

Elias Bjørne-Larsen

En kvantitativ studie om outsourcing og backsourcing av IT-tjenester i norske kommuner

Motivasjon, utfordringer og strategi

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling
Trondheim, mai. 2020

Sammendrag

Outsourcing er et dagsaktuelt tema, med stor innflytelse på hvordan den norske offentlige sektoren driftes og digitaliseres. Denne oppgaven tar for seg hvordan faktorer innen motivasjon, utfordringer og strategi påvirker norske kommuner når de outsourcer eller backsourcer IT-tjenester. Hensikten er å sammenligne det tilgjengelige teoretiske rammeverket fra dette fagfeltet, med de faktiske forholdene som kommunene opplever. Gjennom oppgaven vil leseren først bli introdusert til det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på, videre vil den metodiske tilnærmingen forklares, og til slutt vil funnene bli presentert og analysert. Oppgaven gjennomføres som en tverrsnittsstudie, med en kvantitativ spørreundersøkelse som datainnsamlingsmetode. Funnene skal gi grunnlag for å svare på følgende forskningsspørsmål: *Hvor vanlig er det at kommunene outsourcer og backsourcer IT-aktiviteter? Hva motiverer kommunene til å outsource og backsource IT-aktiviteter? Hva er de vanligste utfordringene til kommunene ved outsourcing av IT-aktiviteter? Har kommunene en tydelig sourcingstrategi?* Gjennom oppgaven kartlegges de relevante faktorene for å svare på forskningsspørsmålene. De empiriske funnen settes i sammenheng med det teoretiske perspektivet, og drøftes opp mot dette. Oppgaven konkluderer med en antydning til at majoriteten av norske kommuner benytter seg av outsourcing, mens en liten minoritet har gjennomført backsourcinginitiativer. Innenfor *motivasjon* viser funnene blant annet at tilgang til ressurser og kompetanse, effektivisering og fokus på egen kjernevirksomhet, er blant de vanligste faktorene. Av *utfordringer*, opplever kommunene høyere kostnader enn estimert, vanskeligheter rundt sikkerhet og etterlevelse av gjeldende lover, kulturforskjeller og uventede transaksjonskostnader. Funnene antyder at de aller fleste kommuner benytter seg av en sourcingstrategi, men i varierende grad. Samtidig er det få som utarbeider *exit-strategier*, eller sørger for grundige årlige evalueringer av sourcingstrategien.

Abstract

Outsourcing is constantly a subject of high relevance, with great influence over how the Norwegian public sector is operated and how it is being digitalized. This thesis considers how different factors regarding motivation, challenges and strategy affects Norwegian municipals when they choose to outsource or backsource different IT activities. The thesis intends to compare the existing theoretical framework with the actual conditions that the municipals experience. Throughout the paper, the reader will firstly be introduced to the framework that the study is based upon, then the methodical approach will be explained, and in the end, the findings will be presented and analysed. The study is carried out as a cross-sectional study, with a quantitative survey as the method of collecting data. The findings shall provide the needed information to answer the following research questions: How common is it for Norwegian municipal to outsource and backsource IT-activities? What are the most common challenges that the municipals face while outsourcing? Do the municipals have a clear sourcing strategy? Through the study, the relevant factors will be gathered to answer these questions. The empirical data will be discussed in context with the theoretical perspective. The conclusion suggests that most Norwegian municipals actively uses outsourcing of IT activities, while a small minority has used backsourcing to reintegrate certain IT activities into their organization. Regarding motivation, the findings suggest that access to resources and competencies, efficiency improvements, and focus on core business is among the most common motivational factors. In terms challenges, the municipals experience higher costs than estimated, difficulties regarding security and compliance, cultural differences, and unexpected transactional costs. The findings suggest that most municipals have developed a sourcing strategy, in some shape or form. However, there are few developed exit strategies, and yearly evaluation of sourcing strategies is a rare occurrence.

Innhold

Sammendrag	1
Abstract	2
1 Innledning	8
1.1 Valg av oppgave	8
1.2 Problemstilling	9
1.3 Avgrensning	9
1.3.1 Forskningsspørsmål	9
1.3.2 Outsourcing vs backsourcing	10
1.3.3 Fokus på IT-aktiviteter	10
1.3.4 Litteraturbegrensning	10
1.3.5 Andre begrensninger	11
1.4 Leserveiledning	11
1.5 Begrepsavklaring	12
2 Sourcingbegreper og litteratur	13
2.1 Innledning	13
2.1.1 Informasjonsteknologi	13
2.2 Outsourcing	13
2.2.1 Definisjon	13
2.2.2 Opprinnelse	14
2.3 Motivasjon	14
2.3.1 Ressursbasert teori	15
2.3.2 Kjernekompetanseteori	16
2.3.3 Klassisk økonomisk teori	16
2.3.4 Andre motivatorer	17
2.3.5 Offentlig sektor	17
2.4 Sourcingstrategi	18
2.4.1 Definisjon og hensikt	18
2.4.2 Strukturert fremgang	19
2.4.3 Strategiutforming	20
2.4.4 Exit-strategi	22
2.4.5 Hva skal outsources?	22
2.5 Transaksjonskostnadsteori	24

2.6	Prinsipal-agent-teori	25
2.7	Utfordringer og risiko	26
2.7.1	Compliance og sikkerhet	27
2.7.2	Kontrollmangel	27
2.7.3	Kulturelle og kommunikative utfordringer	28
2.8	Typer sourcingmetoder	28
2.8.1	Global sourcing	28
2.8.2	Multisourcing	29
2.8.3	Co-sourcing	30
2.9	Backsourcing	30
2.9.1	Definisjon	30
2.9.2	Motivasjon	31
2.9.3	Utfordringer	32
2.10	Offentlig sektor	32
2.10.1	Anbudskonkurransen	32
2.10.2	Gevinstrealisering	33
3	Metode	34
3.1	Forskningstilnærming og design	34
3.1.1	Deduktiv tilnærming	35
3.1.2	Ekstensivt design	35
3.1.3	Kvantitativ metode	35
3.2	Spørreundersøkelse	36
3.2.1	Enheter, variabler, verdi og årsakssammenhenger	36
3.2.2	Populasjon og utvalg	37
3.2.3	Utforming	38
3.3	Litteratursøk	40
3.4	Kvalitet	40
3.4.1	Begrepsvaliditet	40
3.4.2	Reliabilitet	40
3.4.3	Ekstern validitet	41
3.4.4	Mulige feilkilder	41
3.4.5	Forskningsetiske vurderinger	41
3.5	Oppsummering av metode	42

4	Resultater og analyse	43
4.1	Bakgrunnsvariabler	44
4.2	Outsourcing	46
4.2.1	Omfang.....	46
4.2.2	Hva outsources?	48
4.2.3	Motivasjon.....	50
4.2.4	Utfordringer.....	53
4.2.5	Strategi	57
4.2.6	Tilfredshet	59
4.3	Backsourcing.....	59
4.3.1	Motivasjon.....	62
4.3.2	Tilfredshet	62
4.4	Åpent spørsmål.....	63
5	Konklusjon.....	64
5.1	Videre forskning.....	66
6	Bibliography	67
7	Vedlegg 1	76

Figurer

Figur 1: Alternative sourcing scenario for Lånekassen	24
Figur 2: Korrelasjon mellom innbyggere, global sourcing.....	47
Figur 3: Histogram, få tilgang til ressurser og kompetanse	51
Figur 4: Histogram, høyere kostnader enn forventet	54

Tabeller

Tabell 1: Leserveiledning	11
Tabell 2: Begrepsavklaring.....	12
Tabell 3: Alder	44
Tabell 4: Respondenter fordelt på fylke.....	45
Tabell 5: Kommunestørrelse	45
Tabell 6: Stilling.....	46
Tabell 7: Outsourcing - omfang	46
Tabell 8: Hva som outsources	48
Tabell 9: Motivasjon.....	50
Tabell 10: Utdfordringer.....	53
Tabell 11: Strategi	57
Tabell 12: Tilfredshet.....	59
Tabell 13: Backsourcing - omfang	59
Tabell 14: Backsourcing, tall hentet fra SSB (2012-2020)	60
Tabell 15: Backsourcing – oppfølging.....	61
Tabell 16: Hva som backsources	61
Tabell 17: Backsourcing – motivasjon.....	62
Tabell 18: Backsourcing - tilfredshet.....	62

1 Innledning

Temaet i denne oppgaven er outsourcing og backsourcing i norske kommuner. Dette er en tilspising av et ellers bredt fagfelt med et godt dokumentert teoretisk rammeverk. Outsourcing er et aktuelt tema som stadig tas opp av politikere og media. I de siste årene har det blitt gjennomført flere store undersøkelser i forbindelse med denne tematikken, blant annet EY – Norwegian IT Outsourcing Survey 2019, KPMG – Nordic Shared Services and Outsourcing Pulse Survey 2019 og Whitelane Research – 2020 Nordic IT Sourcing Study. Et fellestrekk for disse undersøkelsene er at de predikerer store endringer i outsourcingmarkedet fremover. Dette skyldes til dels teknologiske omveltninger. En av de tydeligste endringene er den økende bruken av skytjenester. Dette, kombinert med automatisering og kunstig intelligens, har ført til at hver andre organisasjon i Norge forutser at 50% av deres applikasjonsportefølje vil bli skybasert i løpet av de neste to årene (Whitelane Research, 2020). I tillegg til teknologiske omveltninger, har det vært en endring i behov blant de nordiske virksomhetene de siste årene. For eksempel har EY (2019) funnet at fokus på kjernevirksomhet har blitt hovedmotivatoren for norske virksomheter til å outsource IT-aktiviteter. Whitelane Research (2020) mener derimot at det er skalerbarhet, etterfulgt av kostnadsbesparelse og fokus på kjernevirksomhet.

Samtidig som teknologien er på fremmarsj, gjennomgår vi et skifte i offentlig sektor. Fokuset er på digitalisering og effektivisering. Åpningen av Microsofts datasentre for skyløsning i Norge i 2019, kommer i følge EY (2019) til å ha en vesentlig påvirkning på hvordan offentlig sektor outsourcer IT-tjenester. Skytjenester og software as a service (SaaS), kan potensielt ha enorme påvirkninger på det globale outsourcingmarkedet. Dette reflekteres i tittelen på Deloitte sin globale undersøkelse fra 2018, «traditional outsourcing is dead. Long live disruptive outsourcing» (Deloitte, 2018). For at de norske kommunene skal kunne utnytte dagens teknologi, trenger vi dyp kunnskap om deres behov og utfordringer rundt dette. Denne oppgaven fokuserer på hvordan kommunene outsourcer IT-tjenester; hva motiverer dem, hvilke utfordringer støter de på, hvor tilfredse er de, og hva fører til at noen kommuner velger å reintegrere IT-aktiviteter som tidligere var outsourcet?

1.1 Valg av oppgave

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en oppgave lagt ut av institutt for datateknologi og informatikk, anvendt informasjonsteknologi (IDI AIT) ved Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet, oppgavenummer 102. IDI sin oppgave omhandler hvordan norske kommuner benytter seg av outsourcing og backsourcing av IT-tjenester. Beskrivelsen foreslår en kvantitativ tilnærming ved å sende ut spørreskjema til kommunene, for å sammenligne relevante variabler. Jeg valgte denne oppgaven fordi jeg har en interesse for organisasjonsteori og teknologiledelse, og beskrivelsen opplevdes veldig relevant for studiet mitt. I tillegg virket en kvantitativ tilnærming som en logisk og utfordrende måte å hente inn dataene på og dette lot meg trene mine analytiske ferdigheter. Veileder for oppgaven er Marthe Liss Holum.

1.2 Problemstilling

Etter å ha gjort grundige undersøkelser om temaet outsourcing og det litterære og teoretiske rammeverket rundt dette, har jeg kommet frem til følgende problemstilling: **Hvilke typiske faktorer innen motivasjon, utfordringer og strategi påvirker norske kommuner når de outsourcer eller backsourcer IT-tjenester?** For å komme frem til denne problemstillingen, tok jeg utgangspunkt Busch (2013) sine kjennetegn ved en god problemstilling. Den fokuserer på et konkret område der det finnes begrenset faglitteratur, samtidig som det er innenfor et større forskningsfelt med et veldokumentert teoretisk rammeverk. Den oppleves som meningsfull og interessant for meg, noe som motiverer meg til å dykke dypere ned i oppgaven for å produsere et godt sluttresultat. Den kan løses ved hjelp av tilgjengelige ressurser: Dette innebærer at jeg har muligheten til å innhente og analysere data fra de norske kommunene, samt å sammenligne det med eksisterende data fra Statistisk sentralbyrå (SSB) og teori fra relevante kilder. Den er klar og entydig, og har ikke for mange elementer i seg: Dette var en viktig faktor for meg fra starten av. Derfor har jeg konkretisert den foreslåtte oppgaven til å fokusere på tre kritiske elementer slik at jeg kan klare å fylle deler av det aktuelle kunnskapshullet.

1.3 Avgrensning

1.3.1 Forskningsspørsmål

Hensikten med denne oppgaven er å svare på problemstillingen ved å kartlegge hvilke typiske faktorer som påvirker norske kommuner når de outsourcer eller backsourcer IT-aktiviteter, for å sette det opp mot relevant teori. Ut i fra dette, har jeg valgt å avgrense oppgaven til følgende forskningsspørsmål:

- Forskningsspørsmål 1: Hvor vanlig er det at kommunene outsourcer og backsourcer IT-aktiviteter?
- Forskningsspørsmål 2: Hva motiverer kommunene til å outsource og backsource IT-aktiviteter?
- Forskningsspørsmål 3: Hva er de vanligste utfordringene til kommunene ved outsourcing av IT-aktiviteter?
- Forskningsspørsmål 4: Har kommunene en tydelig sourcingstrategi?

Disse spørsmålene tydeliggjør sluttmålet for oppgaven. Det teoretiske og metodiske rammeverket jeg benytter meg av, er hensiktsmessig konstruert for å hjelpe meg med å besvare forskningsspørsmålene. Jeg mener at dette bidrar til å strukturere fremgangsmåten i oppgaven. Årsaken til at jeg har valgt akkurat disse spørsmålene, er fordi jeg mener de konkretiserer problemstillingen til å gjelde de områdene hvor det finnes begrenset fagstoff og som jeg interesserer meg for og har lyst til å skrive om. I tillegg ønsket jeg at fokuset skulle ligge på motivasjon, utfordringer og strategi fordi jeg tror disse faktorene spiller generelt en stor rolle i outsourcinginitiativer.

1.3.2 Outsourcing vs backsourcing

Grunnen til at backsourcing nevnes i færre forskningsspørsmål enn outsourcing, er fordi jeg ville at oppgavens hovedfokus skulle være outsourcing. Jeg ønsket at oppgaven skulle inkludere backsourcing hovedsakelig fordi det finnes begrenset data på dette, og mye av faglitteraturen som er relevant for outsourcing, kan etter min mening relateres til backsourcing. I tillegg egnet det seg å ha med spørsmål om begge temaer i samme kvantitative undersøkelse. Backsourcing var også nevnt som interessemoment i den foreslåtte oppgaven fra IDI, NTNU.

1.3.3 Fokus på IT-aktiviteter

Forskningsspørsmålene konkretiserer hva slags outsourcete og backsourcete aktiviteter det er snakk om. Dette var mer et praktisk, enn et semantisk valg. Selv om problemstillingen tydeliggjør at det er IT-aktiviteter som er i fokus, vil jeg unngå tvil over hva slags resultat oppgaven forsøker å produsere. Gjennom litteratursøking fant jeg ut at å definere IT ikke var like enkelt som jeg hadde trodd. Jeg valgte å utvide begrepet til å dekke både informasjonsteknologi og informasjonssystemer. Dette forklares ytterligere i delkapittel 2.1.1. Litteraturen som benyttes i oppgaven omhandler hovedsakelig outsourcing/backsourcing av IT-aktiviteter. I tilfeller der det har vært en begrenset mengde med faglitteratur som spesifikt omtaler IT-aktiviteter, har jeg supplert med kilder som omtaler outsourcing/backsourcing fra et generelt perspektiv.

1.3.4 Litteraturbegrensning

Under arbeidet med oppgaven, ble det tydelig at det var begrenset med litteratur som omtaler outsourcing i norsk offentlig sektor, og langt mindre som omtaler kommunal sektor. Derfor er en del av det teoretiske rammeverket basert på internasjonale kilder som omhandler både private og offentlige virksomheter. For å tydeliggjøre dette i teksten, skiller jeg mellom begrepene «bedrift/foretak» og «virksomhet». Førstnevnte gjelder private organisasjoner, mens sistnevnte dekker både offentlige og private. I de tilfellene hvor en kilde baserer seg på private virksomheter, prøver jeg å gjøre leseren oppmerksom på dette med betegnelsen jeg bruker.

