindre kommunen att på ett effektivare sätt möta framtidens krav menar Ragnar och Skill (2005).

3.1.1 Utmaningar och möjligheter för interkommunal samverkan

Samverkan är något som i bästa fall leder till att resurser brukas på ett effektivare sätt (SKL, 2011). Vad finns det för utmaningar eller hinder som kan vara i vägen för en effektiv och resursvänlig samverkan?

Den offentliga sektorn har fått ett rykte om att vara trög och stel menar Vinnova (2013a). Sørensen och Torfing (2012) beskriver hur det inom den offentliga sektorn finns en viss form av ovilja och oförmåga att samarbeta och/eller samverka och att detta leder till att innovation (där e-tjänster och e-utveckling i dagsläget befinner sig) blir lidande. Enligt Sørensen och Torfing (2012) kan denna svårighet delas upp i tre större områden: organisatoriska, kulturella och strategiska.

Anledningen till de organisatoriska svårigheterna är enligt Sørensen och Torfing (2012) beroende på att organisationen är strikt hierarkiskt indelad där varje avdelning agerar självständigt. Koch och Hauknes (2005) menar även de att det finns utmaningar inom den offentliga sektorn när det handlar om ledning och kontroll av offentliga verksamheter.

De kulturella svårigheterna beror på att det inom den offentliga finns en motvilja att riskera offentliga medel på projekt som kanske inte blir som det är tänkt från början förklarar Sørensen och Torfing (2012). Även Koch och Hauknes (2005) menar att det finns en motvilja att ta risker inom den offentliga sektorn.

De strategiska svårigheterna har två större utmaningar, den ena är att individer bevakar sin position i verksamheten och ogärna släpper ifrån sig sin makt, den andra är lagstiftning som medför att kommuner inte får sälja eller köpa tjänster från varandra (Sørensen & Torfing,

2012). Det finns dock möjligheter för en kommun att slippa genomföra en offentlig upphandling genom lagen om offentlig upphandling (SFS 2007:1091).

Danermark (1999) listar ett antal faktorer som kan påverka samverkansprojekt negativt. Bland dessa återfinns dåligt formulerade mål, olika kunskapstraditioner och/eller professionella mål, skilda organisatoriska strukturer, oklar ansvarsfördelning och/eller dålig samordning. Det finns nytta i att det formella uppdraget att medverka i ett samverkansarbete är tydliggjort. Utan en tydlighet i arbetet så menar Danermark (1999) att det finns en risk att effektiviteten och nyttan i arbetet minskar. Respektive organisation har rätt kompetens och resurser för att medverka. Danermark (1999) och Arbetslivsinstitutet (2007) anser att utan rätt kompetens så finns risken att arbetet inte fortlöper i önskad takt.

Vinnova (2013a) förklarar även de att organisationers struktur och beredskap för samarbete är varierande mellan kommuner. De organisatoriska processer och resurserna som behövs måste kunna integreras tillräckligt mycket för att samverkan ska kunna vara möjligt menar Vinnova (2013a).

Andersson et al. (2010) menar att hinder också kan ha en spegeleffekt, ett hinder kan också vändas till en möjlighet under rätt omständigheter. Ett exempel skulle vara en dålig förankring i verksamheten hos de samverkande organisationerna. Om detta ”vänds” på så blir det istället en möjlighet.

Arbetslivsinstitutet (2007) förklarar att det finns åtta viktiga punkter som ofta karaktäriserar en framgångsrik samverkan, fem av dessa är:

Förtroende. Arbetslivsinstitutet (2007) menar att samverkan bygger på förtroende och tillit. Det viktiga är att de deltagande aktörerna är lyhörda och lyssnar på varandra, detta bereder väg för en bättre samverkan enligt Arbetslivsinstitutet (2007).

Egen nytta. Arbetslivsinstitutet (2007) förklarar att om deltagande aktörer inte ser nyttan för sin verksamhet så kommer detta resultera i ett dåligt engagemang i samverkansprojektet. Aktörens förväntade nytta är det som motiverar att samverka till en början men också det som motiverar under den tid samverkan sker (Arbetslivsinstitutet, 2007).

Tydlighet. Arbetslivsinstitutet (2007) menar att en genomtänkt tydlighet är att se som en central metod i samverkansprojekt. När det finns tydlighet så leder detta till en god grund av förtroende för deltagande aktörer. Dokumentation är ett stöd i tydlighet förklarar Arbetslivsinstitutet (2007). Även Danermark (1999) menar att tydlighet är en faktor som kan främja samverkan. Regler som inblandade aktörer har etablerat gemensamt är en faktor som kan främja samverkan menar Danermark (1999). Andersson et al. (2010) förklarar även de att tydlighet och en väl förankrad bild i den egna organisationen kan främja samverkan.

Andersson et al. (2010) menar att en väldigt viktig faktor inom samverkan är ledarskapet. Ledarskapet kan vara en möjlighet eller en stor utmaning beroende på hur det bedrivs. Ett revirbevakande ledarskap som hellre ser till sina egna intressen kan motverka en effektiv samverkan. Samtidigt kan ett prestigelöst ledarskap möjliggöra en effektiv samverkan.

Resurser. Vid regional samverkan så är det viktigt att säkra finansiering av drivande resurser. Detta för att säkerställa att det finns tillräcklig kompetens för att genomföra samverkan. Möjligheter till extern finansiering kan också påverka omfattningen av projektet (Arbetslivsinstitutet, 2007). Danermark (1999) instämmer i att bristen av en klar kostnad och ansvarsfördelning påverkar samverkan.

Eldsjäl. En eldsjälens betydelse för ett samverkansarbete, speciellt i samband med initiering och uppstart av ett nytt projekt, är något som kan vara drivande. Det är dock viktigt att hela projektet inte hänger på eldsjälens, det vill säga att personberoende inte uppstår förklarar (Arbetslivsinstitutet, 2007).

3.2 E-utveckling

E-utveckling bör enligt Vinnova (2013a) beaktas som ett arbete som inte enbart berör teknologi eller en enskild avdelning. Det är en organisationsomfattande förändring som innehåller både organisatoriska förändringar, rekrytering av ny kompetens och förändringar i arbetssätt. Förändringar omfattar ofta flera avdelningar eller hela organisationen menar Vinnova (2013a). Vinnova (2013a) menar att e-utveckling och regional samverkan är något som går hand i hand.

E-utveckling består enligt Vinnova (2013b) av två kategorier av aktiviteter. *Styrande/samordnande aktiviteter* och *Utvecklande/värdeadderande aktiviteter*. I ett ledningsperspektiv är de styrande/samordnande aktiviteterna oftast prioriterade.

I de styrande/samordnande aktiviteterna återfinns fastställa mål och strategier, att planera budget och finansiering, styra och följa upp och samordning och prioritering. På en regional nivå är det enligt Vinnova (2013b) viktigt att lägga mycket arbete på de styrande/samordnande aktiviteterna för att kunna styra på en regional nivå.

Interkommunal samverkan för att gemensamt driva e-utveckling har tagit sig olika former i Sverige. Oftast har dessa samarbeten inte gett upphov till en operativ verksamhet. Anledningen till detta kan vara att förutsättningar och behov saknas för att kunna bedriva operativt samarbete inom en region. Det finns däremot undantag där kommunerna i en region har gått samman för att bilda en ny organisationsform som kan agera operativt i sitt samarbete (Vinnova, 2013b). E-utveckling består enligt Vinnova (2013a) av ett flertal olika beståndsdelar. Två av dessa är *e-förvaltning* och *e-tjänster*.

3.2.1 E-förvaltning

E-förvaltning är något som varit aktuell inom offentlig sektor det senaste årtiondet menar Vinnova (2013a). E-förvaltning är användandet av informationsteknik för att effektivisera och skapa en mer lättillgänglig offentlig sektor menar Palvia och Sharma (2007) där medborgaren hamnar i ett större fokus än tidigare. Palvia och Sharma (2007) förklarar att tjänster inom e-förvaltning kan levereras med hjälp av internet, telefoner eller andra typer av tekniska verktyg. Vinnova (2013a) menar att e-förvaltning inte bara handlar om hur

tjänsten levereras till medborgaren men också en organisatorisk förändring där ledningen anpassar verksamheten efter medborgarens förändrade krav.

Goldkuhl (2008) förklarar att dagens medborgare förväntar sig moderna tjänster och får detta levererat av den privata sektorn och har således också nu samma förväntningar på den offentliga sektorn. Inom den offentliga sektorn så pågår just nu enorma ansträngningar för att skapa e-tjänster åt medborgarna hävdar Goldkuhl (2008). Den offentliga sektorn är en komplicerad organisation och på grund av detta så blir också utvecklingen av offentliga e-tjänster och e-förvaltning ett komplext åtagande menar Goldkuhl (2008).

Ho (2002) förklarar att e-förvaltning innebär en omställning från ett mer byråkratiskt synsätt mot ett mer användar-orienterat synsätt. Istället för att arbeta mot att göra informationen lättare för offentliga sektorn att administrera så anpassas denna istället till användaren. Tjänsterna och informationen ska bli lättare för medborgaren att använda och nyttja inom e-förvaltning fortsätter Ho (2002). Ho (2002) menar att en hemsida då blir som ett centrum för användaren där mycket samhällsinformation, tjänster och annan information går att hitta.

Backus (2001:s.7) har presenterat ett ramverk där olika faser av e-förvaltning behandlas. Inom detta ramverk det finns tre olika typer av utbyten. Ett av dessa utbyten är mellan offentlig sektor och medborgare (G2C – Government to Customer).

Fas 1 (Informationsfas). Nu kan medborgaren läsa lokal eller nationell information, exempelvis organisationsstrukturell information eller kontaktuppgifter. Lagar, regler, nyheter och öppettider.

Fas 2 (Interaktionsfas). Nu kan medborgaren ladda ner blanketter, skicka in blanketter eller få hjälp med att fylla i blanketter. E-postmöjligheter, nyhetsbrev och/eller diskussionsgrupper

Fas 3 (Transformationsfas). Personlig hemsida (exempelvis ”Mina sidor”) där medborgaren har ett eget konto och kan se alla sina ärenden och tillgängliga/relevanta tjänster.

Vinnova (2013a) förklarar att just e-förvaltning har en nära anknytning till e-utveckling då målet med e-förvaltning är att leverera e-tjänster till medborgaren. E-förvaltning är något som enligt Goldkuhl (2008) i stor grad är beroende av att organisationerna som är inblandade har en hög grad av interoperabilitet. Vidare förklarar Goldkuhl (2008) att om det ska vara möjligt att skapa avancerade lösningar med e-tjänster så är interoperabilitet en stor utmaning.

3.2.2 E-tjänster

E-tjänster är något som enligt 24SJU (2005) förklaras enklast som en service som erbjuds från den offentliga sektorn till medborgare samt företag och organisationer igenom telefon eller dator.

Schware och Deane (2003) samt Goldkuhl (2007) menar att en e-tjänst är en offentlig tjänst som förmedlas igenom ett digitalt medium på ett sådant sätt att den är tillgänglig för allmänheten. Goldkuhl (2007) fortsätter med att det finns en stor variation bland e-tjänster. Det viktigaste inom e-tjänster är den del av begreppet som lyder *tjänst*. Det är viktigt att den uppfyller detta krav och att syftet är att göra den offentliga sektorn mer tillgänglig för medborgaren hävdar Goldkuhl (2007). Schware och Deane (2003) förklarar e-tjänster för med sig flera funktioner såsom möjligheten för allmänheten att kommunicera och föra dialog med myndigheten med enbart ett gränssnitt. Detta till skillnad mot traditionella tjänster som ofta medför ett flertal blanketter, olika myndigheter och flera kontaktpersoner. Ett vanligt exempel på att e-tjänster gör den offentliga sektorn mer tillgängliga förklarar Goldkuhl (2007) är det som tidigare kallades tjugofyra timmars-myndigheten och som nu ofta hellre benämns som e-förvaltning förklarar Computer Sweden (2005).

I en proposition (2009/10:175) presenterade regeringen tre övergripande syften med digitaliseringen av statsförvaltningen. Regeringskansliet (2012) myndigheternas förmåga kan stärkas med hjälp av samverkan med andra myndigheter kring förvaltningsgemensamma IT-frågor. Regeringskansliet (2012) presenterar ett antal mål som målar upp en bild för hur framtiden bör se ut inom området. Dessa mål ska användas som underlag för koordinering och prioritering av förvaltningsgemensamma utvecklingsprojekt. Det första målet ska vara en enklare vardag för medborgaren menar Regeringskansliet (2012). Det ska uppfyllas genom tre delmål.

E-tjänster ska utformas efter användarnas behov. Offentlig sektor handlar om allmännyttan. Även inom digital samverkan är det viktigt att fortsätta ha medborgarfokus menar Regeringskansliet (2012). Utvecklingen måste därför ske i samarbete med medborgaren. Utvecklingen ska drivas av medborgarnyttan.