Mangelen på litteratur innen det tilspissede temaet jeg har valgt, har absolutt vært en utfordring gjennom hele oppgaven. Det har gått mye tid til å vurdere kilder ut i fra deres relevans for norske kommuner. Jeg ber leseren ta forbehold om at det finnes en begrenset mengde forskning og litteratur innenfor det valgte temaet. Grunnet den pågående koronapandemien har det også vært begrenset tilgang på biblioteker. Dette har ytterligere påvirket mengden tilgjengelig litteratur.

1.3.5 Andre begrensninger

Da jeg startet oppgaven, var jeg usikker på hvordan jeg skulle anvende begrepet «kommune» fra et organisatorisk perspektiv. Dilemmaet var om det gjaldt kommunal sektor, og alle de kommunale virksomhetene som det innebærer, eller om det kun gjaldt selve *kommunen*, som en administrativ og politisk enhet. I tillegg benytter kommunene ulike organisatoriske modeller. De fleste er styrt etter formannskapsprinsippet, men flere av de større kommunene er styrt etter den parlamentariske modellen (Thorsnæs & Berg, 2020). Av praktiske årsaker, har jeg valgt å fokusere på kommunen som en administrativ og politisk enhet. Jeg henter ikke inn data på hvordan de ulike kommunene organiseres, eller hva de omfatter. Jeg lar det være opp til respondentene å bedømme hva deres organisatoriske kommune omfatter. Ettersom majoriteten av respondentene var IT-sjefer i kommunene, går jeg ut i fra at de har et tydelig bilde på deres ansvarsområde.

Da jeg ikke ønsket at spørreundersøkelsen skulle bli for lang, var jeg nødt til å minimere antall spørsmål. Dette var jeg bevisst på fra starten av prosjektet, noe som førte til at visse temaer måtte tilspisses. For eksempel går jeg ikke i dybden på *hvordan* kommunene outsourcer, men jeg ønsker å gi svar på hvor mange kommuner som har en tydelig strategi for outsourcing, og visse elementer rundt dette. Dette forklares ytterligere i kapittel 3.

1.4 Leserveiledning

Leserveiledningen (se tabell 1) skal gi leseren en oversikt over hva de forskjellige kapitlene i oppgaven inneholder.

Kapittel	Tittel	Innhold
1	Innledning	Innledningen gjør rede for oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål, avgrensning og aktuelle begreper.
2	Sourcingbegreper og litteratur	Dette kapitlet forklarer det teoretiske rammeverket til oppgaven. Innledningsvis forklares transaksjonskostnadsteori og prinsippal-agent-teori som fundament for resten av kapitlet.
3	Metode	Metodekapitlet utdyper hvordan resultatene av oppgaven har kommet frem gjennom det metodiske rammeverket. Forskningsdesign, valg av metode og utforming forklares. Kapitlet avsluttes med å vurdere de etiske faktorene rundt datainnsamlingen.
4	Resultater og analyse	Resultatene av spørreundersøkelsen presenteres og diskuteres.
5	Konklusjon	Funnene oppsummeres og sammenknyttes til en konklusjon som svarer på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Tabell 1: Leserveiledning

1.5 Begrepsavklaring

I dette kapitlet klargjør jeg noen av definisjoner jeg har valgt. I tillegg til sentrale begreper innenfor sourcingteori, definerer jeg også mer dagligdagse begreper som jeg mener kan misforstås. Innenfor sourcingteori finnes det mange ulike definisjoner på de samme begrepene. I de tilfellene det ikke har kommet frem en tydelig felles enighet i litteraturen, har jeg valgt å definere begrepet slik jeg selv mener er mest hensiktsmessig i forhold til hvordan de brukes av majoriteten av litteraturen jeg har gjennomgått. I kapittel 2, vil noen av begrepene drøftes ytterligere for at leseren skal få en dypere forståelse for betydningen og bli bevisst på hvordan disse anvendes forskjellig innenfor fagfeltet. Jeg utelater flere mindre sentrale begreper som defineres underveis i oppgaven. Definisjonstabellen (se tabell 2) er ment som en oppsummering av hvordan de kritiske tvetydige begrepene skal forstås gjennom oppgaven.

Gjennom oppgaven bruker jeg ordene *aktivitet*, *tjeneste* og *prosess* litt om hverandre når jeg diskuter outsourcing av IT. Ordene velges ut i fra hva den aktuelle forfatteren bruker og hva jeg mener passer best i sammenheng med det litteraturen omtaler. I denne sammenhengen er distinksjonen mellom disse begrepene såpass minimal, at jeg velger å ikke definere de.

Foretak	En finansiell og juridisk virksomhet med økonomisk formål. Hentet fra Store Norske Leksikon (Knudsen, 2018).
Bedrift	En teknisk, organisatorisk enhet for produktiv virksomhet med økonomisk formål (skal gi avkastning på investert kapital). Hentet fra Store Norske Leksikon (Gråseth-Nesbakk, 2018).
Virksomhet	En organisasjon som produserer varer eller tjenester. Betegnelsen gjelder både offentlige og private organisasjoner.
Sourcing	En strategisk beslutning om hvorvidt en oppgave skal løses med interne ressurser, eller om hele eller deler av oppgaven skal kjøpes fra en annen virksomhet (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017a).
Outsourcing	Å sette ut all eller deler av en organisasjons aktivitet til en ekstern leverandør (Barthelemy, 2003).
Backsourcing	Et tilfelle der en virksomhet henter tilbake en tjeneste som tidligere var outsourcet.
Utflagging	Et tilfelle der en virksomhet setter en aktivitet ut til en aktør i utlandet.
Skjult kostnader	Uforutsette kostnader som oppstår som følge av en strategisk beslutningsprosess.

Tabell 2: Begrepsavklaring

2 Sourcingbegreper og litteratur

2.1 Innledning

Dette kapitlet presenterer relevant teori innen *sourcingmetoder*, med fokus på motivasjon, utfordringer, strategi og suksesskriterier. De aktuelle begrepene defineres og redegjøres. Hensikten er å avklare tvetydige konsepter innenfor sourcingteori, samt å gi leseren et bilde på dagens situasjon, med et funksjonelt, teoretisk perspektiv. De første delkapitlene tar for seg *informasjonsteknologi* og *outsourcing* som begreper. Videre presenterer jeg de ulike motivatorene som leder til outsourcing, etterfulgt av strategi, utfordringer, suksesskriterier og alternative sourcingmetoder. Jeg avslutter med å forklare *backsourcing*, som står sentralt i oppgaven.

2.1.1 Informasjonsteknologi

Det finnes mange ulike definisjoner og perspektiver innen sourcingteori. En av de vanskeligste utfordringene når man diskuterer outsourcing av IT, er mangelen på felles definisjoner for de aktuelle begrepene (McLaughlin & Peppard, 2006). Begrepene *informasjonsteknologi* (IT) og *informasjonssystemer* (IS) brukes ofte om hverandre, som kan føre til forvirring over hva som faktisk blir outsourcet. Ahlan & Arshad (2012) skiller begrepene slik:

«IT refers to the technical means available – equipment and attendant techniques, (which) is essentially activity-based, supply-oriented and technology- and delivery-focused. Whereas, IS, on the other hand, are business applications, more or less IT-based» (p. 58).

Av hensiktsmessige grunner, vil denne oppgaven gå ut i fra at begrepet *informasjonsteknologi*, inneholder begge definisjonene til Ahlan & Arshad (2012); både IT og IS.

2.2 Outsourcing

2.2.1 Definisjon

Det finnes flere ulike definisjoner av outsourcing, og de kan bli forvirret med mer spesifikke begreper som underleveranser, utkontraktering, leasing av ansatte, profesjonelle tjenester, konsulentarbeid, o.l. (Chapman & Andrade, 1998). Hoang & Hartner (2014) forklarer at disse begrepene bærer likheter til outsourcing, men deres karakteristikk har noen ulikheter, som kan lede til forvirring over hva som faktisk menes med «outsourcing». De viser til at definisjonene av outsourcing er forskjellige fra hverandre, men at de deler et underliggende konsept: inkluderingen av en tredjepart, og at tjenestene eller prosessene som outsources, er en del av virksomhetens operasjon. Definisjonen jeg har valgt å bruke i denne oppgaven, kommer fra Barthelemy (2003): «Outsourcing can be defined as turning over all or part of an organizational activity to an outside vendor» (p. 87). Denne definisjonen bevarer et bredt

mulighetsspekter, samtidig som den er enkel å forstå. I denne oppgaven er de organisatoriske aktivitetene som Barthelemy (2003) omtaler, i all hovedsak IT-tjenester i virksomheter, med mindre andre områder er spesifisert.

I litteraturen rundt outsourcing, kommer det ikke frem en tydelig enighet over anvendelsen av en norsk oversettelse av begrepet, derfor har jeg valgt å bruke ordet på engelsk, slik det som regel er omtalt. Tre norske begreper som til tider brukes om outsourcing er *utflagging*, *utkontraktering* og *tjenesteutsetting*. Førstnevnte har i følge Rusten (2003) sin bakgrunn i rederinæringen, der det betegnet redere som valgt å seile under et annet lands flagg. I moderne tid blir begrepet brukt som betegnelse på et scenario hvor en organisasjon velger å etablere hele- eller deler av virksomheten sin utenlands. Dette gjelder som regel aktiviteter som ikke inngår i bedriftens kjerneaktiviteter. Eksempler på dette er produksjonsenheter og salgs- og representasjonskontorer. Det som blir igjen er hovedkontor, produktutvikling, design, logistikk, innkjøp og den kompetanseintensive produksjonen (Rusten, 2003). Ut i fra dette, er utflagging er *en form* for outsourcing, men det avhenger av at aktiviteten blir outsourcet til utlandet. Dermed vil dette være feil begrep å bruke om outsourcing på generell basis. Vi kommer tilbake til utflagging senere i oppgaven.

Utkontraktering og tjenesteutsetting blir benyttet synonymt med outsourcing, men det er vesentlige forskjeller i bruksmengden. Ved å ta et tilpasset søk i databasen til *NTNU Universitetsbiblioteket* etter norsk materiale, gir «tjenesteutsetting» syv treff, «utkontraktering» ni treff, og «outsourcing» 115 treff. Det er lignende fordeling i resultatene for *Universitetsbiblioteket i Oslo* og *Universitetsbiblioteket i Bergen*. Beslutningen om å bruke «outsourcing» som begrep i denne oppgaven, ble tatt ut i fra dette funnet, kombinert med ordbruken i den benyttede litteraturen.

2.2.2 Opprinnelse

Outsourcing innen IT-bransjen startet på begynnelsen av 1960-tallet. Store selskaper innen dataoperasjoner hadde ledig kapasitet som de leide ut til mindre selskaper, som ikke hadde råd til de interne datasystemene og infrastrukturen de ville utnytte for å øke produktiviteten (Hoang & Hartner, 2014). I dag har den kontinuerlige veksten i tilbudsmarkedet gitt virksomheter muligheten til å revurdere hvilke aktiviteter som skal forbli internt og hvilke som bør bli outsourcet. I dag har outsourcing gått fra å gjelde grunnleggende støtteaktiviteter, til å omfatte mer kritiske deler av virksomheten, som telekommunikasjon, finans og logistikk (Barthelemy, 2003). En rekke av Norges største virksomheter driver med outsourcing av ulike forretningsprosesser og andre kunnskapsbaserte funksjoner. Det er essensielt for prosessens suksess at disse virksomhetene forstår de strategiske driverne, risikofaktorene, og de organisatoriske fordelene og ulempene ved outsourcing (Solli-Sæther & Gottschalk, 2008).

2.3 Motivasjon

Det finnes ulike syn på hvorfor virksomheter bør benytte seg av outsourcing. En av problemstillingene er hvor vesentlige de potensielle gevinstene er i forhold til den risikoen man

samtidig påtar seg. Solli-Sæther & Gottschalk (2008) deler opp motivasjonen i tre strategiske drivere; *tilgang til ressurser og kompetanse, fokus på egen kjernevirksomhet og kostnadsreduksjon*. Litteraturen ser ut til å grovt fordele seg utover disse kategoriene. Franceschini, et al. (2003) utpeker økt effektivitet og produksjonsreorganisering som de viktigste motivene. Fan (2000) konkretiserer dette med fem hovedgrunner; redusere kostnader, forbedre kvalitet, service og levering, forbedre det organisatoriske fokuset, øke fleksibiliteten og fasilitere endring.

Organisasjoner som outsourcer deler av deres interne operasjoner, rapporterer ofte besparelser på *operasjonelle kostnader* og *kapitalkostnader* (Harland, et al., 2005). Laugen, et al. (2005) observerte en korrelasjon mellom organisasjoner som outsourcer etter *beste praksis* og *høypresterende* selskaper. Samtidig diskuteres det ofte om visse sourcingbeslutninger og praksiser egentlig resulterer i suksess eller ikke (Hirschheim & Lacity, 2000). Dette kan forklares gjennom transaksjonskostnadsteori, som vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

Jeg tar utgangspunkt i Solli-Sæther & Gottschalk (2008) sin oppdeling av de strategiske driverne, og utdyper tre teorier som forklarer motivene; *ressursbasert teori*, *kjernekompetanseteori* og *klassisk økonomisk teori*.

2.3.1 Ressursbasert teori

I følge Karlstad (2008), er ressursbasert teori en ledende teorigren innen strategifaget. I motsetning til tradisjonell strategisk teori, tar den mer hensyn til virksomhetens interne ressurser og de eksterne rammevilkårene. Med dette perspektivet, forstås lønnsomheten mellom bedrifter, ved at de konkurrerer om ulike ressurser. De bedriftene som er i besittelse av ettertraktete ressurser, har større mulighet til å oppnå bedre lønnsomhet. Dermed er organisasjonens prestasjoner avhengig av de tilgjengelige ressursene og kompetansen (Viken, 2001). I henhold til ressursbasert teori, kan enhver bedrift som ikke har tilstrekkelig ressurser til å utføre en konkret oppgave selv, outsource denne funksjonen, og potensielt øke lønnsomheten (Solli-Sæther & Gottschalk, 2008; Karlstad, 2008).

Fra et deskriptivt perspektiv, fokuserer moderne ressursbasert teori på *ressursprofilen* til bedriftene. Det er dette som fører til heterogenitet i mellom bedrifter (Madsen & Lier, 2006). Dette bekrefter at virksomhetens konkurransefortrinn, og evne til å oppfylle sin visjon, som er hensikten med organisasjonen (Quinsgaard, 2019), er avhengig av de tilgjengelige ressursene. Dersom en virksomhet ønsker å øke sin kapabilitet, kan den altså skape et varig konkurransefortrinn ved å outsource spesifikke aktiviteter til eksterne leverandører, som sitter med relevante ressurser og spisskompetanse. Dette gjør det også mulig for virksomheter å utnytte nye teknologier, dersom leverandøren er mer teknisk avansert (Harland, et al., 2005). Dette inngår i den første av de tre strategiske driverne for outsourcing til Solli-Sæther & Gottschalk (2008), *tilgang til ressurser og kompetanse*.

2.3.2 Kjernekompetanseteori

Harland, et al. (2005) argumenter for at en av de største motivatorene for outsourcing, er å frigjøre fokus fra oppgaver som ikke er en del av virksomhetens *kjerneaktiviteter*. Dermed blir oppmerksomheten rettet mot beskyttelse og utvikling av kompetanse som opprettholder virksomhetens konkurransefordel og prestasjon (Hoang & Hartner, 2014). Solli-Sæther & Gottschalk (2008) forklarer kjernekompetanseteorien med at enhver bedrift kan outsource funksjoner som ikke er en del av *kjernevirksomheten* i bedriften. Kjernevirksomheten sørger for de tjenestene eller varene virksomheten produserer (Stavrum & Paal, 2019). I følge en rapport utarbeidet for Finansforbundet av Deloitte AS (2016), er kjerneoppgavene de funksjonene som er sentrale i virksomheten og som anses å være strategisk viktige. Dette er blant annet typiske lederoppgaver og strategiske prosesser, investeringsbeslutninger, og valg av finansiering og budsjettering (Dahl, 2006). En funksjon anses som viktig eller kritisk dersom svikt i leveransen kan føre til økonomiske tap, driftsbrudd, problemer med å innfri forpliktelser eller føre til manglende etterlevelse av regulatoriske krav (Saltkjel & Rasmussen, 2019). De utenomliggende funksjonene kalles *støttefunksjoner*. Dette kan være logistikkjenester, transport, IKT-tjenester, telekommunikasjon, regnskapsføring, juridiske tjenester, HR, teknisk testing, o.l. (Eurostat, 2013).

Dahl (2006) illustrerer hvordan støttefunksjoner kan ta fokus vekk fra kjerneoppgavene, ved å bruke økonomiavdelinger i små- og mellomstore bedrifter (SMB) som eksempel:

«Å drive en liten økonomiavdeling gir mange utfordringer. Noen få ansatte må beherske mange spesialområder. Fordi man er få personer, er bedriften følsom for sykdom, annet fravær og oppsigelser. Ledelsen ender ofte selv med å utføre rutineoppgavene. Når noen få personer utfører mange oppgaver, blir rutinebeskrivelser og internkontroll ofte forsømt. Dette skaper problemer når nøkkelpersoner slutter» (p. 44).

Her forklares ett av de typiske problemene; mindre økonomiavdelinger i SMB-er er mer sårbare for hendelser som fravær og oppsigelser. Dette kan føre til at ledelsen må bruke tid på å gjennomføre oppgaver som skulle blitt utført av økonomiavdelingen. Dermed blir både fokus og ressurser som ellers hadde gått til kjerneaktiviteter, skiftet over på støtteaktiviteter. Virksomheter kan verne seg mot denne type problematikk, ved å outsource de aktuelle aktivitetene til en ekstern leverandør. Solli-Sæther & Gottschalk (2008) presiserer viktigheten av at organisasjonen som outsourcer, sitter selv igjen med de relevante ressursene og kompetansen for å kunne drive oppfølging av tjenesteleverandøren og dennes leveranser.

2.3.3 Klassisk økonomisk teori

Klassisk økonomi stammer fra moralfilosofen og økonomen Adam Smith, gjennom *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776) (Stoltz & Andresen, 2015). Den klassiske skole la blant annet vekt på analyse av produksjon og inntektsfordeling; «en sentral oppfatning hos klassikerne var at bytteforholdet mellom varer og tjenester ville svare til

forholdet mellom de mengder av arbeid som gikk med til å produsere dem» (Stoltz & Andresen, 2015). I følge Gottschalk (2013), handler de grunnleggende økonomiske målene for outsourcing om å redusere kostnader. Dersom en virksomhet reduserer sine kostnader, uten at det går på bekostning av tjenesteproduksjonen, vil dette føre til en økt avstand i mellom inntekter og utgifter, og dermed bedre lønnsomhet.

Ved å sette ut tjenester og prosesser til en tredje part med en mer effektiv drift, kan man oppnå reduserte kostnader (Solli-Sæther & Gottschalk, 2008). Den effektive driften skyldes stordriftsfordeler og standardisering av rutiner (Gottschalk, 2013). Solli-Sæther & Gottschalk (2008) oppsummerer klassisk økonomisk teori med at virksomheter kan outsource funksjoner som kan utføres rimeligere eksternt i markedet. Dersom tjenesten blir konkurranseutsatt, sikrer virksomheten seg at de oppnår markedets beste priser. Vi kommer tilbake til konkurranseutsettelse senere i oppgaven.

2.3.4 Andre motivatorer

2.3.4.1 *Fleksibilitet*

Hoang & Hartner (2014) og Fan (2000) peker ut en motivator som er vanskeligere å plassere innenfor de nevnte teoriene; outsourcing kan øke *fleksibiliteten* til virksomheten. Ved å sette ut støttefunksjoner, blir organisasjonen bedre rustet for endringer i de utenforliggende forholdene. Dette kan være økonomiske rammer, utviklingsmuligheter, teknologiutvikling, etterspørsel, arbeidsmarkedet, forventinger fra samarbeidspartnere, befolkningens forventinger, politiske og lovmessige rammer og betingelser, o.l. (Brudvik, 2011).

2.3.4.2 *Uønskede forhold*

En delphi-studie utført av Harland, et al. (2005), oppdaget at noen virksomheter tar i bruk outsourcing for å *unnslipe* uønskede forhold innad i organisasjonen. Forholdene innebar eksisterende kulturer og tabuer, og det Harland, et al. (2005) omtaler som «sluggish internal processes» (p. 845). I stedet for å prøve å endre de aktuelle forholdene, valgte virksomhetene å bruke outsourcing til å bytte ut de uønskede forholdene, med nyere, ferskere og mer agile tilnærminger. I følge Harland, et al. (2005) impliserer dette at virksomhetene bruker outsourcing som et slags lappeteppe, i stedet for å fikse de interne problemene.

2.3.5 Offentlig sektor

Faktorene som påvirker motivatorene for outsourcing, vil variere ut i fra hvilken virksomhet det gjelder, og om det er snakk om et offentlig eller privat sektor. Innad i offentlig sektor, vil det være forskjeller basert på om virksomheten er statlig eller kommunal, størrelse, demografi, arbeidsforhold, o.l. Ut i fra Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi) (2017a) sine retningslinjer rundt outsourcing og sourcingstrategi, ser det ut til at motivatorene fra de nevnte teoriene i delkapittel 2.3 også gjelder offentlige virksomheter. Det er likevel viktig å merke seg at

mesteparten av forskningen og litteraturen innenfor dette feltet, er rettet mot privat sektor (Lin, et al., 2007).

En multimetodisk studie utført av Lin, et al. (2007) undersøkte blant annet den tilgjengelige faglitteraturen innenfor outsourcing i offentlig sektor. Motivatorene som oftest fremkom i forskningen var: redusere kostnader, tilgang til ekspertise, øke effektivitet og servicenivå, større fokus på kjernevirksomhet, øke fleksibilitet, redusere problemer rundt administrering av industrielle relasjoner og risikospredning. Disse motivatorene ligner de som er funnet i privat sektor (Lin, et al., 2007; Barthelemy, 2003; Willcocks, et al., 1995). De studiene som Lin, et al. (2007) refererer til, er alle foretatt utenfor Skandinavia.

Difi (2017a) forklarer at offentlig ressursbruk i Norge har et betydelig potensial for effektivisering. De mener dette skyldes lavere oljeaktivitet, en aldrende befolkning og innvandring. Effektivitet kan anses som ressursinnsats i forhold til måloppnåelse (Iversen, 2012). Difi (2017a) forklarer at *effektivisering* handler om å finne frem til områder som kan løses rimeligere og smartere. Dette passer med kostnadsreduksjon i klassisk økonomisk teori fra delkapittel 2.3.3.

Outsourcingundersøkelsen 2007 (Solli-Sæther & Gottschalk, 2007) var en undersøkelse rettet mot Norges største bedrifter. Av de 202 respondentene, var 25% offentlig eide selskaper. De fem høyest rangerte driverne for outsourcing var: tilgang til ressurser og kompetanse (83%), fokus på egen kjernekompetanse (80%), lavere produksjonskostnad (74%), fleksibel tjenesteproduksjon (72%) og forbedret tjenestekvalitet (64%).

2.4 Sourcingstrategi

I følge Barthelemy (2003) finnes det empiriske bevis som tyder på at nøye utarbeidede sourcingstrategier kan øke den generelle prestasjonen til virksomheter. Harland, et al. (2005) viser til viktigheten av å ha en metodisk tilnærming til hvordan virksomheter vurderer de forskjellige utfallene av et outsourcingprosjekt. Tidligere var outsourcingprosjekter beskrevet som *bottom-up prosesser*, og styrt av ledere med ansvar for konkrete forretningsprosesser, eller støttefunksjoner. Nå har det blitt vanligere at outsourcing inngår som en del av bedriftens strategi (Solli-Sæther, 2010).

2.4.1 Definisjon og hensikt

Før vi kan diskutere sourcingstrategi, er det viktig å definere hva som menes med *sourcing*, da dette er forskjellig fra outsourcing (Gartner, Inc., 2015). Difi (2017a) definerer sourcing slik: «Sourcing er en strategisk beslutning om hvorvidt en oppgave skal løses med interne ressurser, eller om hele eller deler av oppgaven skal kjøpes fra en annen virksomhet». Begrepet outsourcing avhenger av at en tjeneste blir satt ut til en tredjepart, mens sourcing er selve beslutningen om hvilken grad aktiviteten skal drives *in-house* (internt) eller settes ut (outsource).

En *sourcingstrategi* er det rammeverket virksomheten bruker for beslutninger om anskaffelser og bruk av ressurser, enten gjennom interne eller eksterne kilder, med hensikt om å nå forretningsmessige målsettinger (Gartner, Inc., 2015). I dag stilles det krav til at alle offentlige virksomheter skal utarbeide en sourcingstrategi for utvikling, forvaltning og drift av digitale løsninger (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017a). I faglitteraturen brukes begrepene *sourcingstrategi* og *outsourcingstrategi* om hverandre. I tillegg, bruker noen forskere ordet «strategi» i denne sammenhengen som en betegnelse på *sourcingmetoden* (global sourcing, backsourcing, multisourcing, o.l.). Vi kommer tilbake til sourcingmetoder i delkapittel 2.8. I denne oppgaven går jeg ut i fra at outsourcingstrategien *inngår* i sourcingstrategien. I følge den tidligere nevnte *en guide til outsourcing*, utarbeidet av Deloitte AS (2016), skiller det mellom forretningsstrategi, sourcingstrategi og outsourcingstrategi. En forretningsstrategi er selskapets *langsiktige strategi* som skal sørge for at selskapet lykkes. Denne kan inneholde kostnadsreduksjon, effektivisering, omorganisering, o.l. Sourcingstrategi definerer de slik:

«... strategien for hvordan selskapet skal produsere tjenester, både internt og eksternt, til organisasjonen. [Den] bestemmer hvilke tjenester som skal produseres internt og eksternt. [Sourcingstrategien] vil gi støtte til forretningsstrategien» (Deloitte AS, 2016, p. 5).

Dette passer med definisjonen til Difi (2017a). Videre forklarer rapporten (Deloitte AS, 2016) at en outsourcingstrategi, som er *underlagt* sourcingstrategien, skal oppgi hensikten med en outsourcingordning, i tillegg til retningslinjene og målene for hvordan selskapet skal utføre outsourcingen. Med andre ord; outsourcingstrategien er en mer tilspisset strategi som inngår i sourcingstrategien, men kun angår de tjenestene som skal outsources. En sourcingstrategi angår alle selskapets tjenester og prosesser (Deloitte AS, 2016, p. 5). I denne oppgaven bruker jeg hovedsakelig begrepet sourcingstrategi, med mindre det strider med hva den/de aktuelle forfatterne omtaler. Dette samsvarer med ordlyden Difi (2017a) bruker.

2.4.2 Strukturert fremgang

Deloitte (2016) deler opp outsourcingprosessen i seks steg. I det første steget, *strategi og scope*, formes det en sourcingstrategi, som beslutningsgrunnlag for tjenesteutsetting. Det andre steget, *forbered RFP* (request for proposal), går ut på å finne potensielle leverandører og utforme en konkret forespørsel. I det tredje steget, *evaluere anbud*, vurderer virksomheten anbudene opp mot hverandre og velger en leverandør. Det fjerde steget, *forhandle og signere*, kommer partene frem til enighet, og signerer en kontrakt. I det nest siste steget, *overføring til leverandør*, overfører virksomheten ansvar og oppgaver til leverandøren. Det siste steget i prosessen, *optimalisere*, handler om å administrere og optimere samarbeidet med leverandøren (Deloitte AS, 2016).

I delkapittel 2.4, fokuserer jeg på utforming av sourcingstrategi, som inngår i det første steget i outsourcingprosessen til Deloitte (2016). Dette kan også plasseres i *planleggingsfasen* til Digitaliseringsdirektoratets *prosjektveiviser* (Digitaliseringsdirektoratet, 2019). Veiviseren skal

beskrive virksomhetens overordnede prosjektstyring, og den består av de seks fasene: idé, konsept, planlegge, gjennomføre, avslutte og realisere (Digitaliseringsdirektoratet, 2019).

2.4.3 Strategiutforming

Sourcingstrategien skal definere og prioritere de ulike sourcingalternativene og vurderingskriteriene, og styrke det strategiske grunnlaget til virksomhetens innkjøpspraksis (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017a). En studie av Harland, et al. (2005) viste at tydelige kriterier for vurdering og evaluering er fordelaktig i store selskaper og offentlig sektor. Dette kommer også frem i en artikkel publisert av McKinsey & Company (2018), som forklarer at selskaper som vurderer å outsource en aktivitet, er nødt til å vær sikker på at det ønskede utfallet er tydelig definert i kontrakten, og at progresjonen mot utfallet er målbar. Difi (2017a) har lagt frem fire trinn for å utarbeiding og bruk av sourcingstratgi, som bygger på de samme prinsippene: forankring og involvering, kartlegging av nåsituasjonen, vurdering av prinsipper og evaluering og oppfølging. Delkapitlene som følger er kort beskrivelse av disse trinnene.

2.4.3.1 Forankring og involvering

For å sikre forankring og involvering rundt sourcingstrategien, anbefaler Difi (2017b) å opprette en arbeidsgruppe med deltakere fra de avdelingene som har ansvar for tjenesteleveransene. De presiserer at det ofte vil være naturlig å invitere arbeidstakerorganisasjonene. For å få en effektiv arbeidsgruppe, er det sentralt å skape en kultur for medbestemmelse (Mathisen, 2006a i Haraldseid, 2007, p. 9). Dette kan bidra til beslutningskvalitet, større ansvarsfordeling, felles problemforståelse og felles oppfatning av begrunnelser for løsningsvalg. Dette leder til økt lojalitet til gjennomføring. (Mathisen, 2006a i Haraldseid, 2007, p. 9). I følge PwCs *Sourcingsurvey 2017* (2017a) svarte 56 prosent av kommunale virksomheter at de «i stor eller svært stor grad» hadde satt sammen tverrfagelige team ved gjennomføring av anskaffelser¹. Dette var like bak statlige virksomheter, som svarte 60 prosent. PwC (2017a) fant at virksomheter der det settes sammen tverrfaglige team, er innkjøpsstrategien i større grad forankret i hele virksomheten.

For at ledelsen skal kunne se sourcingstrategien i sammenheng med overordnede strategier, bør arbeidsgruppen rapportere til ledelsen underveis i utbredelsen av strategien (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017b). Videre anbefaler Difi (2017b) at det endelige dokumentet bør gjøres kjent i organisasjonen.

¹ Anskaffelse, samlebetegnelse for kjøp av varer, tjenester, bygg- og anleggsarbeider. En anskaffelse gjennomføres ofte som et prosjekt (Store norske leksikon, 2018).

2.4.3.2 Kartlegging av nåsituasjonen

Difis (2017c) andre steg i utredningen av strategien baserer seg på å lage en oversikt over de gjeldende føringene og strategiene i virksomheten. Dette kan innebære virksomhetsstrategi (forretningsstrategi), HR-strategi, IT-strategi og nåværende sourcingstrategier. Et annet viktig moment er å kartlegge hvilken kapasitet og kompetanse som finnes i virksomheten. Videre må markeds- og teknologitrender analyseres (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017c). Finans Norge (2016) har publisert en sjekkliste for hva som må kartlegges: hva ønsker bedriften å oppnå, eventuelle risikoer, tilgjengelig kompetanse til å vurdere og følg opp de outsourcete oppgavene og sårbarhetsanalyse for de aktuelle aktivitetene.

2.4.3.3 Vurdering av prinsipper

Virksomheten skal lage prinsipper for når oppgaver skal gjøres in-house, når det skal outsources, og i hvilke tilfeller det skal brukes en kombinasjon av disse metodene (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017d). En veileder utgitt av Arbeidsgiverportalen (Søvik, et al., 2014) forklarer at outsourcing fra offentlig sektor, som regel er et ledd in en overordnet strategi for omstilling og utvikling. For å kunne vurdere de alternative løsningene opp mot hverandre, er det viktig å avklare hva som ønskes oppnådd med outsourcingen (Søvik, et al., 2014). Det stilles generelt krav til offentlige virksomheter om at konsekvensene av offentlige tiltak skal analyseres og vurderes før en beslutning treffes. Dette omfatter blant annet: kostnader som skal belastes av offentlige budsjetter og virkninger for miljø, helse og sikkerhet. Hensikten er å ha et godt dokumentert grunnlag for fornuftig prioritering av offentlige ressurser (Søvik, et al., 2014).

Difi (2017d) har en liste med overordnede vurderingsfaktorer; virksomhetene må vurdere om de skal ta i bruk totalt eller delvis outsourcing, samarbeid med andre virksomheter om outsourcing av tjenester, leie midlertidige ressurser til avgrensede oppgaver eller leie supplerende ressurser gjennom rammeavtaler med ulike samarbeidspartnere. Dette deler de videre inn i fem kategorier: forretning, kompetanse, økonomi, teknologi og prosess.

«**Forretning:** Er tjenesteområdet så viktig at kompetanse bør beholdes internt i virksomheten?

Kompetanse: Har organisasjonen tilstrekkelig personell og kompetanse til å levere det etterspurte tjenestebehovet?

Økonomi: Kan det eksterne markedet levere tjenesten mer effektivt enn intern organisasjon?

Teknologi: Er det standard tjenester, eller må de utvikles særskilt for virksomheten?

Prosess: Er den aktuelle tjenesten enkel å skille ut fra overordnet prosess uten altfor mange grensesnitt? Sourcing bør fortrinnsvis baseres på et helhetlig leveranseansvar for det aktuelle området. Implikasjoner for gjenværende interne tjenester må analyseres» (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017d).