E-tjänster ska vara enkla och säkra att använda. E-delegationen (2013a) menar att målbilden är att medborgaren ska kunna lämna en uppgift på ett ställe och på så sätt minimera redundansen. Detta medför att det blir lättare för medborgaren att använda den digitala tjänsten. E-delegationen (2013a) anser att informationssäkerheten när integrationskänslig trafik går över öppna nät måste vara tillräckligt insynsskyddad.

Det ska bli lättare att hitta rätt e-tjänst. SKL (2013a) förklarar att det i dagsläget är svårt för privatpersoner och företag att veta vilken offentlig myndighet som förvaltar eller ansvarar för vad. Målet med digitalisering blir då att förenkla för medborgaren i kontakt med myndigheter och förenkla vardagen med hjälp av en samlad digital överblick menar SKL (2013a).

Mål två är att uppnå en öppnare förvaltning där stöd för innovation och delaktighet finns. Det tredje målet inom digitaliseringen blir att uppnå en högre kvalitet och effektivitet inom verksamheten (Regeringskansliet, 2012).

3.3 Samverkan kring e-utveckling

Det har idag skett ett skifte från de traditionella tjänsterna mot digitaliserade tjänster. Detta är något som också har påverkat den offentliga sektorn. Det finns nationella påtryckningar och initiativ från ett flertal organisationer, däribland, SKL, Socialstyrelsen, Näringsdepartementet, Regeringskansliet med flera att Sveriges kommuner ska digitalisera delar av sin verksamhet och på så sätt kunna erbjuda medborgarna e-tjänster (Vinnova, 2013a)¹. E-utveckling har av Regeringskansliet (2008) definierats som verksamhetsutveckling inom den offentliga sektorn som fördelaktigt använder informationsteknik i samband med organisatoriska förändringar.

Interkommunal samverkan är ett fenomen som växer i popularitet och har även spridit sig till samverkan i digitala frågor mellan kommuner (SKL, 2011: Finansdepartementet, 2008: Ragnar & Skill, 2005). Att samverka inom området e-utveckling definieras i den här rapporten som att flera organisationer förvaltar, utvecklar och driver e-tjänster och e-förvaltning tillsammans. Samverkan inom offentlig sektor sker för att bättre kunna möta framtidens krav och tillgodose medborgarens behov menar Anell och Mattisson (2009). Moon (2002) menar att storleken på en kommun kan avgöra hur mycket resurser som läggs på implementering och utveckling av e-förvaltning. Moon (2002) fortsätter med att en större kommun också kan medföra att denne blir mer aktiv och agerar mer strategiskt i e-utveckling. Moon (2002) hävdar senare att en stor barriär kan vara brist på teknisk kapacitet, personalkompetens och finansiella medel. Samverkan i digitala frågor ska leda till ett effektivare bruk av de resurser som finns att tillgå menar SKL (2013b). Här definieras effektivare som att nå lika goda resultat med mindre resurser eller ett bättre resultat med samma resurser som brukades tidigare enligt SKL (2013b). Den enskilda kommunens motiv till att samverka kring e-utveckling skiljer sig ifrån fall till fall. Det finns ofta önskemål om att uppnå stordriftsfördelar, effektivisering eller regional utveckling samtidigt som den kommunala servicen till medborgaren och organisationer kan bli bättre menar Ragnar och Skill (2005). Vinnova (2013a) menar att e-utveckling bör ske inom ett regionalt samverkansarbete. Moon (2002) föreslår att kommuner ska påskynda och starta horisontella samarbeten. Detta menar Moon (2002) skulle möjliggöra en snabbare utveckling inom e-förvaltning.

För att kunna samverka i det digitala området så förutsätter det också att det finns ett system i bruk. Denna typ av system bör vara av inter-organisatorisk karaktär eller ett så kallat inter-organisatoriskt informationssystem (IOIS), det är ett system som delar resurser över två eller flera organisationer menar Ragnar och Skill (2005). Skillnaden mellan ett informationssystem och ett IOIS är att det sistnämnda tillåter att information skickas över den egna verksamhetens gränser förklarar Ragnar och Skill (2005). Christiansson (1998) menar att ett IOIS kan ses som ett vanligt IS men med kapaciteten att också utföra inter-organisatorisk samverkan.

För att myndigheter eller organisationer ska kunna samverka på ett effektivt sätt digitalt i dagsläget så krävs det också att informationssäkerhet, teknisk infrastruktur och tillgång till

¹ Det finns ett antal framtidsscenarier beskriva av Nordfors et al. (2006). Dessa är dock inte aktuella längre.

eventuella gemensamma standarder, krav och de gränssnitt som kan tänkas användas menar Finansdepartementet (2008).

Vid samverkan så är gemensamma standarder en viktig fråga. Syftet med standardisering enligt Finansdepartementet (2008) är att förenkla verksamheter i samhället. En förutsättning för digital standardisering blir att de aktörer som är aktiva deltagare i samverkansarbetet satsar resurser och kompetens på att tillsammans nå en lösning som är genomförbar tekniskt, socialt och ekonomiskt. En lyckad digital standardisering medför också möjligheter till effektivare kommunikation över verksamhetsgränser menar Finansdepartementet (2008). Vinnova (2013a) menar också att det är nödvändigt med gemensamma IT-plattformar, gemensamma tjänster samtidigt som medverkande organisationer har gemensamma kanaler för kommunikation till och från medborgaren. Utöver detta tillkommer även rena tekniska krav såsom infrastruktur det vill säga bredband, e-id och liknande (Vinnova, 2013a).

3.3.1 Utmaningar och möjligheter vid regional e-utveckling

Vad finns det för utmaningar med samverkan över organisatoriska gränser inom den offentliga sektorn inom området e-utveckling?

Det finns enligt E-delegationen (2013a) erfarenheter av att standardiseringar och återanvändning av befintligt material saknas. När erfarenheter och kunskap inte dokumenteras på rätt sätt samt återanvänds så riskerar erfarenhet från tidigare projekt, delprojekt eller aktiviteter att gå förlorat. Konsekvensen blir att det används resurser på att återuppfinna hjulet. Vinnova (2013a) anser att det är viktigt att funktioner och information kan återanvändas för att på bästa sätt ta tillvara på de resurser som finns.

Begreppsdefinitioner är ofta inte enhetliga eller tillgängliga över verksamhetsgränser anser E-delegationen (2013a). Återigen riskerar projektets deltagare att behöva spendera resurser på något som tidigare utförts. Det finns även en stor utmaning i att begreppsbeskrivningar inte är tillräckligt tydligt definierade vilket leder till att varje aktör kan komma att ha sin egen definition (E-delegationen, 2013a).

Det är viktigt att identifiera de intressenter som är aktuella för projektet menar Vinnova (2013a) samtidigt som de förutsättningar intressenterna har fastställs och utröna hur de påverkar dessa aktuell samverkan. Vinnova (2013a) förklarar att en utmaning är att i ett regionalt e-utvecklingsarbete kunna hantera flera intressenter och olika nivåer samtidigt som det skapas en ”win-win”-situation för alla inblandade.

Ur ett ledningsperspektiv är det viktigt att definiera de ansvarsförhållanden som gäller i aktuell samverkan anser Vinnova (2013a). Moon (2002) förklarar att framtidens e-förvaltning kommer behöva utrustas och stödjas av ledningens stöd, resurser och juridiska samt politiska utmaningar. En utmaning är att ledningens stöd bör återfinnas hos alla de inblandade aktörerna och att detta är tydligt igenom hela organisationen anser E-delegationen (2013a). Med ledningens tydliga stöd så minimeras den ”tröghet” som den offentliga sektorn anses vara drabbad av menar Sørensen och Torfing (2012). Layne och

Lee (2001) förklarar att e-förvaltning innebär också att den offentliga sektorn måste ta hänsyn till juridiska faktorer, speciell hänsyn till känslig information bör beaktas.

Boyer et al. (2002) förklarar att en av de största utmaningarna med e-tjänster är att balansera hur skraddarsydda de ska bli. E-tjänster som är komplexa medför också otroligt komplexa hemsidor och utvecklingskostnader. Samtidigt förklarar Bakry (2004) att en utveckling mot e-förvaltning kan medföra att den offentliga sektorn kan strukturera om sina tjänster och sina resurser. Detta menar Bakry (2004) skulle kunna leda till att ineffektivitet och onödiga kostnader minskar.

Med målet att den offentliga sektorn ska digitaliseras och att tjänster ska kunna levereras som e-tjänster till medborgare och företag så har också vägen dit medfört icke-samordnade samt osynkroniserade e-förvaltningsprojekt menar Vinnova (2013a). Utmaningen att samordna och synkronisera befintliga e-förvaltningsprojekt. Det blir då viktigt att ta fram ramverk som ska kunna ligga till grund för att hantera relationer mellan projekt och samtidigt leda det förändringsarbete den offentliga sektorn står inför menar Vinnova (2013a).

Det kan vara svårt för inblandade att skapa en gemensam målbild. Denna gemensamma målbild ska också på ett fördelaktigt sätt förmedlas ut till respektive delaktig kommun och nå ut i verksamheterna. Sveriges kommuner har kommit olika långt inom e-förvaltning. Inom interkommunal samverkan så finns det dessutom risk för att det är oklart över ansvarsfördelning, ledning och struktur. Det finns även risk för att kommuner börjar med revirtänkande och tunnelseende, det vill säga enbart ser sin sida av det som behandlas (Vinnova, 2013a).

En annan möjlighet enligt E-delegationen (2013a) är att det ska finnas gemensamma begrepps- och informationsutbytesmodeller för informationsutbyten som är förankrade inom aktuella aktörer.

Sambruk (2008) förklarar att i deras projekt så har en viktig förutsättning varit att det funnits en gemensam plattform. Denna gemensamma plattform har använts som ett verktyg för att tillföra kunskap i medlemskommunerna samt övriga intressenter i deras samarbete.

Sambruk (2008) fortsätter med att i kommunala utvecklingsarbeten som sker i samverkan snabbt uppnår en hög komplexitet. Det är många som ska kunna enas kring problem samtidigt som att ett geografiskt avstånd försvårar. För att kunna lösa detta så har Sambruk (2008) valt att utveckla en e-tjänst som har namnet SamPlats.

SamPlats har enligt Sambruk (2008) funktionalitet som ämnar underlätta samverkansarbetet kring e-tjänsteutveckling. För det första möjliggör tjänsten att intressenter kan bli inbjudna till att ta del av relevant dokumentation. Försättningsvis så ska tjänsten underlätta kommunikationen mellan alla aktörer i arbetet. Genom ett IT-stöd så ges också möjligheten att formalisera hur samarbetet hanterar krav. Det blir lättare att utforma krav för e-tjänster med en gemensam standard. Slutligen så medför SamPlats också att vid start av nya IT-projekt så ges möjlighet att återanvända tidigare erfarenheter (Sambruk, 2008).

För att kunna skapa effektivitet inom e-förvaltning så menar Moon (2002) att kommunerna måste utvecklas inom området. Detta skulle för kommunerna innebära ökade investeringar i teknik, personal enligt Moon (2002). Speciell vikt bör läggas på att avancera webbaserade tjänster och att dessa frågor hanteras lokalt.

Vinnova (2013a) menar att inom all samverkan så är det viktigt att samtliga inblandade aktörer har en hög interoperabilitet. Goldkuhl (2008) förklarar även han att en av de största utmaningarna med e-tjänster och e-förvaltning är interoperabilitet. Moon (2002) instämmer också i att interoperabilitet skulle påverka e-förvaltningssamarbeten positivt. Det finns ett antal specifika utmaningar inom e-utveckling och interoperabilitet.

Interoperabilitet är förmågan att fungera tillsammans och kommunicera med varandra (alla typer av aktörer, verksamheter, IT/IS-system) menar Vinnova (2013a). Chen et al. (2009) menar att det är viktigt att alla nivåer måste fungera väl tillsammans, inte enbart enskilda delar, därför ska verksamhet, kunskap och system tas hänsyn till. Wikipedia (2014) definierar interoperabilitet som förmågan att få system och organisationer att fungera tillsammans.

Goldkuhl (2008) förklarar att interoperabilitet i e-förvaltning inte enbart handlar om den tekniska infrastrukturen utan att det är viktigt att uppnå en organisatorisk interoperabilitet. Med detta menar Goldkuhl (2008) att det är viktigt att formulera mål för arbetet, modellera de processer som är aktuella samt att inblandade aktörer börjar samarbeta kring interna strukturer och processer. Goldkuhl (2008) sammanfattar organisatorisk interoperabilitet som det som människor måste utföra för att uppnå interoperabilitet inom e-förvaltning.

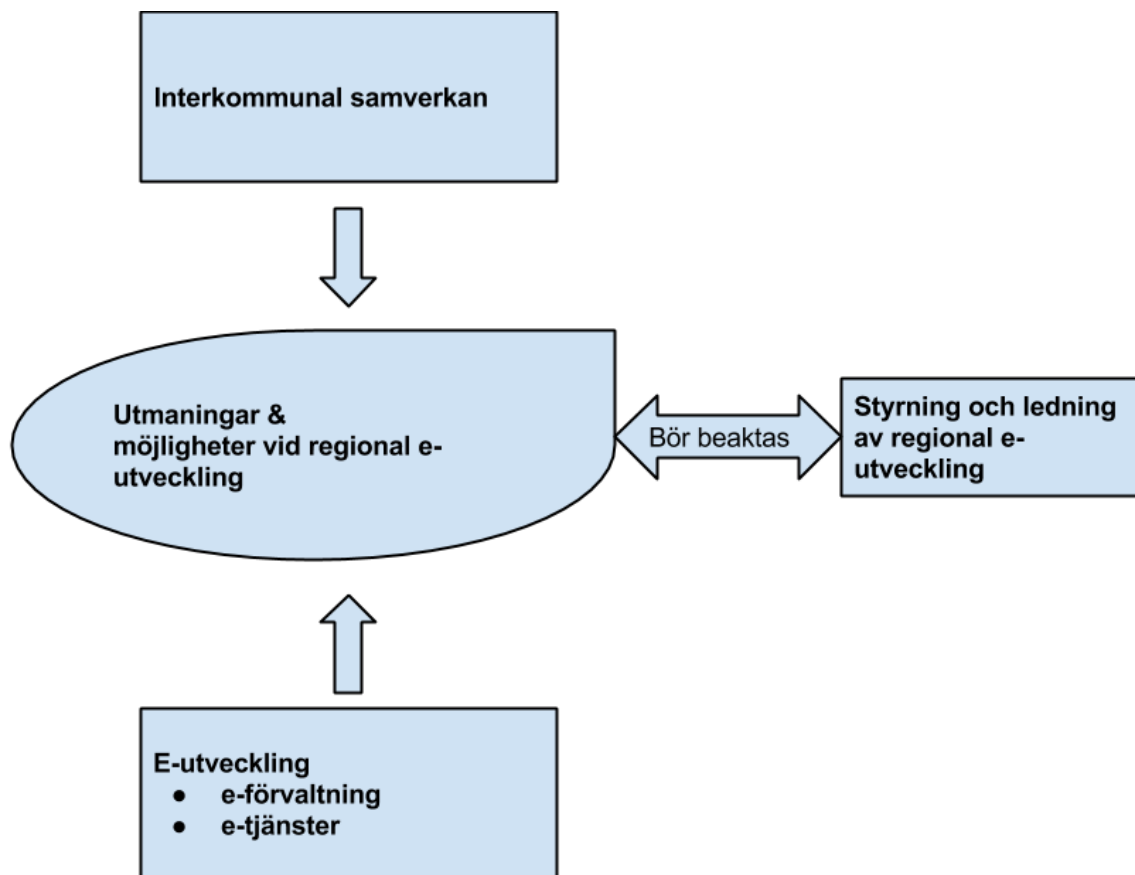
E-delegationen (2013a) menar att det är viktigt att det finns en organisatorisk interoperabilitet som säkerställer att de inblandade aktörerna faktiskt har den kunskap, erfarenhet och kompetens som krävs för att kunna samverka digitalt. Bounabat och Elmir (2010) förklarar att vid leverans av offentliga e-tjänster där flera parter är inblandade så är det viktigt att dessa organisationer har tillräcklig grad av interoperabilitet.

Interoperabilitet blir väldigt viktigt när det återfinns ett flertal aktörer i aktuell samverkan menar Vinnova (2013a). Vid regional utveckling av e-tjänster som utförs interkommunalt så är det många nivåer och verksamheter som ska fungera tillsammans. Det blir då också viktigt att klargöra hur dessa nivåer hör samman och hur deras inbördes relation ska hanteras menar Vinnova (2013a).

3.4 Analysmodell

Det finns flera sätt att behandla och bearbeta information som har samlats in under en undersökning förklarar Björklund och Paulsson (2012). En analysmodell kan vara fördelaktig i att ge en struktur för hur en undersökning kommer att behandla information. Uppsatsen innehåller en analysmodell (figur 2) som illustreras nedan. Uppsatsens analysmodell har sin utgångspunkt i arbetets syfte. Senare har den formats efter den teoretiska referensramen som samlats in under arbetets gång. Figur 2 innehåller två entiteter, interkommunal samverkan och e-utveckling. E-utveckling består av två aspekter, e-förvaltning och e-tjänster. Hos interkommunal samverkan och e-utveckling har ett antal utmaningar och möjligheter identifierats. De utmaningar och möjligheter som finns

identifierade hos interkommunal samverkan och e-utveckling bör beaktas vid ledning av regional e-utveckling. Det är dessa utmaningar och möjligheter som kommer att belysas i analyskapitlet ur ett ledningsperspektiv för att kunna besvara undersökningens syfte.



Figur 2 Analysmodell över utmaningar och möjligheter som driver och bör beaktas vid regional e-utveckling.

Källa: Författaren (2014).

3.4.1 Interkommunal samverkan

Interkommunal samverkan är att bedriva ett samarbete med en eller flera andra kommuner mot ett gemensamt mål och syfte. Huvudsakligen är det en effektivisering av resursförbrukning som spelar en central roll i detta. Andra skäl kan vara att i varje enskild organisation så finns inte tillräcklig kompetens för att möta verksamhetens krav. Tillsammans går det att på ett effektivare sätt möta nya krav och behov. Denna arbetsform kan användas inom regional e-utveckling.

3.4.2 E-utveckling

E-utveckling är verksamhetsutveckling inom offentlig sektor. Det innebär en utveckling av hela verksamheten och inte bara en enskild avdelning eller ett isolerat system. E-utveckling består av två komponenter, *e-förvaltning* och *e-tjänster*.

3.5.2.1 E-förvaltning

E-förvaltning innebär en digitalisering av den verksamheten som en kommun bedriver. Det finns i dagsläget flertalet initiativ ifrån Sveriges regering och myndigheter om att kommunerna i Sverige ska digitaliseras. Det är även en naturlig utveckling ur ett medborgarperspektiv då de flesta verksamheter idag levererar digitala tjänster. Ur ett ledningsperspektiv innebär det stora organisatoriska förändringar i verksamheten.

3.5.2.2 E-tjänster

E-tjänster är en digitaliserad version av traditionella tjänster. Traditionella tjänster levererades tidigare oftast i form av blanketter. E-tjänster tillåter användaren att med hjälp av en klient komma åt och utnyttja en kommuns tjänster.

3.4.3 Utmaningar och möjligheter

Denna aspekt innehåller de utmaningar och möjligheter som har identifierats inom både interkommunal samverkan och samverkan kring e-utveckling. En utmaning definieras som en faktor som kan vara hindrande i arbetet, däremot kan i de flesta fall vändas och göras om till en möjlighet. Möjligheter definieras här som faktorer som påverkar arbetets gång, mål och syfte positivt, möjligheter kan däremot vara en utmaningar om den inte nyttjas korrekt. En indelning har gjorts utefter organisatoriska utmaningar och möjligheter samt teknologiska och ekonomiska utmaningar och möjligheter.

4 Empiri

Empirikapitlet består av en sammanställning av den insamlade empirin. Data har strukturerats upp enligt analysmodellen. Inledningsvis så ges en kortare beskrivning bakgrundsbeskrivning och därefter presenteras data enligt strukturen som etablerats av analysmodellen.

4.1 Respondent A

Respondent A är anställd hos en värmländsk kommun som utvecklingsledare för information och kommunikation. Respondent A administrerar även kommunens e-tjänsteportal. Respondent A är medlem i CESAM-Värmland. Denna gruppering fungerar som ett forum för de kommuner som deltar i samverkansarbete inom regional e-utveckling. Gruppen träffas en gång i månaden och vid dessa möten deltar även e-kontoret. Under dessa möten diskuteras synpunkter på arbetet, vilken riktning det tar, nya e-tjänster, önskemål och liknande, detta fungerar som ett diskussionsforum. Respondent A fångar in behoven som återfinns i dennes kommun och förmedlar detta till deltagarna på CESAM-mötet.

4.1.1 Interkommunal Samverkan

Respondent A har inte varit med i arbetet [samverkansarbetet kring regional e-utveckling] från start. Respondent A förklarar att dennes kommun avvaktade med att gå med i detta samarbete tills det fanns möjlighet för kommunen att använda sig av en länkningsfunktion. Denna funktion gjorde att kommunen kunde länka in befintliga blanketter och e-tjänster och bilda en enhetlig vy mot medborgaren. Respondent A förklarar att denne ser på detta som en e-tjänsteportal. Det har varit ett fördelaktigt sätt att presentera detta ut mot medborgaren.

Respondent A förklarar att inom CESAM-gruppering så fattas inga beslut inom ramen av samverkansarbetet. CESAM-gruppen har inga mandat att besluta om finansiella frågor. Mötena blir istället dialog- och informationsforum. Det vi istället gör förklarar Respondent A är att vi går tillbaka till vår egen organisation [kommun] med relevant information och underlag, behandlar detta på hemmaplan, exempelvis finansiella frågor och återkopplar det sedan i CESAM-gruppen. Vidare förklarar Respondent A att CESAM-gruppen träffas en gång i månaden.

Respondent A förklarar att en viktig förutsättning för samarbetet har varit att det finns en gemensam drift och servicenämnd, det hade inte varit genomförbart rent juridiskt annars.

För att kunna få ut mesta möjliga nytta av den här typen av samverkansarbete så menar Respondent A att man [de deltagande kommunerna] måste ha en prestigelös inställning och vara villiga att kompromissa. Det har varit svårt att hantera önskemål och synpunkter ifrån 16 kommuner förklarar Respondent A.

Respondent A tycker att den här typen av samverkansarbete har medfört vinster till medborgaren redan från dag ett. Detta då det medfört kostnadsbesparingar och att medborgaren har kunnat använda tjänsten när som helst [tillgängliga tjänster].

4.1.2 E-utveckling

Respondent A förklarar att denne fångar in behov i sin organisation [Kommun]. Respondent A fick feedback från handläggare om en potential e-tjänst och frågade e-kontoret om det var möjligt. Sedan sammanförde Respondent A dessa i en dialog och en ny e-tjänst utvecklades. Sen blev denna tillgänglig för övriga kommuner. Det går att göra en viss lokal anpassning av en e-tjänst.

Det finns ett stort utbud av e-tjänster att välja på redan från start, vilket är bra förklarar Respondent A. Respondent A menar att e-tjänster egentligen är mer verksamhet än teknik, för medborgaren så är det viktigt att det ska stödja den inre effektiviteten i verksamheten med hjälp av e-tjänster. Nästa steg är att kunna knyta handläggarkompetens till verksamhetsutveckling menar Respondent A. Det är viktigt att få in information av hur vi gör saker i kommunen. Det fungerar väldigt smidigt i dagsläget med enklare e-tjänster, däremot när det gäller mer komplicerade e-tjänster så är inte alla helt överens om hur lagen tolkas och att alla har olika verksamhetssystem. Det blir det svåra i samarbetet.

Respondent A menar att den största fördelen med detta samarbete är att det finns en möjlighet att samverka kring dyra tekniska utvecklingar, exempelvis så används en gemensam bank-id lösning för alla kommuner istället för att varje enskild köper in en egen. Att det finns möjlighet att köpa in teknisk infrastruktur, varje kommun delar kostnaden med 16 andra kommuner.

Respondent A förklarar att de just nu tittar på en integrationsplattform som skulle kunna ta emot en ansökan i en plattform och sen direkt få in den i ett verksamhetssystem. Något sådant här skulle förmodligen inte vara möjligt för en enskild kommun att genomföra, då blir denna arbetsform otroligt fördelaktig.

En annan viktig del har varit en gemensam e-tjänsteportal som vi kallar provrummet, här kan vi [kommunerna] provköra e-tjänster. Det gör att vi kan plocka upp e-tjänster, jämföra med relevant lagstiftning och se vad som är bra och dåligt med e-tjänsterna. Denna dialog förs då med e-kontoret (Respondent A).

4.1.3 Utmaningar & möjligheter

En av de största utmaningarna just nu enligt Respondent A är att hitta ett system som kan hantera synpunkter och önskemål. Ett samverkansarbete med 16 kommuner och ett räddningstjänstförbund är stort. Då blir det svårigheter att hantera synpunkter och önskemål, exempelvis, vad krävs av e-tjänsterna ur ett juridiskt perspektiv.

Respondent A förklarar att samarbetet med övriga kommuner i Värmland har medfört en möjlighet att samverka kring dyra tekniska utvecklingar. Detta har gett upphov till att varje enskild kommun har fått möjlighet att köpa in teknisk infrastruktur som annars inte hade varit tillgänglig.

En annan svår fråga är enligt Respondent A att det är svårt att veta vart man ska börja när det gäller integrationer i kommunernas verksamhetssystem. Det finns väldigt många åsikter inom varje kommuns förvaltning men också samtidigt mellan kommunerna i samverkansarbetet.