Vi kommer tilbake til vurdering av sourcingalternativer i delkapittel 1.4.3

2.4.3.4 Evaluering og oppfølging

Difi (2017e) anbefaler at det årlig gjennomføres en vurdering om sourcingstrategien har den ønskede effekten. Dette kan gjøres som en ROS-analyse (risiko- og sårbarhetsanalyse) i faste intervaller (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017e). En ROS-analyse skal påse at virksomheten oppfyller lover og forskrifter tilknyttet risiko og beredskap, samtidig som den styrker virksomhetens risikostyring, bevisstgjøring av de ansatte og redusering av uønskede hendelser (Brudvik, 2010). Samtidig er det viktig at sourcingstrategien kommuniseres og tilgjengeliggjøres for de ansatte (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017e).

2.4.4 Exit-strategi

I følge Barthelemy (2003) er det vanlig at ansvarspersoner er tilbakeholdene når det gjelder å forutse eventuelle kontraktsbrudd. Dette kan medføre at de ikke utformer en tydelig *exit-strategi*. Dette kan skyldes at ansvarspersonene planlegger et langsiktig scenario, der en eventuell utskiftning av leverandør er uaktuelt. Barthelemy (2003) mener at outsourcing burde bli sett på som en kontinuerlig sekvens, der oppdragsgiveren må balansere langsiktige relasjoner og investeringer, med muligheten til å enkelt benytte seg av markedet til å bytte leverandør uten for høye kostnader og ubeleiligheter (Barthelemy, 2003, p. 94). Hensikten med en exit-strategi, er å ha en handlingsplan man kan følge dersom det kommer komplikasjoner i forbindelse med sourcingoppdraget, som er såpass utfordrende at et kontraktsbrudd blir unngåelig, eller at en kontraktsfornyelse ikke blir hensiktsmessig. En velkjent risiko ved outsourcing er et *lock-in*-scenario, som betegner en situasjon der klienten ikke kan unnsnippe kontrakten uten å måtte påta seg vesentlig tap (Bahli, 2003). Exit-strategien gjør det enklere for virksomheten å bytte leverandør i slike tilfeller. Dette gjøres ved å designe kontrakten med minimale irreversible kostnader (Barthelemy, 2003). Irreversible kostnader er påløpte kostnader som ikke kan reverseres, og som er irrelevante i videre økonomiske analyser (Gårseth-Nesbakk, 2017).

2.4.5 Hva skal outsources?

Barthelemy (2003) forklarer at dersom bedrifter skal kunne avgjøre hvilke aktiviteter som bør bli utført av en tredjepart, er de nødt til å ha en god forståelse for hvor selskapets konkurransefordeler kommer fra. Han mener det er viktig at aktiviteter som vesentlig bidrar til konkurransefordelene ikke blir outsourcet. Å overføre støtteaktiviteter derimot, kan redusere virksomhetens kostnader, og øke effektiviteten (Barthelemy, 2003). I dette delkapittelet beskriver jeg praksiser virksomheter bruker for å vurdere outsourcing av ulike støtteaktiviteter.

I følge Difi (2017a) er et to sentrale spørsmål som virksomheter må stille seg selv når de vurderer om en aktivitet skal settes ut eller ikke: «Hvor strategisk viktig er aktuell funksjon/leveranse for virksomhetens kjerneoppgaver og samfunnsoppdrag?» og «finnes det et velfungerende marked som kan tilby tjenesten du trenger til en konkurransedyktig pris?» (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017a).

I en spørreundersøkelse om kommunenes strategiske planlegging og styring fra 2016, ble det blant annet undersøkt hvordan kommunene tilpasset seg omgivelsene sine (Johnsen, 2017). Undersøkelsen forsøkte å kartlegge andelen av *etternølere*, *utforskere*, og *forsvarere*². Johnsen (2017) argumenterer for at dersom kommunene kun tilpasser seg statlig politikk og reguleringer, kunne vi forvente at mange kommuner kategoriseres som etternølere (p. 29). Dersom det var en utbredt interesse for fornying og omstilling blant de norske kommunene, ville det kommet frem at en stor andel av kommunene var utforskere (Johnsen, 2017). Resultatene viste at 66 prosent av kommunene var forsvarere som konsentrerte seg om kjerneaktiviteter. Utforskerne utgjorde 46 prosent av kommunene, og etternølerne 25 prosent³. Dette kan tyde på at den andre strategiske driveren til Solli-Sæther & Gottschalk (2008), *fokus på egen kjernevirksomhet*, har en vesentlig påvirkning på hva kommunale virksomheter velger å outsource.

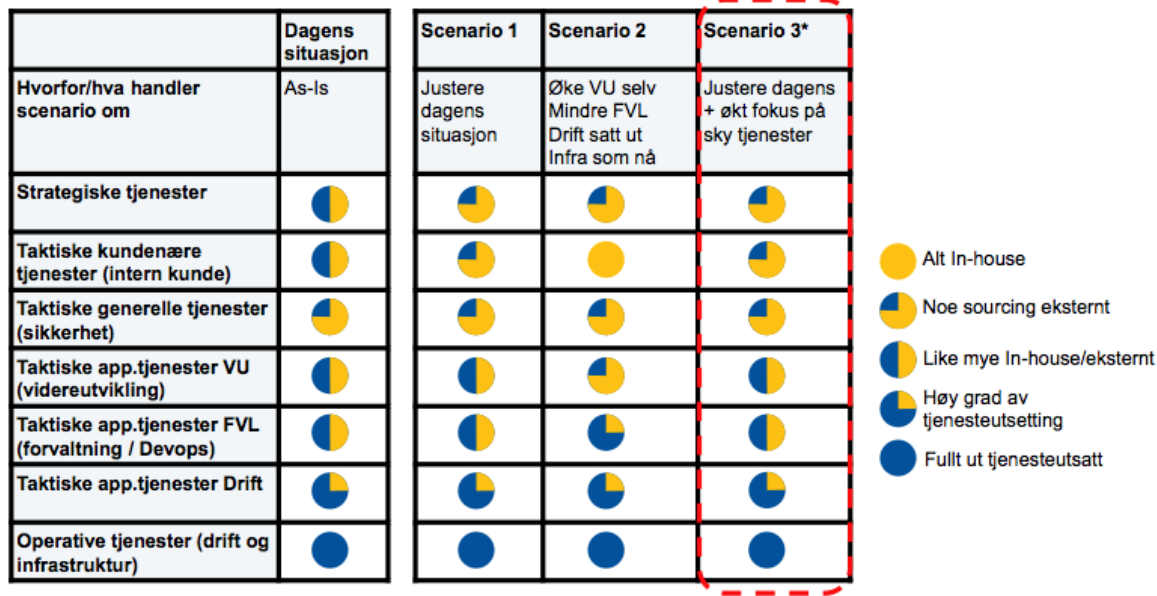
2.4.5.1 Lånekassen som eksempel

Statens lånekasse for utdanning (Lånekassen) er et statlig forvaltningsorgan underlagt kulturdepartementet. Difi (2017a) har publisert deres sourcingstrategi gjeldende fra 2016-2019. For å kartlegge hvilke tjenester som skal settes ut, og til hvilken grad, setter de opp en matrise med de ulike type aktivitetene og tjenestene som lånekassen utgjør. For hver type tjeneste, setter de opp et bilde på dagens situasjon, basert på hvor stor andel av aktiviteten som gjøres in-house eller eksternt. Videre setter de opp et ønsket scenario, med de samme aktivitetene, der de interne og eksterne andelene eventuelt er endret på, se Figur 1⁴.

² Etternølere har ingen klar innovasjonsstrategi, dermed tilpasser de seg endringer i omgivelsene når de blir tvunget til det (Storvik, 2013). Utforskere forsøker å bli først til å avdekke nye måter å yte tjeneste på (Johnsen, 2017). Forsvarere er i denne sammenhengen kommuner som konsentrerer seg om deres kjerneaktiviteter (Storvik, 2013).

³ Andelene summerer seg til over 100 prosent. I følge Johnsen (2017) skyldes dette at noen kommuner blandet flere strategiske tilpasninger sammen, for eksempel mellom ulike tjenesteområder og over tid (Johnsen, 2017, p. 30).

⁴ Scenario 3 anbefales av Gartner, Inc (2015), konsultentselskapet som utformet Lånekassens sourcingstrategi.



Figur 1: Alternative sourcing scenario for Lånecassen

Ut i fra Figur 1, ser vi at aktivitetene som Lånecassen velger å outsource, enten helt eller delvis, er hovedsakelig innenfor applikasjonsutvikling, applikasjonsforvaltning og infrastruktur.

Innenfor de strategiske og taktiske tjenestene, som er mest in-house, finner vi IT-ledelse, rådgivning, porteføljestyling, leveranseplanlegging, prosjektledelse, IT-opplæring, o.l. (Gartner, Inc., 2015). Innenfor taktiske applikasjonstjenester og operative tjenester, som har høyest grad av tjenesteutsetting, finner vi feilretting, funksjonell forbedring, utvikling, installasjon og vedlikehold, konfigurasjon, skalering, fysiske servere, o.l. (Gartner, Inc., 2015).

2.5 Transaksjonskostnadsteori

Før vi ser på noen av de mest aktuelle utfordringene i forbindelse med outsourcing i sammenheng med denne oppgaven, forklarer jeg to grunnleggende teorier som er sentrale innen outsourcing. Disse teoriene er *transaksjonskostnadsteori* og *prinsipal-agent-teori*. Teoriene forklarer grunnleggende konsepter innen kostnadsproblematikk og leverandørens egeninteresser. I kapittel 2.7 utfordringer og risiko, ser vi på momenter som ikke adresseres av disse teoriene.

Barthelemy (2003) viser til at mange virksomheter som outsourcer, ofte er selvsikre på deres kostnadsestimat, og om initiativet vil resultere i besparelser eller ikke. Dette kan føre til at diverse kostnader som potensielt kan true utfallet av initiativet, blir oversett. Hoang & Hartner (2014) peker på at selskaper ofte blir overrasket over uforventede kostnader ved outsourcing. Slik scenarioer kan delvis forklares gjennom *transaksjonskostnadsteori* (TCE, transaction cost economics). Innenfor samfunnsøkonomisk litteratur, brukes begrepet *transaksjonskostnad* om de kostnadene ved erverv eller avhendelse av en vare eller tjeneste, som kommer i tillegg til

prisen for varen eller tjenesten (Fokvord, 2018)⁵. Transaksjonskostnader oppstår i forbindelse med evaluering av leverandører, forhandlinger, kontrollaktiviteter, rådgivning, o.l. (Barthelemy, 2003). Teorien sentrerer seg rundt å finne den mest kostnadseffektive strukturen for administrering/gjennomføring av en transaksjon (Bahli, 2003).

Arlond (2000) forklarer hvordan *spesifisitet* er det viktigste aspektet av en transaksjon. Produkter og tjenester med høy spesifisitet pådrar seg høyere transaksjonskostnader. Arlond (2000) bruker et eksempel fra bilindustrien: Male- og lakkeringsutstyr designet for en Volkswagen Golf, kan kun bli brukt til en Mercedes, dersom utstyret både blir redesignet og relokert. Dermed vil de totale kostnadene bli vesentlig høyere enn kun utgiften til å kjøpe utstyret. Produkter og tjenester med lav spesifisitet, kan utnytte fordelene med lavere transaksjonskostnader, og større potensiale for stordriftsfordeler (Arnold, 2000). Innenfor outsourcing, vil tjenester med høy spesifisitet kreve at mer informasjon må bli utvekslet mellom partene under outsourcingperioden, som medfører høyere kostnader. Samtidig vil tjenester med lavere spesifisitet kreve mindre informasjonsoverføring, og dermed lavere kostnader (Arnold, 2000). Eksempelvis vil outsourcing av en høyteknisk, kostbar og skreddersydd IT-løsning potensielt innebære at leverandøren og kunden må bruke mer tid på informasjonsutveksling, opplæring, beslutningstagning og evaluering, enn dersom tjenesten er av lav teknisk grad, og har lavere spesifisitet.

Transaksjonskostnadene kan deles opp i skjulte kostnader som oppstår før outsourcingaktiviteten har startet, og skjulte kostnader som påløper *underveis* i outsourcingaktiviteten. Før aktiviteten starter, er kostnadene forbundet med forhandlinger og kontraktutarbeidelse. Disse kostnadene omtaler Barthelemy (2003) som *kontraktkostnader*. Underveis i aktiviteten oppstår det «outsourcing vendor management costs», som innebærer administrasjonskostnader forbundet med outsourcingen. Dette inkluderer evaluering av avtalen for å sikre at leverandøren opprettholder deres kontraktmessige forpliktelser, forhandlinger og eventuelle sanksjoner dersom forpliktelsene ikke blir møtt og forhandlinger over eventuelle endringer i kontrakten. Transaksjonskostnader og andre skjulte kostnader bør være et viktig tema for ledelsen, da det kan utfordre hensikten med outsourcingen (Barthelemy, 2003).

2.6 Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teori handler om forholdet mellom prinsipalen (kunden) som betaler for outsourcingen, og agenten (leverandøren). Prinsipalen har begrenset mulighet til å observere og evaluere agentens handlinger, med mindre prinsipalen er villig til å pådra seg høye observasjonskostnader (Keil, 2005). Innen IT-outsourcing (ITO), er det i følge Keil (2005) spesielt problematisk, da det er vanskelig å observere og nøyaktig måle produktivitet innen programvareutvikling. Prinsipalen risikerer å betale en høyere pris enn agentens faktiske markedsverdi, da prinsipalen ikke kan fullstendig bedømme agentens egenintensjoner. Handlingene som agenten gjør for å øke egen profitt, kan komme i konflikt med handlingene

⁵ I litteraturen omtales ofte transaksjonskostnader og andre lignende kostnader som *skjulte kostnader*.

som er i prinsipalens beste interesse. Dette innebærer at aktørens målsetninger ikke sammenfaller, og samtidig besitter agenten relevant informasjon som prinsipalen ikke har. Dette kalles *asymmetrisk informasjon* (Andresen & Idsø, 2016). Bahli (2003) argumenterer for at oppfatninger om urettferdighet kan oppstå som resultat av asymmetrisk informasjon og *opportunistisme*. Opportunistisme innebærer at mennesker og organisasjoner ikke bare handler i egeninteresse, men at de også handler med falskhet. Bahli (2003) eksemplifiserer dette slik:

«IT suppliers may lie about – or exaggerate – their capabilities or use their knowledge advantage in order to sell IT resources to clients who have little experience and/or knowledge about their needs or market prices» (2003, p. 213).

For å minimere risikoen for at agenten handler opportunistisk, foreslår Keil (2005) tre tiltak. Det første innebærer at prinsipalen konsulterer med pålitelige og uavhengige undersøkelsesfirmaer, eventuelt andre uavhengige institusjoner, for å samle informasjon over agentens historikk. Dette kan betydelig redusere usikkerheten som dannes av asymmetrisk informasjon. Det andre tiltaket er å dele opp outsourcingperioden i mindre instanser, med mulighet for kontraktsforlengelse og kontraktbrudd, uten at det medfører store kostnader for prinsipalen. Dermed kan man både unngå et *lock-in*-scenario, i tillegg til at man får muligheten til å bedømme agentens prestasjon underveis, med mulighet for avbrudd dersom det viser seg at resultatet avviker fra prinsipalens målsetninger. Dette inngår i exit-strategien til virksomheten, forklart i delkapittel 2.4.4. Tiltaket er avhengig av at prestasjonen til agenten er målbar. Det siste tiltaket er en mekanisme som må initieres av agenten. Agenten må formidle troverdig signaler (informasjon) om seg selv til prinsipalen for å minke usikkerheten. Det endrer ikke den asymmetriske informasjonen, men det kan gjøre prinsipalen tryggere på at agenten kommer til å handle i prinsipalens interesse. Slike signaler kan være garantier, sertifikater, data om agentens økonomiske situasjon, dokumenterte kvalifikasjoner, etc. (Keil, 2005).

2.7 utfordringer og risiko

Selv om outsourcing kan være et kraftig verktøy for virksomheter for å øke prestasjon, redusere kostnader og fokusere på kjernevirksomheten, ender outsourcinginitiativer ofte med et dårligere resultat enn ledelsens forventninger (Barthelemy, 2003). Barthelemy (2003) har laget en liste over syv fallgruver, han mener er de hyppigste årsakene til mislykket outsourcing⁶. Listen består av: outsourcing av aktiviteter som ikke burde bli outsourcet, feil valg av leverandør, mangelfull kontrakt, overseelse av personellproblemer, miste kontroll over den aktuelle aktiviteten, overseelse av skjulte kostnader og mangel på exit-strategi. Selv hvis man klarer å unngå fallgruvene, kan outsourcing innebære diverse utfordringer og ulemper. I dette kapitlet skal vi se på noen typiske utfordringer som inngår i et outsourcinginitiativ, i tillegg til å se på generelle ulemper og risikoer som virksomheter må takle. Jeg har valgt å fokusere på de

⁶ Jeg bruker ordet «mislykket» som betegnelse på prosjekter som ender med vesentlige negative avvik fra hva ledelsen ønsket å oppnå.

jeg mener er mest relevant for outsourcing i offentlig sektor. Opportunisme og skjulte kostnader ble diskutert i delkapittel 2.5 og 2.6.

2.7.1 Compliance og sikkerhet

Compliance innebærer at alle aktiviteter skal gjennomføres i overensstemmelse med gjeldende lover, forskrifter, eventuelle bestemmelser og samtidig følge interne retningslinjer (SVEA, 2018). Ordet brukes særlig i betydningen *etterlevelse* (Braut & Hem, 2019). Leverandøren som virksomheten benytter seg av i et outsourcinginitiativ, er pålagt å etterfølge de relevante lovene og reglene (Saltkjel & Rasmussen, 2019). Dersom tredjeparten mislykkes i dette, kan den oppdragsgivende virksomheten stilles til ansvar (Saltkjel & Rasmussen, 2019). Eksempler på slike lovbrudd er brudd på personvern, arbeidsmiljøloven eller miljøkrav. Saltkjel & Rasmussen (2019) forklarer i en artikkel publisert av *The Institute of Internal Auditors* (IIA) at det i verste fall kan forekomme brudd på straffeloven, eksempelvis hvitvasking eller korrupsjon. Det er derfor viktig å evaluere leverandørens forutsetninger for å etterfølge de lovkravene som kan forbindes med prosjektet. Samtidig er det en risiko for at tredjeparten ikke følger de samme prinsippene for bærekraftsmål og etiske anbefalinger som kunden gjør. Dette kan være problematisk for samfunnsansvaret til kunden (Saltkjel & Rasmussen, 2019). Som svar på denne problematikken, anbefaler Saltkjel & Rasmussen (2019) at virksomheten sikrer seg muligheten til å overvåke leverandørens prosesser, styring og kontroll.

2.7.2 Kontrollmangel

Finansmagasinet Forbes (Patel, 2017) har publisert en liste over ulemper med outsourcing, der *kontrollmangel* er det første punktet. Artikkelen argumenterer for at foretak som blir engasjert til et outsourcingoppdrag, har normalt sett sine ansatte jobbene hos seg selv, i stedet for *on-site* (hos klienten). Dette kan føre til at klienten opplever at deres grad av kontroll over prosjektet minker. Det er derfor viktig at ledelsen er forberedt på at de må gi opp deler av kontrollen over den bestemte aktiviteten dersom de velger å outsource (Patel, 2017). Sardana (2019) forklarer at det kan oppstå misforståelser mellom partene over hvor mye autoritet leverandøren har over prosjektet. Samtidig kan det hende at leverandørens prosjektarbeidere ikke er enig i avgjørelsene til kundens prosjektadministrasjon. Denne problematikken kan unngås ved å definere i kontrakten hvor stor påvirkning kunden skal kunne ha over prosjektet, i tillegg til å klargjøre hvilke typer beslutninger leverandøren kan ta uten å først måtte konsultere med klienten (Sardana, 2019). Harland, et al. (2005) nevner «over-outsourcing» som en potensiell risiko for både private og offentlige virksomheter. Når staten outsourcer for mange aktiviteter, blir den *uthult* og fungerer mer som et holdingselskap, mens det er leverandørene som leverer tjenester til innbyggerne. Dette omtaler Harland, et al. (2005) som en «hollow state». Dette kan føre til at staten mister kontroll over diverse sektorer, utenlandske interessenter får kontroll over viktige ressurser, og det kan ha negativ effekt på nasjonal arbeidsledighet (Harland, et al., 2005).

2.7.3 Kulturelle og kommunikative utfordringer

I en kvantitativ studie av Morgen (2010), utført i Storbritannia på tvers av offentlig og privat sektor, kunder og leverandører, viste en klar korrelasjon mellom virksomheter som anså outsourcingen deres som suksessfull og virksomheter som svarte at det var god kommunikasjon mellom leverandør og kunde. Morgen (2010) forklarer at dårlig kommunikasjon kan lede til mindre vellykkede kontrakter, og at lav prestasjon kan igjen svekke kommunikasjon. Derfor anbefales det at kvalitet og tydelighet rundt kommunikasjonen bør bli vurdert fra starten av kontrakten. Videre viste studien at offentlige virksomheter svarer i større grad at kulturforskjeller har påvirket kontrakten, enn de private. Dette kan i følge Morgen (2010) være linket til den byråkratiske naturen i offentlig sektor.

Problematikken rundt kulturforskjeller blir mer relevant å diskutere når det er snakk om *global sourcing* (outsourcing til utlandet). Ulike miljøer har forskjellige måter å jobbe på, noe som kan føre til utfordringer, spesielt ved samarbeid på tvers av landegrensener (Krishna, et al., 2002). Vi kommer tilbake til global sourcing senere i oppgaven.

2.8 Typer sourcingmetoder

2.8.1 Global sourcing

Global sourcing (internasjonal sourcing), ofte omtalt som *utflagging* (offshoring) på norsk, betyr å outsource til utlandet, og innebærer integrering og koordinering av prosesser mellom leverandører på en global skala (Trent & Monczka, 2005). Det må ikke forveksles med «internasjonale anskaffelser» som omtaler en kommersiell transaksjon mellom en kjøper og en leverandør lokalisert i forskjellige land. Trent & Monczka (2005) argumenterer for at det er store muligheter innenfor global sourcing, som ofte blir neglisjert, da de fleste virksomheter ikke har en tydelig global sourcingstrategi. I følge Harland, et al. (2005) kan nasjoner redusere kostnader og øke verdiskapningen dersom de suksessfullt outsourcer internasjonalt. Dette er fordi nasjonene får tilgang til verdensledende ferdigheter og teknologier ved å benytte seg av det internasjonale markedet. Dette kan øke kvaliteten på tjenestene som staten tilbyr skattebetalere og andre innbyggere. Harland, et al. (2005) presiserer at dette avhenger av at staten unngår å utflagge kjernefunksjoner, og samtidig takler den potensielle risikoen. For eksempel at utenlandske interessenter får kontroll over viktige ressurser. Nasjoner som andre land outsourcer til, kan nyte potensielle goder som økt BNP, lavere arbeidsledighet, og internasjonal anerkjennelse (Harland, et al., 2005). Det globale ITO-markedet har fortsatt å øke hvert år siden målingene startet (Lacity, et al., 2008). Trent og Monczka (2005) definerer en rekke suksesskriterier for at virksomheten skal lykkes med global sourcing. Listen innebærer ledelsens forpliktelse og engasjement rundt initiativet, veldefinerte prosesser, strukturert tilnærming til kommunikasjon, tydelige målinger og integrering gjennom IT-systemer.

2.8.1.1 Utfordringer

Ved global sourcing vil virksomheten oppleve at utfordringer som geografiske distanser og kulturelle forskjeller øker betraktelig. Samtidig oppstår det nye faremomenter; flere reguleringer, valutasingninger, toll og språkvansker (Trent & Monczka, 2005). Ledelsen må være innforstått med økte transaksjonskostnader og administrasjonskostnader som resultat av intrikat kryss-funksjonell koordinasjon. Selv om tilgjengelig data støtter opp om outsourcing på en global skala, ender ofte virksomheter opp med komplikasjoner (Trent & Monczka, 2005). Organisasjoner som hovedsakelig driver med anskaffelser og tjenesteutsetting innlands, blir ofte dratt mot global sourcing når de står ovenfor en oppgave hvor det ikke finnes en leverandør innland som kan tilfredsstillere kravene (Trent & Monczka, 2005).

2.8.1.2 Nearshore outsourcing

Det finnes flere begreper innen global sourcing som ikke har bred definisjonsenighet i litteraturen. Jeg har valgt å bruke Deloitte sin *Guide til outsourcing* (2016) som utgangspunkt for å forklare de ulike kategoriene av global sourcing. *Onshore outsourcing* (innenlands) omtaler outsourcingaktivitet i eget land. Det er hovedsakelig dette fagfeltet som det teoretiske rammeverket i denne oppgaven er bygget opp av. Den neste kategorien er offshoring, som innebærer å outsource tjenester til et annet land, ofte langt unna landet der virksomheten er basert. Den siste kategorien er *nearshore outsourcing* («nearshoring»), som defineres som tilfeller der virksomheten outsourcer til et land i nærliggende geografisk område. Dette kan gjøre det enklere å kommunisere, i tillegg til at onsite-besøk kan skje hyppigere (Salas, 2020). Det finnes ingen felles anerkjent definisjon på hvor langt «nearshoring» (nearshore outsourcing) strekker seg, men i denne oppgaven har jeg valgt å avgrense området til *andre land i Norden*. For Norges del, kan nearshoring innebære at virksomheten møter familiære skandinaviske styringsmodeller og kulturer, og en mindre språkbarriere enn dersom virksomheten outsourcer til land utenfor Norden. Salas (2020) argumenterer for at nearshoring tilbyr en miks av fordelene ved onshoring og offshoring. De fakturerte timene vil potensielt være dyrere enn ved outsourcing til land lenger unna, men samtidig vil virksomheten spare kostnader på mer effektiv kommunikasjon og lavere reisekostnader (Salas, 2020).

2.8.2 Multisourcing

Multisourcing innebærer at kunden outsourcer til flere ulike leverandører samtidig (Deloitte AS, 2016). Dette skyldes som regel at virksomheten har behov for kompetanse på ulike områder, som én leverandør alene ikke dekker. Denne sourcingmetoden stiller høye krav til klienten, da leverandørstyring blir mer utfordrende (Deloitte AS, 2016). Dette innebærer at virksomheten kan oppleve at de typiske utfordringene ved outsourcing, kommer fra flere leverandører samtidig. Dersom multisourcing blir brukt suksessfullt, kan det hjelpe virksomheten med å fokusere kapital og ressurser på de faktorene som har størst påvirkning på virksomhetens prestasjon (Cohen & Young, 2006). Samtidig kan multisourcing brukes til å fordele risikoen, øke smidighet og kvalitet, og redusere kostnader (Cohen & Young, 2006). Dersom virksomheten kun

benytter seg av én leverandør til å administrere alle tjenestene som virksomheten vil outsource, kalles dette *singlesourcing* (Deloitte AS, 2016). Dette stiller lavere krav til leverandørstyring, da virksomheten kun trenger å kommunisere med og forholde seg til én enkelt leverandør (Deloitte AS, 2016).

2.8.3 Co-sourcing

Co-sourcing benytter seg av fordelene ved både outsourcing og insourcing (å produsere tjenesten internt), ved at det setter sammen en koalisjon bestående av interne og/eller eksterne ansatte som jobber mot et felles mål (Tsai, et al., 2010). Dette kan gjøres gjennom arbeidsgrupper, workshops, o.l. Leverandøren tilbyr konsulenter som presenterer seg som integrerte medlemmer av et in-house team (PwC, 2017b). Dette kombinerer konsulentenes ekspertise, med de internes kunnskap om virksomheten (PwC, 2017b). Samtidig medfører det at virksomheten får større kontroll over prosessen (Tsai, et al., 2010). Deloitte (2016) kaller dette for «staff augmentation». De argumenterer for at årsaken til co-sourcing ofte er at virksomheten mangler ressurser eller spesialkompetanse. Det er flere norske kommuner som velger å co-source IT-aktivitetene sine. Slike samarbeid kalles i henhold til den nye kommuneloven, som trådte i kraft den 1. januar 2020, for et *kommunalt oppgavefelleskap*. Et slikt oppgavefelleskap er et alternativ for interkommunalt samarbeid. Frem til den nye kommuneloven, har kommunene brukt blant annet *interkommunale selskap* (IKS) som samarbeidsmedium.

I Brønnøysundregistrene finnes det ingen egen næringskode for hverken kommunale oppgavefelleskap eller IKS. Eksempelvis bruker det kommunale oppgavefelleskapet IKT Nordhordland næringskode 84.110 som betegner *generell offentlig administrasjon* og de er registrert med organisasjonsform *annen juridisk person*. IKT Agder IKS er registrert med samme næringskode og organisasjonsformen *interkommunalt selskap*. I følge data fra SSB (2008-2018), fantes det 11 IKS-er i Norge i 2018, men disse er alle kategorisert som *lagring og andre tjenester tilknyttet transport*.

2.9 Backsourcing

2.9.1 Definisjon

I litteraturen brukes noen ganger ordet «insourcing» i stedet for «backsourcing». Dette kan være problematisk, da insourcing har flere ulike definisjoner. Jeg never tre av de i dette delkapitlet. Den første definerer insourcing som et tilfelle der en virksomhet henter tilbake tjenester som tidligere var outsourcet til en ekstern leverandør (Solli-Sæther & Gottschalk, 2008; Deloitte AS, 2016; Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017d). Denne definisjonen omtales ofte som «backsourcing» (McLaughlin & Peppard, 2006). Den andre definisjonen definerer insourcing som et begrep på tjenesteutsetting internt i organisasjonen, for eksempel at en avdeling setter ut en tjeneste til en annen avdeling eller et annet foretak under samme eierskap (Hoang & Hartner, 2014). Inkonsekvent bruk av begrepene *insourcing* og *backsourcing* har vist

seg problematisk for diskusjonen av ITO (McLaughlin & Peppard, 2006). Jeg har valgt å bruke definisjonen til Hirschheim & Lacity (2000), som definerer insourcing som et tilfelle der en virksomhet vurderer å outsource en tjeneste, men konkluderer med å fortsette å bruke interne ressurser for å oppnå de samme målene. Dette innebærer et tydelig skille mellom *insourcing* og *backsourcing*.

Backsourcing har en bred fellesforståelse i litteraturen: Det betegner et tilfelle der en virksomhet henter tilbake en tjeneste som tidligere var outsourcet (Hoang & Hartner, 2014; McLaughlin & Peppard, 2006; Lacity, et al., 2008; Solli-Sæther, 2016; Veltri, et al., 2008). Selv om noen også omtaler dette tilfellet som insourcing (forklart i forrige avsnitt) eller «reinsourcing» (McLaughlin & Peppard, 2006), bruker jeg heller begrepet *backsourcing*, da dette har en tydeligere definisjonsenighet.

2.9.2 Motivasjon

Definisjonen til Hirschheim & Lacity (2000), nevnt i forrige delkapittel, impliserer at virksomheten har vurdert andre handlingsalternativer, som å forlenge, fornye eller reforhandle kontrakten, eller å avslutte den for å finne en ny leverandør (McLaughlin & Peppard, 2006). Hoang & Hartner (2014) viser til at aktuell forskning finner en økende popularitet i backsourcing av tjenester. De argumenterer for at dette skyldes at outsourcing i sin nåværende form begynner å nå sine grenser, som leder mange virksomheter til å vurdere alternative løsninger og modifikasjoner på deres sourcingstrategi.

Ettersom outsourcing medfører tap av kunnskap for organisasjonen, kan backsourcing medføre utfordringer for virksomhetene (Hoang & Hartner, 2014). Selv om outsourcingmarkedet har fortsatt å vokse, svarte 70% av respondentene i en undersøkelse av Deloitte i 2005 at de hadde negative erfaringer med outsourcing, og 25% av klientene hadde valgt å backsourcete tjenester (Veltri, et al., 2008). Samtidig finnes det undersøkelser som indikerer at andelen virksomheter som har negative erfaringer med outsourcing og/eller velger å backsourcete er betraktelig lavere (Veltri, et al., 2008, p. 51).

En av hovedårsaken til at virksomheter backsourcete, skyldes i følge Hoang & Hartner (2014) at outsourcinginitiativet ikke utspilte seg om planlagt. Dette kan være et resultat av høyere kostnader enn estimert, lavere kvalitet enn forventet, tap av kontroll, o.l. (Veltri, et al., 2008). Utfordringer ved outsourcing forklares i delkapittel 2.7. Veltri, et al. (2008) påpeker at backsourcing ikke nødvendigvis skyldes at leverandøren ikke levde opp til forventningene, fordi flere virksomheter velger å backsourcete selv om de er fornøyd med prestasjonen til leverandøren. Dette kan være en konsekvens av endring i omgivelsene, eller at beslutningen om å outsource var feilaktig fra begynnelsen. Et eksempel på omgivelseendring er hvordan IT nå anses som et mer strategisk virkemiddel enn tidligere (Veltri, et al., 2008). Veltri, et al. (2008) deler opp årsakene til backsourcing i tre kategorier: kontraktsproblemer, muligheter generert internt, og muligheter generert eksternt. Kontraktsproblemer inkluderer tradisjonelle økonomiske og kontrollfaktorer, som *høyere kostnader enn forventet, lavere kvalitet enn*

forventet og tap av kontroll. Interngenererte muligheter kan komme fra endringer i ledelsen og endret syn på IT som strategisk middel. Muligheter som kommer utenifra, kan være gjennom fusjoner, fisjoner og oppkjøp som åpner for nye måter å operere kostnadseffektivt på.