Respondent A förklarar att ett problem i samarbetet har varit att e-kontoret ibland ogrundat har förutsatt att e-tjänster som används i en annan kommun är korrekta rent juridiskt, andra kommuner har ansett att tjänsten ser bra ut. Det har då funnits delade åsikter förklarar Respondent A, där ena sidan har ansett att tjänsten inte är juridiskt försvarbar medan den andra sidan tycker att det varit bra. En svår situation uppstår då med samarbetet där medverkande aktörer inte kan komma överens.

Det kan vara svårt att ta in all information ifrån den egna verksamheten förklarar Respondent A. Information som önskemål och synpunkter hur en e-tjänst ska se ut, sedan strider detta mot vad övriga kommuner i samarbetet tycker. Det leder till att det kan bli svårt att enas kring en gemensam e-tjänst. För e-kontorets sida tror Respondent A att det här blir svårt, då de måste lyckas sortera ut vad som är önskemål, vad som är krav och vad som är viktigt.

Respondent A förklarar vidare att en annan viktig förutsättning har varit organisationen som e-kontoret utgör. *”Tre personer som på heltid arbetar med det här, denna funktion är jätteviktig. Skulle inte fungera utan en spindel i nätet alls!”* E-kontoret har varit en förutsättning för att arbetet ska fungera.

Respondent A förklarar också att det är viktigt med prestigelös inställning. För att vinna på samarbete måste man kompromissa, alla kan inte få som dom vill.

Slutligen så har det också funnits vinster sedan dag ett för medborgaren. Medborgaren har kunnat göra saker närsomhelst, kontakt med handläggare är inget måste. För att vidare bygga på detta och uppnå en höjd intern effektivitet så behöver vi en möjlighet att få in ansökningar från e-tjänster direkt in i verksamhetssystemen hos kommunerna.

4.2 Respondent B

Respondent B arbetar hos en värmländsk kommun som projektledare. Respondent B tillhör grupperingen e-kontoret. E-kontoret är ansvariga för utrullning av gemensamma delade e-tjänster, den gemensamma e-plattformen. Under månadsträffarna inom CESAM-Värmland så deltar även E-kontoret. E-kontoret har sedan mars 2014 övertagit ansvaret för samarbetet mellan IT-chefsgruppen och drift- och servicenämnden. Ansvaret innebär att fungera som en informationskanal mellan dessa grupperingar.

4.2.1 Interkommunal Samverkan

Respondent B förklarar att det finns likheter och skillnader mellan kommunerna: ”detta gör att vi inser att det finns andra sätt att arbeta på. Samarbetet gynnar oss [e-kontoret] då det finns så många att ta feedback och erfarenheter ifrån. Vi har alltid ”laget runt” alla får säga vad dom håller på med i sin kommun, hur dom organiserar oss och hur vi tar oss framåt. Detta gör att vi kan lära oss av varandras erfarenheter!” En kommun kan känna sig utsatt när man inför e-tjänster och det kan vara bra att se att andra har samma utmaningar och se hur de har löst det förklarar Respondent B.

Det negativa med vårt samverkansarbete är att det inte är lätt att samverka så många kommuner, säger Respondent B. Att alla ska ta ett steg samtidigt kräver koordination. Informationsutbytet mellan grupperingarna har en fördel, om vi visar upp saker i en grupp så får vi feedback till nästa grupp. Vi får kommentarer av 16 kommuner vilket är väldigt bra, det gör att vi får bra koll på vad vi måste tänka på. Nackdelen med flera grupperingar är att om vi inväntar beslut från en av dessa och detta blir försenat. Detta gör att när vi går vidare till nästa grupp så har vi inget svar än, vilket blir problematiskt, en lösning skulle kunna vara att ta fram en deadline som de måste hålla.

Målet med den samverkan vi bedriver är att återanvända så mycket som möjligt förklarar Respondent B, det vi gjort förut kan vi återanvända i 16 kommuner. Optimera varje skattekrona, det är viktigt. För varje satsad skattekrona så går det till nytta för hela länet

Respondent säger vidare: Vi fattar beslut ibland inom det samarbete som bedrivs. Vi hoppas att våra kommuner litar på oss. Egentligen är det CESAM-gruppen som är vår styrgrupp. Våra IT-chefer har stort mandat och kan lägga in veto ifall det behövs. E-kontoret behöver kratta mark för de beslut vi behöver, därför är det viktigt att vi är duktiga pedagoger. Besluten fattas dock inte av oss utan av politiker och IT-chefer. En svaghet med vårt samarbete är att mandatet inte är så uttalat, i dagsläget är det lite av ett ”gentlemen’s agreement”. Dock har det inte funnits något beslut som har varit ifrågasatt än.

En viktig del av vårt arbete är att skapa fördelar för Karlstad och Värmland förklarar Respondent B. E-kontoret fanns innan värmlandsprojektet [Den samverkan som i dagsläget bedrivs kring e-tjänster]. Vad som är bra är att vi är tre personer som arbetar med samma frågor mot ett helt län. Det är roligt att ha möjlighet att jobba med flera. Samtidigt skulle dom flesta kommuner inte ha råd med detta, därför är samverkansarbetet bra. De mindre kommunerna har knappt någon tid eller råd med detta. Nu kan vi vara tre medarbetare på heltid, det är en fantastisk möjlighet.

Det är väldigt givande att se att vi gör nytta för så många kommuner istället för bara en. Ibland vill jag själv att det ska gå ännu fortare än vad det gör, men det hänger på oss och alla andra förklarar Respondent B. Det är nytt för många så ibland tar det längre tid än vad det borde göra.

Vi samverkar kring e-tjänster för att kunna återanvända erfarenheter förklarar Respondent B. Den ekonomiska aspekten är också viktig. På något sätt finns det också synergieffekter av att vi är 16 ”företag” som har samma uppgift, det borde gå att göra mer saker på likartat sätt. Erfarenheten, ekonomi.

Det har varit väldigt viktigt för vårt samverkansarbete att det funnits en vilja att samverka och kompromissa förklarar Respondent B. Att vilja samverka framför det unika! Vi har som utgångspunkt att vi ska kunna återanvända en e-tjänst men detta påverkas av hur kommunerna tolkar lagar och tjänsten i sig. Det är inte alltid lätt att få alla att använda samma tjänst. Till en början var det CESAM-gruppen som argumenterade för att det är viktigt att vi håller oss inom samma ramar, detta för att vi skulle kunna samverka bättre. Varje kommun hade sett nyttan av att göra det på likartat sätt, detta var skönt att höra som projektledare. Det finns dom som tycker att det är tråkigt att alla [kommuner] ser likadana ut på e-tjänstefronten men detta tycker jag inte är ett problem. Det borde vara så på kommunsidor, medborgaren känner igen sig mycket lättare och det tror jag är viktigt.

4.2.2 E-utveckling

Vi på e-kontoret var först enbart ansvariga för utrullning av gemensamma delade e-tjänster, gemensamma e-plattformen förklarar Respondent B. Sedan i mars har vi ansvaret för samarbetet mellan IT-chefsgruppen samt drift och servicenämnden. E-kontoret har nu fått i uppdrag att se till att informationsflödet mellan dessa grupperingar fungerar bättre. Totalt är vi tre personer som arbetar på e-kontoret och vi har delat upp grupperingarna [CESAM, IT-chef och drift och servicenämnden] mellan oss. Respondent B förklarar att e-kontoret är lite av ett samverkansnav och koordinerar arbetet runt gemensamma frågor. Vi driver inga projekt förutom projekt kring e-tjänster. Det är IT-chefsgruppen som har andra projekt. Vi samlar dock in status på alla projekt, koordinerar dessa, vart dom befinner sig och om det finns något som hindrar.

Vi på e-kontoret samverkar kring IT-frågor just nu. Med de andra grupperna inom samverkansarbetet så utbyter vi exempelvis: om något är på gång kring e-tjänster, om en kommun vill köpa en tjänst, då hanterar vi detta. Vi har koll på olika ärenden och projekt, hur det går med dessa samt vad dom har för status, detta även om vi inte ansvarar direkt för alla.

Det är viktigt att vi på e-kontoret är väldigt pedagogiska förklarar Respondent B. Detta för att vi har många olika typer av personer med olika bakgrund och erfarenheter, utmaningen är att få alla att känna sig delaktiga och att alla kan förstå det vi talar om. Det är en av våra viktigaste uppgifter, att få alla att kunna vara delaktiga. En annan uppgift vi har är att övertyga deltagare i att det faktiskt finns en vinst i att göra detta [samverkan kring e-tjänster] inte bara finansiellt utan också att vi vinner på att behålla erfarenheten i projektet.

Ur e-kontorets perspektiv var utmaningarna med detta samverkansarbete att kunna enas kring att vi kör en enklare design. Alla måste kunna acceptera att man ingår i något större än bara sin egen kommun. Då får man kompromissa.

Vi på e-kontoret är navet i detta samverkansarbete och vårt mål är att leverera tjänster till länet förklarar Respondent B. Nu är det också viktigt att samverkan fungerar bra i Värmland kring IT-frågor.

4.2.3 Utmaningar & möjligheter

Respondent B förklarar att de måste vara pedagogiska så alla känner att de kan vara med. Vi har många olika typer av personer som är involverade i det här, utmaningen är att göra det förståeligt för alla. En av våra viktigaste uppgifter. Ödmjukhet på detta område är otroligt viktigt.

Vi måste övertyga deltagare i att det finns en vinst i att göra detta. Inte bara finansiellt utan också att vi vinner på att behålla erfarenheten i projektet. Det är också viktigt att vi behåller känslan [av att det är fördelaktigt att samverka och vinst på att vara med] utifall att det dyker upp nya utmaningar, dessa ska inte få överskygga nyttan av vårt samarbete.

Som projektledare är det otroligt roligt och bra att vi har tillgång till många erfarenheter förklarar Respondent B, alltid någon kommun som gjort något inom detta område. Tänk på detta, ha med detta etc. Möjligheten är att återanvända erfarenheter. Vi får synpunkter av 16 kommuner vilket är väldigt bra. Det finns alltid någon ute i kommunerna som har gjort något liknande. Styrka i detta är de tre [CESAM, IT-chef, drift och servicenämnden] grupperingarna vi har. Många perspektiv med dessa tre grupper och det skapar en bra helhetsbild.

Cirka 25 kommuner använder sig av samma plattform som vi förklarar Respondent B. Vi har mycket utbyte med dessa. Vissa har vi bättre samarbete/relation med ex Norrköping. Om dom är lika som oss så har vi mer utbyten med dom. Vår kommun är med i SAMBRUK och SKL,

En viktig faktor för vårt samverkansarbete är att vi kan samordna allting väldigt bra, det leder till att vi kan optimera varje skattekrone genom att hela länet återanvänder samma resurser förklarar Respondent B.

En annan utmaning har varit att koordinera CESAM-gruppen, detta har dock fungerat väldigt bra, mycket tack vare att dom är väldigt duktiga i CESAM-gruppen förklarar Respondent B.

Inledningsvis har det funnits mycket engagemang, men med tiden har detta engagemang avtagit menar Respondent B. Det måste finnas engagemang i frågorna vi driver i samverkan i. Då blir det viktigt att vi på e-kontoret är framåt och levererar. Vi måste visa att det är värt att arbeta med oss då vi levererar. Det är viktigt att visa att vi inte bara är en ”fikagruppering” till. Att leverera är en utmaning men det skapar också värde för kommunerna. (Respondent B).

En annan utmaning är att även om vi sparar pengar genom samverkan så ger vi oss in på ett helt nytt område. Detta medför att kommunerna måste vara villiga att investera lite

[finansiellt]. Det är nya saker som ska fram och detta kostar. Vi måste kunna enas kring att ibland måste vi ta en större kostnad tillsammans, även om vi minimerar kostnader så finns det kostnader (Respondent B).

En utmaning är att det vi på e-kontoret inte bara har en part att kommunicera med förklarar Respondent B. Vi har så många fler, mycket av vår tid går åt för att kommunicera. Samtidigt vill vi minimera denna för att kunna leverera. Pedagogiken är viktig när vi kommunicerar så att vi inte får så många följdfrågor. Om vi får följdfrågor från alla kommuner samtidigt så blir det svårt å det är utmaningen med de frågorna vi arbetar med. Det blir mer administration när vi är flera än om vi skulle vara en. Ju mer komplicerade frågor det blir ju mer dokumentation och frågor. Utmaningen är också att detta kommer att växa, fler frågor kommer röra exempelvis drifta gemensamma system på något sätt. Ju fler system vi får in desto mer kommunikation blir det samt större pengaflöden som måste hanteras, Någon måste sköta ekonomin och allt sådant. Vi tre sköter all administration just nu å detta påverkar takten på hur många e-tjänster vi kan rulla ut (Respondent B).

En annan fördel är juridiskt, vi kan tolka saker på ett gemensamt sätt. Vi får ändå en diskussion kring hur lagen kan tolkas. Vi erbjuder likartade tjänster till medborgare och företag, vi sparar pengar, support, förenklat underhåll, snabbare utvecklingstakt. Vi tror att vi får en snabbare utvecklingstakt för hela länet inklusive Karlstad. Det ser vi pengamässigt.

Vi arbetar för att utjämna skillnaden mellan en liten kommun och en stor kommun förklarar Respondent B. När vi gör det är det viktigt att hitta nyckelpersoner, särskilt i de små kommunerna. Då kan vi [genom samverkansarbetet] ge dessa samma förutsättningar som det skulle finnas i en stor kommun detta kan leda till mirakel, därför är det väldigt viktigt med bra personer.

Att vi är tre personer på e-kontoret minskar också vårt personberoende förklarar Respondent B. Vi är tre istället för en ensam, då kan vi bättre ta tillvara på erfarenheter om någon slutar.

En annan väldigt viktig faktor för vårt samarbete har varit att vi fått tydliga mål förklarar Respondent B. Vi har haft en god förankring hos ledningen hos varje kommun och detta har medfört att samarbetet som helhet har genomsyrats av att ”vi ska göra detta tillsammans!”.

Det man ser är att ibland finns det saker som skulle kunna göras på en övergripande nivå, inte kommun utan på SKL förklarar Respondent B. Men det handlar om att vi kommer överens om en gemensam standard. Diskussioner kring tolkning av lag. Det finns enkla saker som berör detta, vad är rätt namn på tjänsten? Ska det heta anmälan om olägenhet eller anmälan om störning? Sådana saker kan dyka upp för diskussion.

Det finns även andra faktorer som skulle kunna underlätta för oss i samarbetet förklarar Respondent B. En tjänstekatalog på nationell nivå för Sverige, där det finns underlag för vad en typisk kommun ska erbjuda. Att kunna titta på en kommun ur ett rent tjänsteperspektiv, vad ska en kommun erbjuda, vilket namn bör tjänsten ha, hur lång

handläggningstid är det i olika kommuner (liten, mellan, stor) så att vi kan upprätta ett regelverk för hur kommunernas tjänster skulle se ut.

Denna e-tjänstekatalog skulle kunna erbjuda en textuell förklaring förklarar Respondent B. Vad är det som kan bli e-tjänster? Detta kanske låter som en omöjlig uppgift men det har redan genomförts i Norge. I Norge finns det en nationell tjänstekatalog. Detta finns inte i Sverige och därför blir det ett glapp mellan kommun och exempelvis SKL. När vi arbetar ute i verksamheten så räcker det inte med fina strategier utan vi behöver något mer konkret som går att använda på verksamhetsnivå. Ett exempel skulle vara en standard över om en tjänst verkligen behöver underskrift. Det finns en hel del juridiska praxis som vi skulle kunna ta fram.

Det finns fler saker som skulle kunna hjälpa oss i vårt arbete ute i kommunerna förklarar Respondent B. När vi har jämfört flera kommuner och lyckas få 7 till 8 kommuner att använda samma tjänst blir det aktuellt att fråga varför dom övriga inte kan det. Värmland kanske kan bygga upp en grundstomme av tjänster som skulle kunna användas i andra län. Något som har varit väldigt bra är också att vi är många kommuner, det har varit en framgångsfaktor. Kommunerna kan hjälpa varandra på vägen. När det är så många kommuner kan vi också, när vi har majoritet, gå ut och fråga de kommuner som inte håller med om varför dom inte kan göra likadant. Då har vi hjälp av varandra!

4.3 Respondent C

Respondent C arbetar som IT-chef hos två värmländska kommuner och är medlem i IT-chefsgruppen. Gruppen består av totalt 16 kommuners IT-chefer. Ibland finns det en chef som representerar flera olika kommuner och gruppen träffas en gång i månaden. Under mötena behandlar IT-chefgruppen upphandlingar, möjliga gemensamma projekt, byter erfarenheter med varandra och hjälper varandra med gemensamma frågor.

4.3.1 Interkommunal samverkan

Respondent C förklarar att han är en del av IT-chefsgruppen inom det samverkansarbete som pågår i Värmlands kommun inom området e-tjänster. Gruppen träffas en gång i månaden, totalt i gruppen finns det 16 kommuner, dock har inte varje enskild kommun en egen IT-chef. Exempelvis så är Respondent C IT-chef på halvtid i två kommuner.

Samverkan inom området för e-utveckling har varit en naturlig utveckling menar Respondent C. Detta då det funnits en riksomspännande IT-utveckling inom Sverige och därför har det blivit en naturlig utveckling att samverka kring e-utveckling.

Tidigare har det varit för lite av dessa erfarenhetsutbyten enligt Respondent C men detta är något som har blivit bättre på senare tid, hävdar C. När vi byter erfarenheter med varandra så kan vi också lära av varandra förklarar Respondent C, detta är viktigt. När vi presenterar vad som händer i den egna kommunen, vilka problem som finns och hur det har lösts. Detta utbyte är väsentligt.

Inom IT-chefsgruppen så utbyter vi mer information och projektstatus med e-kontoret. Personligen har Respondent C inte så god kontakt med CESAM-värmlandgruppen. I dagsläget ser inte Respondent C att det finns några hinder eller utmaningar med utbytet, bra respons och bra support.

Jag kan inte säga att vi bestämmer något förklarar Respondent C. E-kontorets uppdragsgivare är respektive kommun och deras förvaltningar, det är dessa som bestämmer om vilka e-tjänster dom [kommunerna] vill ha.

4.3.2 E-utveckling

En förutsättning har varit att Karlstad kommun har tillskjutit resurser för att bilda ett e-kontor förklarar Respondent C. Denna möjlighet har inte funnits i andra kommuner, att avsätta 2-3 personer för att på heltid börjat arbeta med detta samverkansarbete. Detta har varit otroligt viktigt.

Vi har möjligheten att vara väldigt effektiva inom IT i Värmland förklarar Respondent C. Vi kan dra lärdom av varandra och göra smarta ekonomiska lösningar tillsammans, framförallt upphandlar vi tillsammans vilket gör att vi får ett lägre pris.

Just nu tittar vi på en gemensam integrationsmotor och där kan jag som IT-chef fatta beslutet om vilken integrationsmotor vi ska använda förklarar Respondent C. Om vi i framtiden planerar nya IT-projekt eller stöd så kan jag vara med och besluta om detta.

Tidigare har det inte funnits någon etablerad ledning förklarar Respondent C. Vi ska inför varje möte vara förberedda på att fatta beslut i olika frågor. För att kunna komma vidare i

samverkan kring exempelvis upphandling. Vi ansvarar även för att undersöka saker i den egna kommunen. Vi granskar förslag och kommer fram till en gemensam slutsats. Nu när e-kontoret har tagit mer av en projektledarroll på dessa möten så har det blivit bättre förklarar Respondent C.

4.3.3 Utmaningar & möjligheter

Det är viktigt att vi ser till vår egen kommun, vi vill ha mer nytta för varje spenderad krona. Detta gör att vi kan spendera mer pengar på andra saker förklarar Respondent C.

Möjligheten med samverkan är att vi blir starkare och får tillgång till bättre resurser och kan utnyttja resurser på ett bättre sätt förklarar Respondent C. Vi i Värmland kan jobba oss fram genom specifika IT-områden på ett bättre sätt än om man skulle ha gjort det själv.

Det viktigaste med den samverkan vi har är att vi kan utnyttja vår IT-budget på ett effektivare sätt förklarar Respondent C. Detta gör att vi bättre kan klara av dagens utmaningar, det är svårt för små kommuner att ha en egen IT-organisation. Ett exempel är Munkfors som går in i samarbeten med större kommuner då Munkfors själva inte skulle ha råd att finansiera e-tjänster och andra IT-relaterade saker som behövs nu. Skolan har högre utgifter för exempelvis datorer och liknande. Då kan dessa pengar användas till andra ändamål.

Ett hinder kan vara om utgångspunkten är att alla 16 kommuner ska vara med i en viss fråga i en viss upphandling förklarar Respondent C. Det vill säga om dom tvingas in och blir överkörda så att deras egen interna lösning blir utmanad förklarar Respondent C. Det finns en risk för att en kommun kan behöva betala för något dom redan har. Respondent C fortsätter med att krav på att alla måste vara med är något som kan vara ett hinder för samverkansarbetet.

Det är viktigt för oss att vi kan tillhandahålla en god service för medborgaren förklarar Respondent C. Den samverkan vi bedriver möjliggör detta då vi på ett bättre sätt kan använda våra resurser.

Det hade varit mycket kostsamt att ha en egen e-tjänsteplattform förklarar Respondent C. Samverkan medför att vi kan leverera bra service till medborgaren. Vi samverkar kring e-tjänster för att vi har haft en god utveckling inom IT i Sverige fortsätter Respondent C så det har blivit en naturlig utveckling för oss.

En annan viktig faktor har varit att samtliga 16 kommuner har valt att anta SKLs e-tjänstestrategi och att vi har haft en gemensam samlad målbild mot en digitalisering och e-tjänster. Vi har haft den högsta ledningens stöd i varje kommun och detta har gjort att vi har kunnat genomföra detta. Samtidigt har alla kommuner jobbat gemensamt och stöttat varandra, det har varit viktigt.

5 Analys

I följande kapitel så kommer den teoretiska referensramen ställas mot insamlad empiri. Analysen är strukturerad efter figur 2. Analysen kommer senare utgöra underlaget för uppsatsens slutsatser.

5.1 Interkommunal samverkan

Interkommunal samverkan är en arbetsform som har anammats för regional e-utveckling. Därför påverkar också de utmaningar och möjligheter som finns identifierade det som driver motiv för regional e-utveckling.

Respondenterna menar alla att det finns ekonomiska fördelar i att samverka (Respondent A; Respondent B; Respondent C). Anell och Mattisson (2009) menar att det är ofta en viktig anledning till att kommuner samverkar med varandra. Bergman (2013) anser att interkommunal samverkan är en nödvändig politik för svenska kommuner.

Respondent A förklarar att den samverkan som bedrivs kring regional e-utveckling inte skulle kunnat vara möjlig utan den gemensamma drift- och servicenämnden. Gemensamma kommunala nämnder är en samverkansform som enligt Rosén och Wikell (2007) har växt i popularitet under 2000-tal. Anell och Mattisson (2009) instämmer i att gemensamma nämnder har blivit ett populärt alternativ för samverkan. Ragnar och Skill (2005) menar att villkoren för interkommunal samverkan har förändrats och på så sätt har nya möjligheter för samverkan öppnats upp. SKL (2002) menade att under tidigt 2000-talet så skedde 75 % av samverkan utan några juridiska överenskommelser. Hur kommuner samverkar har förändrats betydligt under 2000-talets senare hälft. Detta kan enligt Anell och Mattisson (2009) vara en signal på att kommunernas förutsättningar att möta dagens krav har blivit förändrade. Respondent C förklarar att utvecklingen mot att samverka kring IT-frågor har varit naturlig. Enligt SKL (2011) finns det nationella initiativ och intressen för att samverka kring digitala frågor.

Respondent A är aktiv i samarbetet och deltar i de träffar som sker en gång i månaden. Under dessa träffar för diskuterar övriga kommuners deltagare, e-kontoret och Respondent A e-tjänster, krav och önskemål. Det som kommer fram under mötet tar sedan varje deltagare hem till sin kommun enligt Respondent A. Respondent B deltar också i de månadsträffar som Respondent A. Respondent B verkar ha roll som moderator under mötet och för diskussionerna framåt. Respondent B förklarar att under dessa möten så delar kommunerna med sig av sina erfarenheter, vad som sker i deltagarnas hemkommun och hur samarbetet ska ta sig framåt. Respondent C är aktiv i IT-chefsgruppen som under deras månadsträffar, som är skilda ifrån CESAM-gruppen. Under deras möten så förklarar Respondent C att det sker diskussioner kring nuvarande projektstatus. En aktiv samverkan är något som enligt Finansdepartementet (2008) är nödvändigt för att uppnå en effektiv e-förvaltning och för att nå ut till medborgaren. SKL (2011) instämmer i att det är nödvändigt för kommunerna i Sverige att samverka kring utveckling av e-förvaltning. SKL (2011) fortsätter med att denna samverkan bör ske i linje med tidigare upprättade strategier, mål och insatsområden. Tidigare har erfarenhetsutbyten och lärdomar under dessa möten varit

mer begränsande förklarar Respondent C. På senare möten har däremot det förekommit fler erfarenhetsutbyten, förklaring om vad som händer i varje enskild kommun, problem som har uppstått samt hur de har lösts. Det är dessa utbyten som har varit väldigt viktiga förklarar Respondent C. Anell och Mattisson (2009) förklarar att flera aktörer tillsammans oftast kan bidra till att begränsade resurser användas effektivare och på så sätt för med sig fördelar ut i verksamheten. Respondent C menar att varje IT-chef i IT-chefsgruppen ansvarar för att undersöka saker i den egna kommunen när det finns behov för det. Vinnova (2013b) menar att det är viktigt att lägga ned mycket arbete på aktiviteter som styr och samordnar samarbetet på en regional nivå. Aktörerna i detta samverkansarbete deltar aktivt i möten, detta i enlighet med det Rosén och Wikell (2007) förklarar att inom områden som innebär större omkostnader så är det också vanligare att kommuner representerar sig själva mer aktivt.