2.9.3 utfordringer

En av de største utfordringene med *backsourcing*, er i følge Hoang & Hartner (2014) at det som regel er svært kostbart. Samtidig er kostnadene ofte vesentlig høyere enn estimert, i tillegg til at virksomheten kan møte på de samme problemene og kostnadene som var årsaken til at de opprinnelig *outsourcet*. Dette betyr at ikke alle virksomheter har råd til *backsourcing*prosessen, og noen opplever at det tar flere år å fullføre den (Hoang & Hartner, 2014). Å *outsource*, medfører også at virksomheten taper kunnskap. Dette kan gjøre det vanskelig å reintegrere tjenesten, da viktige kunnskaper og ferdigheter om aktiviteten, ikke nødvendigvis står like sterkt i organisasjonen lenger (Hoang & Hartner, 2014). Tidlig kontraktsbrudd medfører som regel et termineringsgebyr, som kan påvirke de antatt fordelene ved *backsourcing* (Veltri, et al., 2008). For at *backsourcing*prosessen skal være vellykket, er det kritisk at virksomheten detaljert planlegger overgangsaktiviteter og testing av tjenester og utstyr. Gjennom denne perioden bør virksomheten forberede seg på mulige forstyrrelser i den daglige driften (Veltri, et al., 2008).

2.10 Offentlig sektor

De økte mulighetene innenfor digitalisering, automatisering, stordata og kunstig intelligens, kan innebære at offentlig sektor kan tilby bedre tjenestekvalitet med de ressursene de er tildelt (Andreassen, 2017). I følge PwC (2017a) har digitalisering av anskaffelser i offentlige virksomheter vært vellykket for å forenkle administrative prosesser. De viser blant annet til at 90% av respondentene i deres undersøkelse om oppkjøp i offentlig sektor har digitalisert mottak av elektronisk faktura, mens kun 16% har digitalisert planlegging av innkjøp og kostnadsanalyser. I dette delkapittelet ser vi på hvordan offentlige virksomheter utlyser anbudskonkurranser, og til hvilken grad de fokuserer på gevinstrealisering.

2.10.1 Anbudskonkurranse

I nasjonalbudsjettet står det at offentlig sektor bør i utgangspunktet ikke skjermes fra konkurranse fra private aktører, da effektiv ressursbruk tilsier at tjenesten må leveres av den mest effektive leverandøren, uavhengig om den er privat eller offentlig (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017a). Krüger (2018) forklarer lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven) i en artikkel publisert av Store Norske Leksikon. Anskaffelsesloven regulerer blant annet hvordan offentlig sektor skal tildele kontrakter ved anbudskonkurranse, der leverandører kan komme med bindende tilbud i en lukket og skriftlig sending. Virksomhetene (i dette tilfellet kommunene) kan tildele kontrakten enten til leverandøren med lavest pris, eller den som har det mest fordelaktige tilbudet, økonomisk sett. Anbudsutlyseren kan ikke endre konkurransegrunnlaget etter at konkurransen har startet. Et av unntakene som gjelder, angår

høytekniske leveranser, der utlyseren kan ha mulighet til å drøfte og sammenligne tilbud i dialog med de ulike leverandørene.

2.10.2 Gevinstrealisering

2.10.2.1 Innledning

I følge kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) (2019) handler gevinstrealisering om å hente ut forventede gevinster fra et prosjekt eller en større omstillingsprosess. For å kunne realisere gevinster, kreves det at virksomheten jobber systematisk allerede før endringsprosessen starter. KS (2019) deler opp prosessen i tre steg. Gevinstkartlegging består av å identifisere og vurdere de gevinstene som medfører endringene man vurderer å begå. Det neste steget innebærer å planlegge hvordan man faktisk skal uthente de ønskede gevinstene underveis i prosessen. Deretter utarbeides det en gevinstrealiseringsplan som beskriver oppfølging og realisering av ønskede gevinster. Denne planen skal fungere som en operativ handlingsplan. KS (2019) presiserer viktigheten av å gjøre nullpunktsanalyser for å kunne måle gevinster ut i fra situasjonen før endringene ble startet.

2.10.2.2 Offentlige virksomheter

I følge *PwC Sourcing Survey* (2017a) fokuserer offentlige virksomheter på å overholde de reglene og lovene som gjelder for konkurransegjennomføring, samt å forenkle administrative prosesser som håndtering av bestilling og betaling. PwC (2017a) mener at dette går å bekostning av gevinstrealiseringen. De fleste ressursene går til konkurransegjennomføring og ikke til avklaring av behov og forberedelser, eller kontraktsoppfølging. I den førstnevnte finner undersøkelsen at begrenset kommersiell kompetanse gjør at få virksomheter klarer å realisere kategoristyring⁷ (p. 4). I tillegg er virksomhetene lite modne når det gjelder vurdering av behov og konkurransestrategi. Når det gjelder kontraktoppfølging finner undersøkelsen at begrenset kompetanse om håndtering av leverandører fører til at oppfølging ofte ikke blir prioritert. I tillegg er måleindikatorer lite utbredt og rollene mellom virksomheten, innkjøp og leverandør er noe uklart. For å få mer fokus på gevinstrealisering, anbefaler PwC (2017a) at virksomhetene utarbeider en enkel innkjøpsstrategi med tydelige prioriteringer, rekrutterer innkjøpsfaglig kommersiell kompetanse, etablerer en sentral innkjøpsavdeling med én ansvarlig for å realisere gevinster, etablerer tverrfaglige team, digitaliserer planlegging av innkjøp og avtaleoppfølging og automatiserer innhenting og presentasjon av data.

⁷ Kategoristyring, «... innebærer samordning av innkjøp i hele virksomheten. Innkjøpene deles inn i grupper (kategorier) som understøtter markedets inndeling. Hver kategori styres for å utnytte markedets muligheter og oppnå reduserte kostnader og andre behov» (Avdeling for offentlige anskaffelser, 2018).

3 Metode

Hensikten med dette kapittelet er å belyse valg av design og metode for oppgaven, samt å gjøre rede for hvilke vurderinger jeg har tatt med tanke på forskningstilnærmingen i oppgaven. Jeg forklarer hvordan datainnsamlingen har foregått, med tilknyttede kvalitetsvurderinger. Kapittelet skal sette oppgaven i en metodisk kontekst, som viser hvordan resultatene har fremkommet.

3.1 Forskningstilnærming og design

Innledningsvis ble problemstillingen til oppgaven presentert: Hvilke typiske faktorer innen motivasjon, utfordringer og strategi påvirker norske kommuner når de outsourcer eller backsourcer IT-tjenester. Med de tilhørende forskningsspørsmålene:

- Forskningsspørsmål 1: Hvor vanlig er det at kommunene outsourcer og backsourcer IT-aktiviteter?
- Forskningsspørsmål 2: Hva motiverer kommunene til å outsource og backsource IT-aktiviteter?
- Forskningsspørsmål 3: Hva er de vanligste utfordringene til kommunene ved outsourcing av IT-aktiviteter?
- Forskningsspørsmål 4: Har kommunene en tydelig sourcingstrategi?

For å svare på forskningsspørsmålene, har jeg valgt å gjennomføre en *tverrsnittstudie*, i form av en spørreundersøkelse, med *retrospektive* elementer. En tverrsnittstudie observerer et antall observasjonsheter på ett konkret tidspunkt (Braut, 2014). Formålet er å fastslå hvor utbredt et fenomen er i et gitt utvalg. En tverrsnittstudie kan ikke avgjøre om det foreligger et årsaks-virkningsforhold, til den grad en *prospektiv studie*⁸ kan, men grunnet en begrenset tidsramme var det ikke hensiktsmessig å gjennomføre en slik studie. (Johannessen, et al., 2011).

En retrospektiv studie ser *bakover* i tid. Den tar utgangspunkt i et bestemt utvalg, og deretter kartlegger deres fortid (Gundersen, 2019). Gjennom spørreundersøkelsen i denne oppgaven, måler jeg kommunenes opplevelser med outsourcing og backsourcing. Målingene foregår i ett konkret tidspunkt, men fokuset rettes både mot nåtiden og fortiden (retrospekt).

Oppgaven bruker et deskriptivt forskningsdesign, der hensikten er å beskrive funnene og eventuelle synlige sammenhenger mellom en eller flere variabler. Et deskriptivt forskningsdesign blir brukt i *observasjonelle studier*. Observasjonelle studier innebærer ingen intervensjon fra forskeren, kun observasjon. Dette er til forskjellig fra *eksperimentelle studier*, der det er intervensjon (Johannessen, et al., 2011).

⁸ Prospektiv studie, en studie som ser fremover i tid. Studien følger en populasjon for å se etter endringer i antall observasjonsheter (Persvold, 2019).

3.1.1 Deduktiv tilnærming

Hensikten med en *deduktiv tilnærming*, er å bekrefte eller avkrefte antagelser på de faglige områdene hvor det allerede finnes vesentlig mengder forhåndskunnskap (Jacobsen, 2015). Dette er til forskjell fra *induktiv tilnærming* der forskeren prøver å samle inn data uten å ha antakelser om resultatet. Grunnen til at jeg har valgt en deduktiv tilnærming, er fordi jeg ønsker å teste faglitteraturen innenfor outsourcing og backsourcing, for å se om det samsvarer med funnen i den norske kommunale sektoren. Som nevnt tidligere finnes det store mengder litteratur som tar for seg outsourcing, men ettersom det er en begrenset mengde som omhandler denne konkrete tilspisningen, kan det argumenteres for at oppgaven har eksplorative elementer⁹ som er mer typisk for induktiv tilnærming. Samtidig har jeg antagelser basert på oppgavens teoretiske rammeverk, så det ville vært feil å påstå at dette er en induktiv studie. Derfor er det viktig å presisere at intensjonen min er å teste den allerede eksisterende litteraturen, for å se om den også gjelder norske kommuner. Det finnes diverse statistikker på outsourcing i kommunal sektor utgitt av SSB (2004-2019), som jeg skal sammenligne med mine egne resultater. Selv om utgangspunktet er deduktivt og observasjonelt, kan det hende at resultatene avviker fra litteraturen. Disse funnene vil i så fall utforskes til en viss grad, med hensikt om å danne et grunnlag for videre forskning.

3.1.2 Ekstensivt design

Opgaven bruker et *ekstensivt design*, som karakteriseres ved å gå i bredden kontra dybden. Et ekstensivt design gir en større statistisk generaliseringskraft enn dets motpart *intensivt design*, som samler detaljert informasjon om noen få enheter. Dette er en mer *holistisk*¹⁰ tilnærming. En holistisk tilnærming egner seg mindre når man ønsker bred kartlegging (Jacobsen, 2015).

3.1.3 Kvantitativ metode

Kvantitativ metoden samler inn *kvantitative data/harddata* som tall, svardata og andre fakta som kan statistisk beregnes (Harboe, 2006). Dette er til forskjell fra *kvalitativ metode*, som samler inn ikke-kvantitative data (*mykdata*). Dette er for eksempel gjennom observasjoner, kvalitative intervjuer, fokusgrupper, dagbøker, o.l. Kvalitativ metode er mer eksplorativ i natur. Samtidig er kvalitative studier *teoriutviklende*, som betyr at teorier og antagelser kan endres *underveis* i forskningsforsøket. Dette er i motsetning til kvantitativ metode, som ikke er designet for å endres og tilpasses underveis i datainnsamlingen. Dette medfører at jeg ikke kan stille oppfølgerspørsmål til kommunene ut i fra hva de svarer på undersøkelsen. Derfor er det viktig å ha en tydelig oversikt over hvordan dataene skal innsamles, bearbeides og analyseres før prosessen starter (Harboe, 2006).

⁹ Eksplorativ, en eksplorativ studie er utforskende og prøver å finne ny kunnskap på et felt der den inngående forhåndskunnskapen er begrenset (Harboe, 2006).

¹⁰ Holisme, kompleksitet, karakteristisk for intensive forskningsdesign (Jacobsen, 2015).

Årsaken til at jeg har valgt en kvantitativ tilnærming, er fordi jeg mener denne egner seg best til å svare på problemstillingen og oppfylle hensikten med oppgaven. Hensikten er å kartlegge faktorene nevnt i problemstillingen og sette de opp mot relevant teori. Ettersom det er harddata og ikke mykdata jeg ønsker å samle inn, og hensikten krever et representativt utvalg på en viss størrelse, virket det lite hensiktsmessig å gjennomføre denne oppgaven med et kvalitativt design. Grunnen til at jeg ikke har valgt *mixed methods*, som samler og integrerer både kvalitative og kvantitative data (Andersen, 2017), er et resultat av en begrenset tidsramme.

3.2 Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse (survey) er en systematisk og strukturert utspørring av et utvalg respondenter. Ofte er det snakk om et stort utvalg (Johansen, 2007). Undersøkelsen er utformet for å gi målbare data som kan svare på problemstillingen. Dataen som blir brukt i oppgaven er samlet inn i tidsintervallet april-mai 2020. Undersøkelsen ble utarbeidet i perioden februar-april 2020. Årsaken til at jeg valgte spørreundersøkelse som metode for datainnhenting, er at det gjør det enkelt å måle forhåndsdefinerte responser hos relativt mange respondenter. I tillegg er det er gunstig dersom populasjonen er spredt utover et større geografisk område (Jacobsen, 2015). Standardisering gjør det enkelt å se likheter og variasjon i måten respondentene svarer på og det gir større mulighet til å generalisere resultater fra utvalg til populasjon (Johannessen, et al., 2011).

Et av de største faremomentene er at spørsmålene i undersøkelsen kan tolkes ulikt av respondentene. Vi kommer tilbake til dette i delkapittelet om *mulige feilkilder*. Med de negative aspektene tatt i betraktning, tror jeg at en spørreundersøkelse er en god datainnsamlingsmetode for å kunne svare på forskningsspørsmålene.

3.2.1 Enheter, variabler, verdi og årsakssammenhenger

En *enhet* er hvem vi skal vite noe om i en kvantitativ undersøkelse. Dette angis av forskningsspørsmålene. I sammenheng med en spørreundersøkelse, kalles enhetene for *respondenter*. I denne oppgaven er det kommunene som er respondentene, da samtlige forskningsspørsmål rettes mot dem. Teknisk sett er det en kommuneansatt som er respondenten, da det er han/hun som svarer på vegne av kommunen, men ettersom denne personen representerer sin respektive kommune, har jeg valgt å omtale kommunene som respondentene. (Johansen, 2007; Grønmo, 2020).

En *variabel* beskriver fenomenet ved respondentene (Johansen, 2007). I denne sammenhengen er variablene blant annet motivasjon og utfordringer. Fenomenet beskrives ved at vi *operasjonaliserer* variabelen. Det vil si at vi klargjør hvordan målingen av en variabel skal gjennomføres, ved å knytte teoretiske begreper til empiriske indikatorer, slik at de konkretiserte fenomenene kan måles eller klassifiseres (Dahlum, 2016).

En verdi er den logiske variasjonen mellom variablene. Eksempelvis er en av variablene i denne spørreundersøkelsen *utfordringer*. Da vil verdiene være; redusere kostnader, effektivisering, øke kvaliteten i arbeidet, etc. Dette gjør for eksempel at vi kan skille mellom andelen forekomster av verdien *redusere kostnader*, og andelen forekomster av *effektivisering*. (Johansen, 2007).

Årsakssammenhenger forklarer sammenhengen mellom variabler. Sammenhengene betegnes med en grad av sannsynlighet for at dersom variabel X inntreffer, inntreffer også variabel Y. For eksempel kan det foreligge en årsakssammenheng dersom en viss type motivasjon for outsourcing medfører en høy sannsynlighet for at en viss type utfordring også inntreffer (Johansen, 2007). Det er viktig å presisere at en korrelasjon mellom to variabler, ikke nødvendigvis innebærer at det foreligger *kausaltet* (Dahlum, 2018). Kausalitet er den samfunnsvitenskapelige betegnelsen på et påvirkningsforhold.

Å finne årsakssammenhenger er mer typisk for eksperimentelle og forklarende studier (Jacobsen, 2015). Ettersom denne studien er observasjonell og beskrivende, vil ikke dette være i fokus.

3.2.2 Populasjon og utvalg

I en spørreundersøkelse omtales målgruppen som *populasjonen* (Johannessen, et al., 2011). Dette er samlingen av alle enhetene som problemstillingen skal gjelde for. Populasjonen i denne undersøkelsen er kommunene i Norge. Ettersom en kommune er en tydelig definert politisk og administrativ enhet, som er enkel å finne i pålitelige registre (Bolstad, 2020), var det ikke behov for å *avgrense* eller ytterligere definere populasjonen da jeg formet den metodiske tilnærmingen.