Respondent A förklarar att det i ett interkommunalt samverkansarbete kan vara svårt att komma överens om juridiska frågor. I samma fråga anser Respondent B att det är en fördel att samverka med flera kommuner, det skapar ett forum för diskussioner kring hur kommunerna tolkar lagen. Anell och Mattisson (2009) menar att samverkanssamarbete på en hel region innebär utmaningar för ledningen och de deltagande kommunerna, exempelvis att juridiska regelverk måste tolkas och anpassas på korrekt vis.

5.2 E-utveckling

E-utveckling innebär en verksamhetsomspännande förändring. Entiteten e-utveckling består av de två komponenterna *e-förvaltning* och *e-tjänster*.

5.2.1 E-förvaltning

Respondent A förklarar att en viktig del i samverkansarbetet kring e-utveckling är de vinster medborgaren ser direkt. Respondent A fortsätter med att medborgaren ser en vinst från dag ett och kan nu utföra ärenden närsomhelst genom nätet därmed är kontakt med handläggare är inget måste. Däremot menar Respondent A att det finns utrymme för att utveckla e-förvaltningen internt. Detta skulle enligt Respondent A kunna utföras genom att ansökningarna från e-tjänster kommer in direkt i verksamhetssystemen hos de olika kommunerna. Detta i enlighet med det som Palvia och Sharma (2007) hävdar, att e-förvaltning ska skapa en mer lättillgänglig offentlig sektor. Ho (2002) är också överens om att e-förvaltning innebär att den offentliga sektorn och fortsätter med att tjänsterna kommer bli mer centrerade kring användaren istället för byråkrati. Goldkuhl (2008) förklarar att dagens medborgare nu har tillgång till e-tjänster genom den privata sektorn och att detta har medfört högre förväntningar på den offentliga sektorn.

Respondent B menar att en viktig del i deras arbete med e-förvaltning och e-tjänster är att nå ut på ett godtyckligt sätt till kommunernas verksamhet. Det handlar inte enbart om teknisk utveckling utan om en förändring hos handläggare i arbetssätt och synsätt förklarar Respondent B. Vinnova (2013a) menar också att e-förvaltning inte enbart handlar om en digitalisering av nuvarande tjänster utan också en förändring där ledningen ska anpassa

verksamheten efter de nya kraven som har uppstått i form av e-tjänster, en lättillgänglig offentlig sektor.

Respondent C anser att en viktig förutsättning för samarbetet har varit e-kontoret. Karlstad kommun har tillskjutit resurser för att bilda en operativ arbetsenhet som enligt Respondent B fungerar som ett samverkansnav. Det har inte funnits möjlighet i andra kommuner att avvara tre personer som på heltid kan arbeta med e-förvaltning och e-tjänster fortsätter Respondent C. Respondent A instämmer i att e-kontoret har varit en viktig förutsättning för att detta ska vara genomförbart. Utan ett samverkansnav menar Respondent A att detta inte hade varit genomförbart. Goldkuhl (2008) anser att den offentliga sektorn är en komplicerad organisation. Goldkuhl (2008) menar att det gör att utvecklingen av offentliga e-tjänster och e-förvaltning blir en komplicerad uppgift. Moon (2002) förklarar att storleken hos en kommun ofta avgör hur mycket resurser som kan läggas på e-förvaltning. Moon (2002) fortsätter med att en större kommun också kan ha en mer aktiv roll i e-förvaltning och utveckling av e-förvaltning.

5.2.2 E-tjänster

Respondent A menar att egentligen bör e-tjänster beaktas som mer verksamhet än teknik. Respondent A fortsätter med att det är viktigt att e-tjänsterna stödjer en inre effektivitet i verksamheten, detta kräver att handläggarkompetens knyts till verksamhetsutveckling samtidigt som tjänsterna blir mer tillgängliga för medborgarna enligt Respondent A. Schware och Deane (2003) menar att en e-tjänst blir mer tillgänglig för allmänheten. Detta instämmer Goldkuhl (2007) i och fortsätter med att detta är syftet hos tjänsten, att göra den offentliga sektorn mer tillgänglig.

Respondent A förklarar att dennes kommun nu kan ha alla sina e-tjänster samlade på en hemsida. Schware och Deane (2003) anser att e-tjänster medför att medborgaren kan kommunicera med offentlig sektor genom ett gränssnitt. Detta i motsats till traditionella blanketter som ofta medför flera gränssnitt och flera kontaktpersoner. SKL (2013a) anser att det är viktigt att kunna hitta rätt e-tjänst på ett enkelt sätt.

Respondent A anser att fungerar smidigt just nu med enklare e-tjänster. Däremot har det funnits diskussioner kring mer komplicerade e-tjänster. Mer komplicerade e-tjänster har medfört att olika kommuner har gjort olika juridiska tolkningar för hur e-tjänsten ska se ut. Finansdepartementet (2008) anser att det är viktigt att standardisera och acceptera gemensamma standarder och krav inom ett samverkansarbete. Goldkuhl (2007) menar att det finns en stor variation i hur e-tjänster ser ut men att syftet med tjänsten är att ge service till medborgaren. Respondent B förklarar att om det skulle finnas en gemensam standard för hur e-tjänster bör se ut så skulle det leda till att fler tjänster kan rullas ut. Respondent C anser att det är viktigt för kommunerna att tillhandahålla en god service till medborgarna. Respondent B uppger att det är viktigt att kunna leverera e-tjänster till kommunerna och medborgaren. Respondent B förklarar att därför är det viktigt att förmedla nyttan med e-tjänsterna. SKL (2013a) anser att e-tjänster ska vara utformade efter användarnas behov, vara enkla att använda samtidigt som det är lätt att hitta till rätt e-tjänst. Ho (2002) menar att ett användarcentrerat synsätt är viktigt för att ge god service. Respondent A tycker att e-

tjänster ger god nytta för medborgaren från dag ett men att de måste stödjas av en inre effektivitet hos kommunerna.

Respondent A menar att en viktig del för e-tjänster har varit den gemensamma e-tjänsteportalen. Här kan kommunerna provköra e-tjänster. Det här innebär att kommunerna kan testköra e-tjänster och sedan jämföra med lagstiftning, sin egen verksamhet och se vad de tycker är bra och dåligt med e-tjänsten förklarar Respondent A. Denna dialog förs sedan vidare av Respondent A till e-kontoret. Ragnar och Skill (2005) anser att ett IOIS som sträcker sig över organisatoriska gränser är en förutsättning för den här typen av samverkan. En möjlig utveckling i samverkansarbetet är att ta en gemensam integrationsmotor i bruk, detta skulle medföra att e-tjänsterna kan kommunicera direkt med varje kommuns verksamhetssystem, detta skulle inte vara genomförbart för alla kommuner att göra på egen hand (Respondent A; Respondent B; Respondent C). Respondent A förklarar att en svår fråga är att reda ut vart kommunerna ska börja med integrationerna, det finns mycket olika åsikter ute i verksamheterna och att en lösning på det hade varit ett system som kan hantera alla synpunkter och önskemål.

Respondent C förklarar att IT-cheferna inte bestämmer vilka e-tjänster som varje enskild kommun tar i bruk. Respondent C fortsätter med att beslutet om att ta e-tjänster i bruk ligger ute i respektive kommun och deras förvaltningar. Anell och Mattisson (2009) menar istället att demokratiska värden ibland får stå mot ekonomiska vinster.

5.3 Utmaningar och möjligheter

Respondent A förklarar att en av de största utmaningarna med samverkansarbetet är att hantera alla de synpunkter och önskemål som kommer in. Respondent A anser att det kan vara svårt att enas kring en gemensam e-tjänst för kommunerna. Enligt Boyer et al. (2002) är en av de största utmaningarna med e-tjänster att anpassa tjänsterna. Respondent B förklarar att det finns de som tycker det är tråkigt att e-tjänsterna ser likadana ut i varje kommun. Boyer et al. (2002) fortsätter med att komplicerade tjänster också medför högre kostnader. Enligt Respondent A måste e-kontoret ha en svår uppgift i att sortera önskemål från krav och på så sätt få in den information som är viktig. Finansdepartementet (2008) anser att det är viktigt att satsa resurser och kompetens på att kunna nå en gemensam lösning. Vinnova (2013a) instämmer i resonemanget och förklarar att det är fördelaktigt att ta fram gemensamma ramverk för att kunna hantera relationer mellan projekt samtidigt som det kan användas som underlag i att leda förändringsarbete.

Respondent B förklarar att det finns fördel i att det är 16 kommuner i samverkansarbetet. Respondent B fortsätter med att när det är så många som är delaktiga så finns det också mycket feedback att ta in, vilket är nyttigt. Respondent C förklarar att det finns stor nytta i att det är 16 kommuner som deltar eftersom att erfarenheter och lärdomar går att återanvända. E-delegationen (2013a) anser att det finns en risk att "återuppfinna" hjulet om inte tidigare erfarenheter tas tillvara på. Respondent B förklarar att det nästan alltid finns någon ute i någon av de 16 kommunerna som tidigare har stött något liknande om problem uppstår.

Vinnova (2013a) förklarar att det är viktigt att det finns organisatorisk interoperabilitet i ett samverkansarbete/samarbete. Respondent B menar att en viktig förutsättning för att samverkansarbetet ska fungera bra är att det finns tydliga mål och ett stöd ifrån ledningen. Respondent C förklarar att det under arbetets gång har varit viktigt att ledningens stöd är tydligt. När det finns gemensamma mål över de organisatoriska gränserna så ökar också samarbetsviljan enligt Respondent B. Goldkuhl (2008) instämmer i att det är viktigt att formulera mål för arbetet och att detta är en del i att uppnå organisatorisk interoperabilitet. Vinnova (2013a) anser att interoperabilitet är viktigt att inom regional utveckling av e-tjänster.

Andersson et al. (2010) menar att ledarskapet påverkar framgången inom ett samverkansarbete, ett gott ledarskap är en väldigt god möjlighet. Samtidigt menar Andersson et al. (2010) att ett ledarskap som värnar mer om egna intressen än samverkan kan vara en stor utmaning. Vinnova (2013a) anser att interoperabilitet uppnås genom att få verksamheter att fungera väl tillsammans. Respondent C förklarar att samtliga kommuner har valt att arbeta utefter den e-tjänstestrategi som SKL har upprättat. Med en gemensam målbild så har arbetet underlättats anser Respondent C. Samtidigt så medför ledningens stöd att den offentliga sektorn tröghet minskar enligt Sørensen och Torfing (2012). Respondent B anser att en svaghet med deras samarbete är att mandatet inte finns helt uttalat. Koch och Hauknes (2005) hävdar att det finns utmaningar inom ledning och kontroll av offentlig verksamhet. Respondent C menar istället att alla deltagande kommuner har valt att anta samma mål och strategi som upprättats av SKL. Respondent B instämmer i att det har underlättat att alla kommuner har arbetat mot samma mål. Sørensen och Torfing (2012) förklarar att det finns en ovilja och oförmåga att samarbeta inom den offentliga sektorn. I motsats menar respondenterna att det funnits en vilja att samarbeta och följa gemensamma mål och strategier genom arbetet, även om det ibland uppstår problem (Respondent A; Respondent B; Respondent C). Vinnova (2013a) förklarar att den offentliga sektorn har fått ett rykte om att vara trög. Respondent B instämmer i argumentet och att det är en utmaning när beslut från en gruppering blir försenade, detta skapar en kedjereaktion. En lösning på detta hade varit klara deadlines från början menar Respondent B.

Respondent B anser att en mycket viktig del i e-kontorets arbete är att förmedla nyttan av samarbetet kring e-tjänster till kommunerna, speciellt när/om det dyker upp nya utmaningar. Enligt Respondent B så är det viktigt att behålla känslan av nytta genom hela arbetet, ibland finns det risk för att starten är positiv för att sedan mynna ut i en tilltagande likgiltighet. Arbetslivsinstitutet (2007) anser också att deltagare i ett samverkansarbete måste kunna se nytta för den egna verksamheten. Det finns en risk att engagemanget blir lidande utan att den egna nyttan är tydlig.

Respondent B förklarar att det ibland kan vara utmanande att koordinera andra grupperingar. Pedagogik blir ett viktigt verktyg, speciellt när erfarenhetsnivåerna skiljer sig ute i verksamheterna enligt Respondent B. Respondent A förklarar att det förekommer att alla parter inte kan komma överens om en gemensam juridisk tolkning. Layne och Lee

(2001) anser att det finns juridiska faktorer att ta hänsyn till, särskilt när det handlar om känslig information.

Respondent B tycker att det går åt mycket tid på att kommunicera, speciellt då det finns så många kommuner och parter som behöver informeras. Samarbetet växer och desto fler komponenter och/eller aktörer som deltar desto mer tid behöver läggas på kommunikation enligt Respondent B. Resultatet blir att antalet e-tjänster som rullas ut påverkas negativt. Goldkuhl (2008) instämmer och förklarar att det är viktigt att inblandade människorna kan samarbeta och kommunicera på ett effektivt sätt för att uppnå en organisatorisk interoperabilitet, utan detta påverkas också arbetet.

Respondent C menar att samarbetet leder till att varje enskild kommun får tillgång till bättre resurser och möjligheten finns att använda dessa resurser på ett bättre sätt. Anell och Mattisson (2009) instämmer i att det finns goda möjligheter för kostnadsbesparingar inom samverkan. Respondent C förklarar att det är viktigt att erbjuda god service till medborgaren, den här typen av samverkan medför effektivare bruk av våra resurser och därmed bättre service. Enligt Respondent C så hade det varit väldigt kostsamt att för varje enskild kommun ha en egen e-tjänsteplattform. Gossas (2003) menar att nya krav på den offentliga sektorn har uppstått samtidigt som det oftast finns mindre resurser att utnyttja. Anell och Mattisson (2009) föreslår att med flera medverkande aktörer så kan begränsade resurser användas på ett bättre sätt, det finns då vinster för kommunerna och deras verksamhet.

Respondent A anser att den största fördelen med den här typen av samverkan är att det går att investera i dyra tekniska utvecklingar tillsammans med övriga kommuner. Respondent A förklarar att ett exempel är att kommunerna köpte in ett gemensamt bank-id, istället för att i motsats köpa in ett var. Mattisson (2000) instämmer i att det går att uppnå stordriftsfördelar och kostnadsreduceringar inom samverkan. Respondent C instämmer i att det hade varit väldigt kostsamt för varje enskild kommun att investera i den här typen av lösningar. Moon (2002) förklarar att storleken på en kommun också avgör hur mycket resurser som kan investeras i e-utveckling. SKL (2013b) anser att samverkan kring e-förvaltning kan leda till ett effektivare bruk av resurser.

Respondent B anser att den här typen av samverkan har medfört att varje skattekrona går att optimera, hela länet kan återanvända resurser och erfarenheter. Respondent B fortsätter och förklarar att även om det går att spara pengar så är det ett utvecklingsområde. Respondent B menar att det fortfarande måste finnas en villighet att investera kapital i utvecklingen av e-tjänster och IT. Arbetslivsinstitutet (2007) instämmer och anser att det är viktigt att säkra finansiering för att kunna genomföra samverkan. Danermark (1999) anser att det är viktigt att det finns resurser att investera i ett samverkansarbete. Sørensen och Torfing (2012) anser däremot att det kan finnas en motvilja att investera i stora projekt inom det offentliga. Koch och Hauknes (2005) förklarar det som att det finns motvilja att ta risker och på så sätt äventyra offentliga medel. Moon (2002) menar dock att det är nödvändigt att investera finansiella medel i teknik och personal för att uppnå en effektiv e-förvaltning.

En utmaning enligt Respondent C är att utgångspunkten är att alla kommuner ska vara med i en viss fråga eller specifik upphandling. Det leder till att den enskilda kommunen ibland

kan bli överkörd och byta ut sin interna lösning. Detta riskerar att leda till att enskild kommun behöver investera i något som redan finns i den egna verksamheten anser Respondent C. Anell och Mattisson (2009) instämmer delvis i argumentet och anser att ekonomiska mål ibland ställs mot demokratiska värden inom samverkan. Vinnova (2013a) menar att det är viktigt att samordna äldre befintliga projekt med nya e-förvaltningsprojekt. Vinnova (2013a) förklarar att det är en utmaning att kunna skapa ”vinna-vinna” situation för alla inblandade i ett regionalt e-utvecklingsarbete. Respondent B anser att det är fördelaktigt för samarbetet när det går att få majoriteten av kommuners medhållande, då blir det lättare att övertala övriga kommuner. Moon (2002) anser att större kommuner oftast har mer resurser att lägga på e-förvaltning, samverkan ger mindre kommunerna samma möjlighet, däremot blir demokratiska värden ifrågasatta.

6 Slutsatser

Kapitlet innehåller de slutsatser som har kunnat dras av uppsatsens analyskapitel. Kapitlet fortsätter med rekommendationer till de tre grupperingar som deltagit i undersökningen. Avslutningsvis presenteras förslag på fortsatta studier samt en granskning av undersökningens brister och tillkortakommanden.

Syftet med denna uppsats är att beskriva utmaningar och möjligheter som bör beaktas ur ett ledningsperspektiv inom interkommunal samverkan kring regional e-utveckling.

Tidigare studier inom området har visat att det för svenska kommuner har uppstått nya krav samtidigt som mängden tillgängliga resurser verkar ha minskat. Mindre kommuner har svårigheter att uppfylla moderna krav, som exempelvis en digitalisering av verksamheten och nuvarande traditionella tjänster. Detta har medfört att interkommunal samverkan har blivit ett hjälpmedel för att bättre möta de nya kraven. Regional samverkan för e-utveckling har visat sig vara ett alternativ som tidigare studier anser är lämpligt.

Undersökningen har visat att regional interkommunal samverkan inom området e-utveckling medför att även mindre kommuner kan implementera e-utveckling. Samtidigt så har det uppenbarats sig att det finns utmaningar och möjligheter som bör beaktas av ledningen vid ett regionalt samverkansarbete mellan kommuner. Det har visat sig att det finns möjligheter och utmaningar som bör beaktas i alla delar av samverkan kring regional e-utveckling. Vissa möjligheter och utmaningar har enligt undersökningen kunna ha en tvåsidig natur, en möjlighet under vissa förutsättningar medan de har kunnat vara en utmaning under andra förutsättningar.

Interkommunal samverkan

Det har visat sig att det finns ekonomiska vinster i att samverka interkommunalt. En förutsättning har varit att det funnits en gemensam drift- och servicenämnd. Detta är något som också har förändrats, det har tidigare inte varit möjligt att samverka på det här sättet.

Det som har motiverat kommunerna att genomföra detta har varit kostnadsbesparingar. Ur ett ledningsperspektiv har det här visat sig vara ett viktigt motiv för att samverka.

Undersökningen har visat sig att samverkansarbetet sker i form av månadsträffar där det planeras och medlemmarnas önskemål och krav diskuteras. Samtidigt har det funnits utrymme för deltagarna att dela med sig av sina erfarenheter och lösningar. Underlaget har sedan tagits hem till deltagarnas kommuner för att sedan förmedlas vidare till övriga under nästa möte. Dessa möten har varit viktiga ur ett ledningsperspektiv för att kunna synkronisera, leda och styra projektet, speciellt då det finns så pass många deltagare.

E-utveckling

Det har framkommit att de motiv som driver kommuner mot e-förvaltning har varit att skapa vinster för medborgaren. Även här har det visat sig att det är svårt att driva e-förvaltning för enskilda kommuner. Det finns även en förväntan från medborgaren att den offentliga sektorn ska tillhandahålla e-tjänster. E-förvaltning har visat sig vara mer än bara teknologi, vilket är särskilt viktigt att beakta vid ledning av liknande arbeten eller projekt.

Undersökningen har visat att en operativ styrenhet har varit en viktig förutsättning för att få hela samarbetet att fungera. Samtidigt har det också framkommit att en sådan enhet/avdelning inte skulle kunna vara en möjlighet i enskilda kommuner. Det finns ett behov av att ha en grupp människor som verkar för att samarbetet ska fungera, rätt information finns på rätt plats samtidigt som de kan driva e-utvecklingen framåt.

Det har framkommit att e-tjänster bör beaktas som mer än bara teknik, det är en verksamhetsomspännande förändring. E-tjänsterna har visat sig behöva stöd av en inre effektivitet för att ge full påverkan. Samtidigt så är det viktigt att det finns en fortsatt nytta för kommunernas verksamheter och medborgaren. Därför bör detta beaktas vid ledning av liknande samarbeten. Det har visat sig att medborgarnytta och service är något som bör styra utvecklingen av e-tjänster. Därmed finns det ett behov av att ledningen anpassar sig efter detta.

Ur ett ledningsperspektiv så har det framkommit att det är viktigt att ta hänsyn till e-tjänsternas komplexitet. Enklare e-tjänster är lättare att genomföra och lansera medan mer komplexa e-tjänster kan vara en utmaning. Komplexa e-tjänster kan skapa diskussion och det kan vara svårt för samverkande parter att enas kring en juridisk tolkning. Undersökningen pekar däremot på att en lösning på detta skulle vara att gemensamma standarder och regler upprättas för att underlätta ur ett ledningsperspektiv. Med gemensamma standarder och regler så vänds denna utmaning till en möjlighet. En möjlig lösning skulle vara att en gemensam standard fattas på en högre nivå, exempelvis SKL eller regering.

Med hjälp av en gemensam e-tjänsteportal så har kontrollen av e-tjänsterna underlättats. Tjänster har kunnat testas och det har uppstått en dialog mellan ledning och verksamhet. Samtidigt så återfinns det mycket åsikter, önskemål och krav. En utmaning för ledningen är att hantera all feedback som kommer in angående e-tjänster, speciellt att skilja krav från önskemål.

Utmaningar och möjligheter

Det har visat sig att inom ett stort samverkanssamarbete så förekommer mycket synpunkter och önskemål från deltagarna. Undersökningen pekar på att detta är både en utmaning och en möjlighet. Utmaningen för ledningen är att sortera åsikter och önskemålen och kunna ta fram det som är viktigt för samarbetet, det finns en risk att värdefulla lärdomar/erfarenheter går förlorade. Samtidigt så har det visat sig att det finns vinster i att återanvända erfarenheter och lärdomar.

Undersökningen har visat att det är viktigt med en klar och tydlig ledning. Det är lättare att leda deltagare i ett samverkansprojekt om det finns en gemensam målbild och att samarbetet präntas av en vilja att klara av nya utmaningar tillsammans. Detta kan uppnås genom gemensamma strategier och mål. Speciellt viktigt kan detta vara inom offentliga sektorn, då det kan finnas en inneboende tröghet och ovilja att samarbeta. En utmaning som har framkommit är att det går åt mycket tid på att kommunicera. Samtidigt kan detta vara en möjlighet då det medför att inblandade aktörer uppnår en högre organisatorisk

interoperabilitet. Ur ett ledningsperspektiv blir det viktigt att lägga tillräcklig tid på kommunikation, däremot finns det en risk att kärnverksamheten blir lidande.

Det framkommer att det finns en vinst i att ledningen för mindre kommuner deltar i regional samverkan med andra kommuner. Det bör ge kommunerna tillgångar till bättre resurser och erfarenheter. Samtidigt bör fler resurser då frigöras på hemmaplan. Med nya krav om en förändring i verksamheten så blir samverkan kring dessa krav en naturlig utveckling.

Det har framkommit att de största motiven bakom samverkan kring e-utveckling ofta är av ekonomisk karaktär. Att gemensamt investera i tekniska lösningar och sambruka resurser leder ofta till kostnadsbesparingar hos enskilda kommuner. Det har visat sig finnas tydliga stordriftsfördelar genom ett regionalt samarbete kring e-utveckling.

Drivkraften bakom kostnadsbesparingar har visat sig vara en vilja att optimera skattecronan. Samtidigt har det visat sig att e-utveckling kräver ytterligare finansiella investeringar. I undersökningen framkom det att det finns ett behov av fortsatta investeringar. Inom offentlig sektor finns det en motvilja mot att äventyra offentliga medel. Ledningen måste då vara vaksamma på att varje investerad krona skapar den förväntade avkastningen, antingen finansiella besparingar eller en effektivisering av verksamheten. Det finns även demokratiska värden att beakta, ibland kan samverkan medföra mindre inflytande. Ett tydligt exempel visade sig vara att en kommun var tvungna att ersätta en fungerande lokal lösning och investera i en ny lösning.

6.1 Rekommendationer för undersökt case

Följande möjligheter och utmaningar bör beaktas av deltagarna inom det studerade fallet.

- Juridiska tolkningar av e-tjänster

Om e-tjänsterna fortsätter att utvecklas i samma riktning som tidigare så kommer också komplexiteten öka ytterligare. Arbeta därför mot att skapa riktlinjer för att underlätta framtida diskussioner kring e-tjänsters juridiska aspekt. Med gemensamma riktlinjer så bör arbetet kring e-utveckling underlättas.

- Hantera åsikter, önskemål och krav

Tillsammans är ni starka. Det finns mycket lärdomar och erfarenheter ute i kommunernas verksamhet. Arbeta mot att implementera ett IOIS för att kunna hantera feedback, detta bör leda till att det går att hantera informationen på ett effektivare sätt.

- Gemensamma mål och strategier

Kommunerna innehar en strikt hierarkisk struktur och kan ha en inneboende tröghet. Fortsätt att arbeta mot att författa mål och strategier. En central del i detta arbete blir att fortsätta förmedla dessa mål och strategier till kommunernas verksamheter.