Et utvalg er en representasjon av populasjonen. Under en utvalgsundersøkelse trekker man en tilfeldig gruppe enheter ut i fra populasjonen (Johannessen, et al., 2011). I denne oppgaven har jeg valgt å sende ut undersøkelsen til samtlige norske kommuner, det vil si *hele populasjonen*. Denne gruppen blir omtalt som *bruttoutvalget*. De kommunene som svarer på undersøkelsen, kalles *nettoutvalget* (Johansen, 2007). For ordens skyld omtaler jeg de kommunene som svarer på undersøkelsen for «utvalget» eller «respondentene».

En potensiell risiko er at får få kommuner svarer på undersøkelsen til at utvalget kan generaliseres for hele populasjonen. I tillegg kan systematiske kapasitetsproblemer eller andre hindringer føre til at en bestemt type kommune er underrepresentert/overrepresentert. Dette kalles *utvalgsskjevhet* (Johannessen, et al., 2011). En ekstraordinær faktor som kan påvirke antall respondenter, er koronapandemien som var til stede før, under og etter undersøkelsesperioden.

3.2.2.1 Svarprosent og frafall

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle 356 kommuner. Dette ble gjort ved å sende e-post til kommunenes kontaktadresser. Undersøkelsen fikk totalt 50 svar. Dette betyr at svarene representerer 14.04% av kommunene i Norge. Det var 26.7% små kommuner (0-4 999 innbyggere), 25% mellomstore kommuner (5 000-19 999) og 28.3% store kommuner (20 000+). Basert på tall fra SSB (2019c), var det 49% små, 34% mellomstore og 17% store kommuner i Norge i 2019. Dette betyr at i utvalget er små kommuner underrepresentert, mellomstore kommuner delvis underrepresentert, og store kommuner delvis overrepresentert. Ut i fra den totale populasjonen, anser jeg utvalget for denne oppgaven, som et lite utvalg. Det er viktig at leseren tar dette til betraktning under videre lesning.

Det kan være ulike forklaringer på hvorfor en gitt kommune ikke ønsket å svare på undersøkelsen. Jeg fikk en rekke svar fra mange av avlagskommunene om at de ikke hadde kapasitet nok til å svare på en slik undersøkelse nå. Dette gjaldt spesielt små kommuner. Av kommunene som ikke svarte på e-posten, ringte jeg en større andel for å høre om de hadde tid til å svare på undersøkelsen. Jeg er usikker på om dette utgjorde en vesentlig økning i andelen respondenter, men jeg fikk positive svar fra flere som jeg snakket med, selv om de fleste svarte at de ikke hadde kapasitet for øyeblikket. Jeg forventet at den pågående koronapandemien ville påvirke kommunenes kapasitet og prioriteringer, med negativ påvirkning på det totale utvalget.

Av respondentene var 76.6% IT-sjefer i deres respektive kommuner. Jeg forventet at en større andel kom til å være kommunikasjonsansvarlig eller lignende, så jeg er svært fornøyd med at det var så mange IT-sjefer som tok seg tid til å svare på undersøkelsen.

3.2.2.2 Frafall

Da jeg sendte ut undersøkelsen, var jeg usikker på hvordan frafallet kom til å bli. Jeg gikk ut i fra at siden terskelen for å prioritere undersøkelsen til et bachelorprosjekt i den samfunnstilstanden vi befinner oss i, med tanke på koronapandemien, allerede var ganske høy, og jeg var spent på å se hvordan dette kom til å påvirke frafallet. Samtlige respondenter fullførte undersøkelsen. For å ikke miste respondenter som ikke ønsket, eller hadde muligheten til å svare på alle spørsmålene, gjorde jeg alle spørsmålene i undersøkelsen frivillig å svare på. Dette resulterte i at noen respondenter unnlot å svare på ett eller flere spørsmål, men jeg tror ikke dette endrer nytteverdien eller reliabiliteten til svardataen deres.

3.2.3 Utforming

Spørsmålene i undersøkelsen er utformet med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg har forsøkt å formulere spørsmålene så konkret som mulig. Dette gjør det lettere for respondentene å svare, i tillegg til at det gir mer detaljert informasjon, som er lettere å tolke (Johannessen, et al., 2011). Spørsmålene er diskutert med veileder, fem studenter fra NTNU og to studenter fra BI. Se vedlegg 1 for spørreskjema.

Spørreskjema er semistrukturert, som vil si at det kombinerer *prekodete svar* og *åpne spørsmål*. I åpne spørsmål skriver respondenten ned svarene sine selv. I et prekodet/prestrukturert spørreskjema, er svaralternativene til respondenten forhåndsbestemt (Johannessen, et al., 2011). Det er fem spørsmål som ikke er direkte prestrukturerte. De to første er spørsmål 2 og 3. Disse er rent demografiske spørsmål, og kan derfor ikke karakteriseres som *åpne spørsmål*. De to neste, 10 og 15, ber om konkrete tall på tilfredshet rundt outsourcing og antall prosesser som har blitt *backsourcet*. Disse er ikke prestrukturerte, men de er heller ikke åpne spørsmål, da respondenten kan kun svare med et tall som inngår i et begrenset intervall på hvert av spørsmålene. Det siste spørsmålet, nummer 17. «Har du noe annet du ønsker å fortelle oss, som ikke har kommet frem i undersøkelsen?» er et åpent spørsmål jeg har tatt med i håp om å fange viktig kvalitativ data som undersøkelsen ellers ikke er designet til å fange opp. Jeg har forsøkt å bruke forhåndsoppgitte svaralternativer og lukkede spørsmål så langt det lar seg gjøre, for at det skal bli enklere å fylle ut skjemaet (Johannessen, et al., 2011). (Grønmo, 2020).

Undersøkelsen er inndelt i 4 deler. *Introduksjonen* består av innledning, begrepsavklaring og demografiske spørsmål. *Outsourcing* kartlegger hva kommunene outsourcer og deres framtidsutsikter. Deretter følger hoveddelen som handler om motivasjon, utfordringer og strategi, og til slutt kommer *backsourcing*. Hver gang tematikken endres, tydeliggjøres dette for respondenten med bruk av klare overskrifter.

Johannessen, et al. (2011) never to viktige faktorer for at respondentene skal kunne gi fornuftige svar: De må forstå ord og uttrykk på samme måte og vite hvilke opplysninger de skal hente frem for å kunne svare. For at de skal forstå ord og uttrykk på samme måte har jeg forsøkt å bruke enkle og entydige begreper. Samtidig har jeg definert de begrepene som fremkommer mer tvetydige i litteraturen: outsourcing, IT-prosesser, utflagging, backsourcing og virksomhet. Disse begrepene definerer jeg innledningsvis i oppgaven. Sourcingstrategi defineres under spørsmål 9. For at respondentene skal vite hvilke opplysninger de må kunne innhente, tydeliggjør jeg i den utgående e-posten med undersøkelsen og i introduksjonen til undersøkelsen; hva den handler om og hvem som er skikket til å svare på den. Dette er for å forhindre *klassifiseringsskjevheter*, som betyr at respondentene ikke egner seg til å belyse problemstillingen (Johannessen, et al., 2011).

Deler av spørreskjemaet består av spørsmål med *gjensidig utelukkende alternativer*. Dette betyr at de ikke skal overlape hverandre, verken logisk eller semantisk (Johannessen, et al., 2011). Dette gjelder for eksempel spørsmål 1. om kjønn og spørsmål 6. om hvilke områder virksomheten har brukt outsourcing. Et sett alternativer i spørreskjemaet som jeg testet spesielt nøye blant medstudenter er «jeg vet ikke» og «det er ubestemt». «Jeg vet ikke» har jeg tatt med i de fleste spørsmålene, for å unngå å tvinge respondenten til å svare noe han/hun er uenig i. «Det er ubestemt» gjelder for de tilfellene virksomheten ikke har tatt en beslutning angående eksempelvis fremtidig outsourcing. Selv om «jeg vet ikke» teknisk sett også er riktig, mener jeg at dette føles som et feilaktig svar for respondenten dersom tilfellet er at

virksomheten ikke har bestemt seg. De fleste spørsmålene er utformet på lukket vis. Gjennom undersøkelsen bruker jeg en kombinasjon av ettsvarsspørsmål, flervalgsspørsmål, ulike skalaer og matrisespørsmål. Jeg har forsøkt å forme spørreskjemaet konsistent og forutsigbart, samtidig som jeg tar i bruk de spørsmåls- og alternativsformene jeg mener er optimale for hver seksjon.

3.3 Litteratursøk

Gjennom oppgaven har jeg fortløpende gjort litteratursøk for å finne relevant teori. Oria, Idunn og Google Scholar har vært hovedsøkemotorene. Gjennom Oria lette jeg hovedsakelig gjennom NTNU Universitetsbiblioteket, Universitetsbiblioteket i Oslo og Universitetsbiblioteket i Bergen. Jeg har forsøkt å bygge opp et bredt repertoar av kilder, samtidig som jeg har vurdert deres troverdighet og relevans. Før jeg begynte å skrive oppgaven, samlet jeg kilder til å kunne grovt dekke disposisjonen jeg hadde satt opp, for å videre utvide det underveis. Jeg har prøvd å holde meg til anerkjente vitenskapelige tidsskrifter, men ettersom det er begrenset med litteratur rundt offentlig sektor og norske forhold, har jeg supplert med artikler fra kilder jeg finner troverdige. I slike tilfeller har jeg vært ekstra oppmerksom på påliteligheten og motivasjonen til kildene. Grunnet koronapandemien har det vært begrenset med tilgang på biblioteker, noe som har påvirket mengden med tilgjengelig fagstoff. Dette gjelder spesielt fagstoff som omfatter samfunnsvitenskapelig metode, noe som kan føre til at det metodiske rammeverket ikke er like nyansert som jeg hadde ønsket.

3.4 Kvalitet

3.4.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen, et al., 2011). Dette er sentralt i en spørreundersøkelse, da vi prøver å måle teoretiske begreper ved å operasjonalisere de. Noen faremomenter er blant annet at spørsmål kan misforstås og svaralternativene kan være utilstrekkelige. Dette har jeg tatt høyde for ved å sammenligne spørsmålene og begrepene jeg har brukt i undersøkelsen med tidligere kvalitative og kvantitative master- og bacheloroppgaver om outsourcing. I tillegg har jeg testet undersøkelsen på fem studenter fra NTNU, og to studenter fra BI.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet er en betegnelse på *pålitelighet*, som blir brukt i vitenskapelig litteratur (Johannessen, et al., 2011). Nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvordan den samles inn og hvordan den bearbeides på, står sentralt i reliabiliteten. To av måtene man kan teste reliabilitet på er enten ved å gjennomføre den samme undersøkelsen på samme utvalg, med 2-3 ukers mellomrom. Dette kalles *test-retest-reliabilitet* (Svartdal, 2020). På grunn av en begrenset tidsramme og en populasjon med begrenset kapasitet, er denne testen utelukket. En annen

metode er at flere forskere undersøker det samme fenomenet, for å se om de kommer frem til like resultater. Dette betegnes som *interreliabilitet* (Svartdal, 2020). I denne oppgaven har jeg valgt å sammenligne svarene mine med eksisterende data fra Statistisk sentralbyrå. Selv om SSB har begrenset med data på dette området, vil det fortsatt gi en viss indikator på om dataene er reliabel eller ikke.

3.4.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet, også kalt ytre validitet eller *overførbarhet*, betegner hvilken grad en studie kan overføres til lignende fenomener. Kan for eksempel resultatene av denne undersøkelsen gjelde alle kommuner i Norge? Ved representative kvantitative undersøkelser kan man gjøre en statistisk generalisering fra utvalget til populasjonen. Dette forutsetter at man har hjemmel i sannsynlighetsteori om hvorvidt utvalget kan generaliseres. Ettersom utvalget ikke er tilfeldig trukket, kan dette gjøre det vanskeligere å generalisere funnene. Som nevnt tidligere, kan ulike faktorer føre til at visse kommuner er underrepresentert/overrepresentert. Om funnene kan generaliseres, kommer vi tilbake til i kapitlet om resultater. (Grønmo, 2020; Johannessen, et al., 2011)

3.4.4 Mulige feilkilder

Gjennom prosjektet har jeg forsøkt å ta høyde for eventuelle feilkilder som kan påvirke de empiriske funnene. Det er fire momenter jeg har vurdert som spesielt risikable: Respondentene kan tolke spørsmålene og alternativene ulikt, det kan hende at spørsmålene ikke oppleves treffende for noen typer kommuner, det er en risiko for at jeg ikke får nok svar på undersøkelsen til at resultatet kan generaliseres og at respondentene ikke har nok innsyn i kommunenes outsourcinginitiativer til å svare representativt. Sistnevnte innebærer at jeg ikke måler kommunes direkte erfaringer med outsourcing, men jeg måler respondentens erfaringer med kommunens initiativer. Dersom det er en majoritet av IT-sjefer som svarer på undersøkelsen, mener jeg at svarene deres er representative for hver sin respektive kommune. Dersom respondentene er medarbeidere på lavere organisatorisk nivå, kan dette være en mulig feilkilde, da de ikke sitter på det samme innsynet og perspektivet som IT-sjefen har.

3.4.5 Forskningsetiske vurderinger

Etiske prinsipper, regler og retningslinjer gjelder for forskningsarbeid på lik linje med annen aktivitet i samfunnet. Den viktigste etiske faktoren ved denne undersøkelsen er bevaring av personvern. Ved å be respondenter om å svare hvilken kommune de jobber i og hvilken stilling de har, samler jeg inn personidentifiserende data. Dette medfører at jeg påtar meg et viktig ansvar gjennom hele prosjektet. I kapitlene hvor jeg viser til svar fra undersøkelsen, er jeg nøye med å ikke linke spesifikke kommuner til konkrete svar, eller vise detaljerte kombinasjoner av variabler og verdier som kan hinte til hvilken kommune en respondent representerer. Gjennom undersøkelsen ber jeg om respondentenes personlige meninger og oppfatninger, i tillegg til at jeg gir dem mulighet til å dele deres tanker i den åpne tekstboksen på slutten av

spørreskjemaet. Dette gjør anonymitet svært viktig, da det kan være både krenkende og ubehagelig for respondentene hvis deres svar blir offentliggjort. For å ta hensyn til dette, er jeg nøye med å ikke bruke personidentifiserende data, det er kun jeg som har tilgang til dataene og det kommer ikke til å bli delt med noen andre. I tillegg kommer jeg til å slette personidentifiserende data etter prosjektperioden er over. Nettskjema, som er plattformen jeg bruker til undersøkelsen, sletter automatisk all data 6 måneder etter siste svar.

3.5 Metode for dataanalyse

Dataen fra spørreundersøkelsen er analysert i programmet SPSS (IBM SPSS Statistics). Jeg kommer til å foreta korrelasjonsanalyser med signifikansnivå på 0.01 og 0.05. Dette er for å lete etter sammenhenger mellom variablene. Analysene foretas med utgangspunkt i metodikkene til Johannessen, et al. (2011).

3.6 Oppsummering av metode

I dette kapitlet har jeg gått gjennom den metodiske tilnærming til oppgaven. Jeg har valgt kvantitativ metode med bruk av en spørreundersøkelse for å hente inn data om kommunenes outsourcinginitiativer. Oppgaven er utformet med en deduktiv tilnærming, for å teste om aktuell outsourcingteori er gjeldende for norske kommuner. For å gjøre dette, har jeg valgt å gå i bredden med et ekstensivt design. Studien er observasjonell, som vil si at jeg ikke ønsker å påvirke eller interagere med respondentene eller dataen. Hensikten er å observere forholdene slik de er. Spørreundersøkelsen er sendt ut til hele populasjonen, som er de norske kommunene. Utvalget blir de som velger å svare på undersøkelsen. For å finne relevant faglitteratur til oppgaven har jeg hovedsakelig benyttet meg av Oria, Idunn og Google Scholar som søkemotorer. Jeg har vurdert oppgavens validitet og reliabilitet, og tatt hensyn til forskningsetiske vurderinger rundt ivaretagelse av personvern. Jeg unngår å bruke personidentifiserende data i oppgaven og jeg sletter disse dataene etter prosjektperioden er over. Respondentene blir informert når de går inn på spørreundersøkelsen at skjemaet samler inn personidentifiserende data. Dataene analyseres i SPSS.

4 Resultater og analyse

I dette kapitlet presenterer jeg funnene fra spørreundersøkelsen. Svarene har blitt hentet inn i tidsrommet april-mai 2020. Svarene presenteres forholdsvis i den rekkefølgen som passer med spørsmålene i spørreskjemaet. Jeg har valgt å sammenslå resultatene med den teoretiske diskusjonen slik at det blir enklere for leseren å sette funnene i sammenheng med det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på. Mot slutten av utvalgte delkapitler, foretar jeg korrelasjonsanalyser, for å få en dypere forståelse for sammenhengen mellom de variablene som er mest essensielle for å besvare forskningsspørsmålene til oppgaven, forklart i delkapittel 1.3.1. For ordens skyld, gjentar jeg problemstillingen og forskningsspørsmålene her:

Problemstilling: Hvilke typiske faktorer innen motivasjon, utfordringer og strategi påvirker norske kommuner når de outsourcer eller backsourcer IT-tjenester?