- Demokratiska värden

I ett stort samarbete med många aktörer så erhålls stora kostnadsbesparingar, däremot finns det en risk att demokratiska värden ställs i bakgrunden. Mindre kommuner riskerar att deras lokala lösningar utmanas och ersätts, även om de är fullt fungerande

6.2 Fortsatta studier

Uppsatsens empiriska data uppnår tyvärr inte tillräcklig empirisk mättnad. Alla grupperingar som är delaktiga i samarbetet har inte kunnat intervjuas. Därför finns det inte heller en helhetsbild av fallet. Det hade även varit fördelaktigt att intervjuas flera personer ur CESAM-gruppen och IT-chefsgruppen, detta då dessa grupperingar innehåller ett stort antal medlemmar. Resultatet skulle bli ännu starkare med medborgarperspektiv.

En rekommendation för fortsatta studier är att intervjuas respondenter från alla grupperingar som är inblandade i samarbetet. Vidare så finns det även ett viktigt medborgarperspektiv att ta hänsyn till. Det skulle vara intressant att undersöka hur dessa grupperingar författar och följer gemensamma mål och strategier samt hur detta påverkar arbetet.

Omnämmanden

Jag vill tacka samtliga respondenter som har valt att ställa upp på intervju och dela med sig av sina erfarenheter och lärdomar. Den här undersökningen hade inte varit genomförbar utan er.

Ett stort tack till min handledare Marie-Therese Christiansson som varit ett stort stöd under arbetets gång. Jag vill även tacka Odd Fredriksson som har läst mitt arbete och gett mig konstruktiv kritik.

Tack till alla mina vänner och min familj som har stöttat mig genom hela min utbildning.

Avslutningsvis vill jag tacka min handledningsgrupp för det stöd och feedback ni har gett mig under skrivandet.

Källförteckning

Skriftliga källor:

- 24SJU. (2005). *Offentliga e-tjänster i medborgarens tjänst*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://arkiv.edelegationen.se/verva/upload/publikationer/2005/Offentliga-e-tjanster-medborgaren.pdf> [2014-05-14]
- Andersson, J., Axelsson, R., Bihari, S., Eriksson, A. & Åhgren, B. (2010). *Samverkan inom arbetslivsinriktad rehabilitering – en sammanställning av kunskap och erfarenheter inom området*. Göteborg: Nordiska högskolan för folkhälsovetenskap.
- Anell, A. & Mattisson, O. (2009). *Samverkan i kommuner och landsting – en kunskapsöversikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetslivsinstitutet (2007). *Samverkan – Förutsättningar och möjligheter till stärkt arbetsmiljöarbete genom regional samverkan*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:523056/FULLTEXT01.pdf> [2014-05-03].
- Backus, M. (2001) *e-Governance and Developing Countries, Introduction and examples*. (Research report, 3) [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://editor.iicd.org/files/report3.doc> [2014-05-03].
- Bakry, SH. (2004). Development of e-government: a STOPE view. *International journal of Network Management*, 14 (5), 339-350.
- Bergman, E. (2013). *Interkommunal Samverkan – en nödvändig lösning på kommunala utmaningar?* Masteruppsats. Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. [Elektronisk]. Tillgänglig: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/33883/1/gupea_2077_33883_1.pdf [2014-05-04]
- Björklund, M & Paulsson, U (2012), *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bounabat, B & Elmir, B. (2010). Integrated public e-services Interoperability assessment. *International Journal of Information Science and Management, Special Issue*. Université Mohammed V.
- Boyer, K. Hallowell, R. & Roth, A. (2002) e-services: operating strategy – a case study and method for analyzing operational benefits. *Journal of Operations Management*, 20, 175-188.
- Chen, AJ. Watson, RT. Bodreau, MC. & Karahanna, E. (2009). *Organizational adaption of Green IS & IT: An institutional perspective*. (Student Thesis). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1063&context=icis2009> [2014-05-03]
- Christiansson, M-T. (1998). *Inter-organisatorisk verksamhetsutveckling metoder som stöd vid utveckling av partnerskap och informationssystem*. Licentiatavhandling. Institutionen för Datavetenskap, Linköpings Universitet.

- ComputerSweden (2005). *24-timmarsmyndigheten – vad är det?* [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.7839> [2014-05-14]
- Danermark, B. (1999). *Samverkan – välfärdstatens nya arbetsform*. Studentlitteratur, Lund.
- E-delegationen. (2013a). *Vägledning för digital samverkan*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.edelegationen.se/Documents/Vagledningar%20mm/V%C3%A4gledning%20f%C3%B6r%20digital%20samverkan%202013%20Version%202%201.pdf> [2014-05-03]
- E-delegationen (2013b). *Ett gemensamt e-samhälle i Värmland*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.edelegationen.se/Stod-och-verktyg/Inspiration/Bli-inspirerad-av-andra/Ett-gemensamt-e-samhalle-i-Varmland/> [2014-05-03]
- Finansdepartementet (2008). *Handlingsplan för eFörvaltning. Nya grunder för IT-baserad verksamhetsutveckling i offentlig förvaltning*. Stockholm: Regeringskansliet. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/09/65/12/4ffd1319.pdf> [2014-05-03]
- Goldkuhl, G. (2007). *What does it mean to serve the citizens in e-services? Towards a practical theory founded in socio-instrumental pragmatism*. Linköpings Universitet, Linköping.
- Goldkuhl, G. (2008). *The challenges of Interoperability in e-government: Towards a conceptual refinement*. Linköpings Universitet. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.vits.org/publikationer/dokument/664.pdf> [2014-05-10]
- Goldkuhl, G. (2010). *Development of public e-services – a method outline*. Linköpings Universitet. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.vits.org/publikationer/dokument/722.pdf> [2014-05-10]
- Goldkuhl, G. (2011). *Kunskapande*. Linköping. Forskningsgruppen VITS Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. Linköpings universitet.
- Gossas, M. (2003). *Kommunen som nätverksaktör: en kommunreform för 2000-talet?* Stockholm: Institutet för framtidsstudier
- Ho, A. (2002). Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative. *Public Administration Review*, 62 (4), 434-444.
- Koch, P & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector*. Oslo: Publin. Tillgänglig: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.3988&rep=rep1&type=pdf> [2014-05-03].
- Layne, K. & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18 (1), 122-136.
- Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Malmö: Liber.
- Löfström, M. (2001). *Samverkan mellan offentliga organisationer – att konstruera gränser*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/20609> [2014-05-03]

- Löfström, M. (2010). *Samverkan och dess gränser – studier av samverkansprojekt i offentlig sektor*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://bada.hb.se/bitstream/2320/6819/1/Lofstrominlagafulltext.pdf> [2014-05-03]
- Moon, JM. (2002). The evolution of E-government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, 62 (4), 424-433.
- Mattisson, O. (2000). *Kommunala huvudmannastrategier för kostnadspress och utveckling – en studie av kommunal teknik*. Lund: Lund Business Press.
- Nordfors, L., Ericson, B., Lindell, H. (2006) *Framtidens e-förvaltning: Scenarier 2016*. (Vinnova rapport, VR 2006:04) Stockholm, Vinnova. Tillgänglig <http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/vr-06-04.pdf> [2014-05-27]
- Näringsdepartementet (2012) *Med medborgaren i centrum. Regeringens strategi för en digitalt samverkande statsförvaltning*. Stockholm: Regeringskansliet. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.regeringen.se/download/c096c8a9.pdf?major=1&minor=206004&cn=attachme ntPublDuplicator_0_attachment [2014-05-03]
- Palvia, S. & Sharma, S. (2007). *E-government and e-governance: Definitions/domain framework and status around the world, foundation of e-government*. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.iceg.net/2007/books/1/1_369.pdf [2014-05-03]
- Patel, R. & Davidson, B (2003), *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Proposition 2009/10:175. *Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Ragnar, P-L. & Skill, K. (2005). *Inter-kommunal IT-samverkan*. Linköpings Universitet. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:134784/FULLTEXT01.pdf> [2014-05-03]
- Regeringskansliet (2012). *Med medborgaren i centrum – Regeringens strategi för en digitalt samverkande statsförvaltning*. Regeringskansliet, Stockholm. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.regeringen.se/download/c096c8a9.pdf?major=1&minor=206004&cn=attachme ntPublDuplicator_0_attachment [2014-05-03]
- Robson, C (2007), *How to do a research project: a guide for undergraduate students*. UK: Blackwell Publishing.
- Rosén, .T & Wikell, S. (2007). *Kommunalförbund och gemensamma nämnder*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Sambruk (2008). *Sambruks e-handbok för e-tjänsteutveckling*. Forskningsgruppen VITS, Institutionen för Ekonomisk och Industriell utveckling, Linköping. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.sambruk.se/download/18.1264560211c46255bc0800010954/1385352603241/E_Handbok+Sambruk.pdf [2014-05-14]

Schware, R. & Deane, A. (2003). Deploying e-government programs: the strategic importance of “I” before “E”. *Info*, 5 (4), 10-19.

SFS 1991:900. *Kommunallag*. Stockholm: Justitiedepartementet.

SFS 2007:1 091. Lagen om offentlig upphandling. Stockholm: Justitiedepartementet.

SKL. (2002). *Interkommunal Samverkan: en undersökning av samverkan mellan kommuner och landsting i Sverige*. Svenska kommunförbundet: Landstingsförbundet.

SKL. (2011). *Strategi för eSamhället*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://eblomladan.skl.se/sv/page/firstpage/file/e-strategi.pdf> [2014-05-03]

SKL (2013a). *Digitala vägen till morgondagens välfärd. Handlingsplan för e-samhället 2013-2015*. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.skl.se/BinaryLoader.axd?OwnerID=48276e00-5e91-4ef2-a2a8-7aa693207bc1&OwnerType=0&PropertyName=EmbeddedImg_2ddc4354-2e57-47c3-8728-0b7846dc216f&FileName=SKL+Handlingsplan+Cesam_WEBB.pdf&Attachment=False [2014-05-03].

SKL (2013b). *Förutsättningar för digital samverkan – Utredning om insatser för att främja digitalisering och digital samverkan*. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.skl.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=e5b05727-8100-4799-aa30-4e6099b0c9d5&FileName=Bilaga+3+F%C3%B6ruts%C3%A4ttningar+f%C3%B6r+digital+samverkan.pdf [2014-05-03]

SOU. (1996). *Betänkande Kommunalförbund och gemensam nämnd – två former för kommunal samverkan*. Stockholm. Inrikesdepartementet.

Sørensen, E & Torfing, J. (2012). Introduction collaborative innovation in the public sector. *The Innovation Journal: The public Sector Innovation Journal*, 17 (1), 1-14. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.innovation.cc/volumes-issues/intro_eva_sorensen_torfing_17v1i1.pdf [2014-05-03]

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Vinnova (2013a). *Effektiv regional e-utveckling – en forskningsutblick*. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.regionjonkoping.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=5e9b9169-921f-4989-bd24-a1fe987bc14c&MediaArchive_ForceDownload=true [2014-05-03].

Vinnova (2013b). *Guide för effektiv regional e-utveckling*. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.regionjonkoping.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=7680d585-7808-4958-99a3-22711a6f3d40&MediaArchive_ForceDownload=true [2014-05-03].

Wikipedia (2014). *Interoperability*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://en.wikipedia.org/wiki/Interoperability> [2014-05-10]

Muntliga källor:

Respondent A. CESAM-gruppen, semi-strukturerad intervju, 2014-05-06. Telefonintervju

Respondent B. E-kontoret, semi-strukturerad intervju, 2014-05-14. Personlig intervju

Respondent C. IT-chefsgruppen, semi-strukturerad intervju, 2014-5-15. Telefonintervju

Bilaga 1 – Intervjuguide

Inledning

Kortare presentation av sin gruppering i den samverkan ni bedriver med övriga kommuner i Värmland

Utbyten/Handskakningar

1. Vilken typ av samverkan bedriver ni med övriga kommuner i Värmland?
2. Vad utbyter ni med övriga aktörer ni samverkar med?
3. Vilka hinder finns i utbytet?
4. Vilka möjligheter ser ni med utbytet?
5. Vilka mål ser ni med utbytet?

Samverkan med övriga kommuner i Värmland. Öppna med generell samverkan som leds in mot e-tjänsteutveckling

6. Vad beslutar ni om inom den samverkan ni bedriver?
7. Vad har ni för arbetsuppgifter inom den samverkan ni bedriver?
 - a. Vilka forum (sätt att jobba eller mötas på) finns och när äger dessa rum?
8. Styr ni någon annan aktör eller gruppering inom den samverkan ni bedriver?
9. Vilka möjligheter ser ni med den samverkan ni bedriver?
10. Vilka utmaningar har funnits eller finns i den samverkan ni bedriver?
11. Vilka mål har ni med ert deltagande i den samverkan ni bedriver?
12. Ser ni några utmaningar i framtiden med den samverkan ni bedriver?
13. Varför samverkar ni kring e-tjänster?
14. Vilka framgångsfaktorer och utmaningar ser ni för e-tjänsteutveckling som bedrivs över flera organisationer? Sammanfattande fråga.