- Forskningsspørsmål 1: Hvor vanlig er det at kommunene outsourcer og backsourcer IT-aktiviteter?
- Forskningsspørsmål 2: Hva motiverer kommunene til å outsource og backsource IT-aktiviteter?
- Forskningsspørsmål 3: Hva er de vanligste utfordringene til kommunene ved outsourcing av IT-aktiviteter?
- Forskningsspørsmål 4: Har kommunene en tydelig sourcingstrategi?

Dataene er bearbeidet i SPSS, men for å fremstille dem benytter jeg meg både av SPSS og de innebygde tabellene til Nettskjema. I visse tilfeller bruker jeg både *prosent* og *antall* som verdier, for å gi leseren et klart bilde på omfanget av undersøkelsen. I brorparten av tabellene bruker jeg prosent som verdi, da jeg mener det er hensiktsmessig for å tydeliggjøre hvilke variabler som har størst påvirkning på kommunene i de ulike tilfellene. I spørreundersøkelsen var det relativt få som svarte at kommunen deres hadde backsourcet IT-tjenester, derfor tydeliggjøres dette i delkapitlet om backsourcing, ved at jeg har med antall som verdi i samtlige tabeller.

4.1 Bakgrunnsvariabler

Den innledende delen av undersøkelsen kartlegger demografien til respondentene, for å se om utvalget kan generaliseres til hele populasjonen (Johannessen, et al., 2011). Undersøkelsen hadde totalt 50 respondenter. Av disse fullførte samtlige undersøkelsen, men for å unngå å legge for mange restriksjoner på respondentene, er alle spørsmål frivillige. Dette medførte at noen spørsmål ikke ble besvart av alle respondentene. I tilfellet hvor en respondent ikke svarte på alle spørsmålene, tar jeg fortsatt med de resterende svarene til respondenten, da jeg mener denne dataen fortsatt er betydningsfull og reliabel. I de tilfellene hvor én eller flere respondenter har valgt å ikke svare på et spørsmål, bruker jeg *antall* som måleenhet, i stedet for prosent. I flere tabeller benytter jeg meg både av antall og prosent som måleenheter. Se delkapittel 3.2.2.1 for utdypelse av svarprosent, frafall og målgruppen for undersøkelsen.

I spørsmål 1, kartlegges kjønnen på respondentene. Det kommer frem at 88% (44 stk) av respondentene er menn, mens 10% (5 stk) er kvinner. Én respondent valgt å ikke svare. Jeg har ikke funnet andre kilder som dokumenterer kjønnsbalansen blant IT-sjefer i kommuner. SSB fører statistikk over andelen menn og kvinner i lederstillinger og andelen menn og kvinner i IT-bransjen. I 2018 var det 64,7% menn i lederstillinger i Norge på generell basis, men samtidig var det en overvekt av kvinnelige ledere i offentlig sektor (56%) (Statistisk sentralbyrå, 2019b). På bransjenivå, er det 69% menn som jobber med IT-tjenester i 2020, første kvartal (Statistisk Sentralbyrå, 2020).

Spørsmål 2 spør om alderen til respondenten. De fleste respondentene var mellom 51 og 60 år gamle (se tabell 3), og det var 6 prosentpoeng flere respondenter under 51 enn over 60. Den yngste respondenter var 31 år, mens den eldste var 66.

Aldersgruppe	Antall	Prosent
30-40	6	12.0
41-50	9	18.0
51-60	26	52.0
61-70	6	12.0
Mangler	3	6.0
Totalt	50	100.0

Tabell 3: Alder

Spørsmål 3 kartlegger hvilken kommune respondenten svarer for. Jeg har satt dette i sammenheng med data på innbyggertall fra SSB (2019c). Som vi ser i tabell 4, er hvert fylke representert med minst én kommune. Prosentkolonnen i tabellen indikerer hvor stor andel av respondentene som kommer fra et gitt fylket. Virkelighetsprosenten i kolonnen ved siden av, representerer den faktiske andelen av kommuner hvert fylke har. Det er viktig for generaliseringen av utvalget at den geografiske spredningen samsvarer med virkelighetsbilde. Dersom vi regner ut Pearsons korrelasjonskoeffisient for andelen kommuner per fylke blant

respondentene og den faktiske andelen kommuner per fylke, får vi $R = 0.703$, som indikerer at det er en korrelasjon mellom de responderende kommunene og virkelighetsbildet. Likevel er det viktig å ha i bakhodet at det ikke er en perfekt korrelasjon, som betyr at flere fylker kan være overrepresenterte eller underrepresenterte.

Fylke	Respondenter (Antall)	Respondenter (Prosent)	Virkelighetsprosent
Agder	1	2.0	7
Innlandet	7	14.0	12.9
Møre og Romsdal	1	2.0	7.3
Nordland	5	10.0	11.5
Oslo	1	2.0	0.3
Rogaland	5	10.0	6.5
Troms og Finmark	3	6.0	11
Trøndelag	3	6.0	10.6
Vestfold og Telemark	5	10.0	6.5
Vestland	6	12.0	12.1
Viken	11	22.0	14.3
Mangler	2	4.0	0
Sum	50	100.0	100.0

Tabell 4: Respondenter fordelt på fylke

Kommunene har blitt inndelt i tre størrelser (se tabell 5) basert på innbyggerantall. *Små kommuner* har 0-4 999 innbyggere, *mellomstore kommuner* har 5 000-19 999 innbyggere, og *store kommuner* har over 20 000 innbyggere. Denne grupperingen har jeg basert på en rapport om gruppering av kommuner, av Langørgen & Aaberge (2011) utgitt av SSB. I de tilfellene der det er merkbare forskjeller i svarene til de ulike grupperingene, vil dette bli tydeliggjort.

Størrelsesgruppe	Antall	Prosent
Små kommuner	16	32.0
Mellomstore kommuner	15	30.0
Store kommuner	17	34.0
Mangler	2	4.0
Sum	50	100.0

Tabell 5: Kommunestørrelse

Spørsmål 4 kartlegger stillingen til respondenten (se tabell 6). 72% av de som har svart, er IT-sjef i deres respektive kommune. 14% har svart *ansatt i kommunen*, og 8% har svart *annet*. Ettersom det er en klar majoritet av respondentene som er IT-sjefer, går jeg ut i fra at de fleste svarene er representative for hver gitt kommune. Det er likevel viktig å bemerke seg at 28% av respondentene ikke er IT-sjefer, og har potensielt annerledes perspektiver på de ulike

spørsmålene og svaralternativene. For å se de resterende svaralternativene for spørsmål 4, se vedlegg 1.

Stilling	Antall	Prosent
IT-sjef i kommunen	36	72.0
Ansatt i kommunen	7	14.0
Annet	4	8.0
Mangler	3	6.0
Sum	50	100.0

Tabell 6: Stilling

4.2 Outsourcing

4.2.1 Omfang

Spørsmål 5: Hvilke av disse påstandene stemmer for deres virksomhet?

	Ja	Nei	Jeg vet ikke	Det er ubestemt
Virksomheten outsourcer én eller flere IT-prosesser	84 %	16 %	0 %	0 %
Virksomheten planlegger å fortsette nåværende outsourcing av IT-prosesser	80 %	12 %	2 %	6 %
Virksomheten planlegger å outsource flere IT-prosesser i fremtiden	42 %	22 %	2 %	34 %
Planlegger å outsource færre IT-prosesser i fremtiden	0 %	68 %	6 %	26 %
Virksomheten flagger ut én eller flere IT-prosesser til andre land i Norden	6 %	76 %	2 %	16 %
Virksomheten flagger ut én eller flere IT-prosesser til land utenfor Norden	20 %	66 %	2 %	12 %
Virksomheten er en del av et kommunalt oppgavefelleskap for IT-tjenester	52,4 %	47,6 %	0 %	0 %

Tabell 7: Outsourcing - omfang

Det femte spørsmålet kartlegger omfanget og fremtidsutsiktene rundt outsourcing til kommunene (se tabell 7). Det kommer frem at 84% av de responderende kommunene outsourcer én eller flere IT-prosesser. 80% har svart at de planlegger å fortsette outsourcing av de IT-prosessene som outsources i dag, og 42% har svart at de planlegger å outsource enda flere prosesser i fremtiden. Det var 0% som svarte at de planla å outsource færre prosesser fremover og 26% svarte at det er ubestemt. Angående utflagging, var det 6% som svarte at de flagger ut én eller flere prosesser til andre land i Norden, og 20% svarte at de flagger ut én eller flere prosesser til land utenfor Norden. Det var 52.4% som svarte at de var en del av et kommunalt oppgavefelleskap.

4.2.1.1 Diskusjon

Av de 16 prosentene som har svart at de ikke outsourcer, var halvparten mellomstore kommuner, og den andre halvparten store kommuner. Det var ingen små kommuner som ikke outsourcet minst én prosess.

Det at 0% planlegger å outsource færre prosesser, mens 42% planlegger å outsource flere prosesser i fremtiden, bygger opp under SSB sin predikasjon om at behovet for digital kompetanse i kommunene kommer til å fortsette å øke i fremtiden (Rybalka, et al., 2018). Disse tallene tolker jeg som at kombinasjonen av motivasjonsfaktorer og vellykkede resultater, veier mer for kommunene enn mulige utfordringer og mislykkede initiativer. Dette medfører at kommunene er fornøyde på generell basis med sine outsourcingprosjekter.

Det var overraskende mange kommuner som var en del av et kommunalt oppgavefelleskap. Av kommunene som svarte ja på dette spørsmålet, var 30% små kommuner, 20% mellomstore kommuner og 50% store kommuner. Den skjeve fordeling kan skyldes at loven om kommunale oppgavefelleskap tredde i kraft 1. januar 2020 og at kommunene har tre år på seg til å omdanne de kommunale samarbeidene deres til en slik modell (Gimnæs, 2020). Som nevnt i delkapittel 2.8.3 om co-sourcing, finnes det ikke eksakte tall fra andre kilder på hvor mange kommuner som er en del av et slikt oppgavefelleskap.

Til sammen var det 26% som drev med global sourcing. Dette kan hjelpe kommunene med å få tilgang til verdensledende teknologier, som Harland, et al. (2005) argumenterer for, men samtidig kan det innebære nye type utfordringer som valutasingninger, språkvansker og flere reguleringer (Trent & Monczka, 2005).

4.2.1.2 Korrelasjonsanalyse

		Innbyggere	Sourcing utenfor Norden	Sourcing, andre land i Norden
Innbyggertall	Pearson Correlation	1	-.118	-.079
	Sig. (2-tailed)		.463	.629
	N	48	41	40
Sourcing utenfor Norden	Pearson Correlation	-.118	1	.530**
	Sig. (2-tailed)	.463		.000
	N	41	43	41
Sourcing, andre land i Norden	Pearson Correlation	-.079	.530**	1
	Sig. (2-tailed)	.629	.000	
	N	40	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figur 2: Korrelasjon mellom innbyggere, global sourcing

Ved hjelp av Pearsons produkt-moment korrelasjonskoeffisient foretar vi en korrelasjonsanalyse (se figur 2), for å lete etter potensielle sammenhenger mellom innbyggertall, outsourcing til andre land i Norden og outsourcing til land utenfor Norden. Som vi ser i figur 2, kan vi ikke anslå en sammenheng mellom innbyggertall og outsourcing innenfor/utenfor Norden, fordi p-verdiene ikke er signifikante, dersom vi bruker et signifikansnivå på 0.05 (innenfor Norden: $p = .629$, utenfor Norden: $p = .463$). Men det er en positiv sammenheng mellom kommuner som outsourcer til andre land i Norden og kommuner som outsourcer globalt ($r = .530$). Resultatet er signifikant ($p = .000$). Dette betyr at sjansen for at en kommune outsourcer globalt (offshoring/global sourcing/utenfor Norden) øker dersom kommunen allerede outsourcer til andre land i Norden (nearshoring), og vice versa. Dette kan antyde at dersom en kommune opplever at en utenlandsk nordisk aktør vinner en anbudsutlysning, så impliserer det at kommunen er i en slik tilstand hvor den har behov som norske aktører ikke klarer å dekke på lik linje med internasjonale aktører, og dette kan medføre at en rekke av kommunens anbudsutlysninger vinnes av slike aktører, både i og utenfor Norden.

4.2.2 Hva outsources?

Spørsmål 6: Innenfor hvilke av disse områdene benytter dere i dag outsourcing?

	Antall	Prosent
Skytjenester	45	90%
Drift og operative tjenester	22	44%
Applikasjonsutvikling	21	42%
Informasjonssystemer og infrastruktur	18	36%
Regnskap- og finanstjenester	14	28%
Lønningssystemer og personaltjenester	12	24%
Øvrige kontortjenester	12	24%
Annet	11	22%
Arkivsystemer	10	20%
Sakssystemer	8	16%
Hjelpe- og kontaktsenter	7	14%
Transport- og logistikkjenester	5	10%

Tabell 8: Hva som outsources

Det sjette spørsmålet kartlegger hvilke områder kommunene benytter seg av outsourcing (se tabell 8). Alternativene i tabellen er rangert etter popularitet. De fem vanligste områdene var *skytjenester* (90%), *drift og operative tjenester* (44%), *applikasjonsutvikling* (42%), *informasjonssystemer og infrastruktur* (36%) og *regnskap- og finanstjenester* (28%).

4.2.2.1 Diskusjon

I følge Norwegian IT Outsourcing Survey 2019 (EY, 2019), kan skytjenester og SaaS utgjøre en stor påvirkning på det globale outsourcingmarkedet. EY (2019) predikerte i 2019 at skytjenester kommer til å påvirke kraftig hvordan offentlig sektor outsourcer. Dette reflekteres i svarene ved

at 90% av respondentene benytter seg av outsourcing innen skytjenester. I outsourcingundersøkelsen til Solli-Sæther & Gottschalk (2008) som fokuserte på private selskaper i Norge, er to av deres fem mest populære alternativer blant de fem øverste i min undersøkelse om kommuner. Dette var *informasjonssystemer og infrastruktur*, og *finans/regnskap/inkasso*. Det er viktig å merke seg at ordlyden i disse undersøkelsene er forskjellige. I Solli-Sæther & Gottschalk (2008) sin undersøkelse, var ikke *skytjenester* et alternativ. Dersom jeg fjerner *skytjenester* som alternativ fra min undersøkelse, vil *lønn/lønningssystemer og personaltjenester* også komme på topp fem i begge undersøkelsene.

4.2.2.2 Korrelasjonsanalyse

Jeg satt opp en bivariat korrelasjonstabell i SPSS, med samtlige variabler fra spørsmål 6, i tillegg til *innbyggertall*. Dette var for å se etter mulige sammenhenger mellom svarene. De fem sterkeste sammenhengene med et signifikansnivå på 0.01, er:

- Regnskap- og finanstjenester har en positiv sammenheng med lønningssystemer og personaltjenester ($r = .739$, $p = .000$).
- Regnskap- og finanstjenester har en positiv sammenheng med øvrige kontortjenester ($r = .542$, $p = .000$).
- Arkivsystemer har en positiv sammenheng med øvrige kontortjenester ($r = .510$, $p = .001$).
- Drift og operative tjenester har en positiv sammenheng med informasjonssystemer og infrastruktur ($r = .497$, $p = .000$).
- Hjelpe- og kontaktsenter har en positiv sammenheng med transport- og logistiktjenester ($r = .484$, $p = .001$).

Den eneste variabelen i spørsmål 6, som hadde en sammenheng med *innbyggertall* med et signifikansnivå på 0.05, var *transport- og logistiktjenester* ($r = .437$, $p = .004$).

Samtlige variabler i spørsmål 6 hadde en sammenheng med minst én annen variabel, med et signifikansnivå på 0.05. Dette kan tyde på at de aller fleste kommunene som driver med outsourcing, outsourcer mer enn én enkelt aktivitet. Samtidig antyder det at når kapasitetsutfordringene til en kommune øker, vil dette påvirke flere aspekter av kommunen som organisasjon, som igjen krever ulike løsninger.

4.2.3 Motivasjon

Spørsmål 7: Hvor stor betydning har de følgende driverne for at virksomheten velger å outsource?

	Stor betydning	Noen betydning	Hverken eller	Liten betydning	Ingen/svært lav betydning	Jeg vet ikke
Få tilgang til ressurser og kompetanse	26	12	7	2	1	1
Effektivisering	17	19	6	3	3	1
Fokus på egen kjernevirksomhet	15	19	7	3	4	1
Øke virksomhetens fleksibilitet	14	18	6	6	4	1
Øke kvaliteten i arbeidet	11	21	6	6	4	1
Redusere kostnader	9	14	14	10	1	1
Unnslippe nåværende rutiner og handlingsmønstre	5	14	16	5	7	2
Press fra omgivelsene	2	14	12	12	8	1
Politiske omstillinger	1	11	15	11	10	1

Tabell 9: Motivasjon

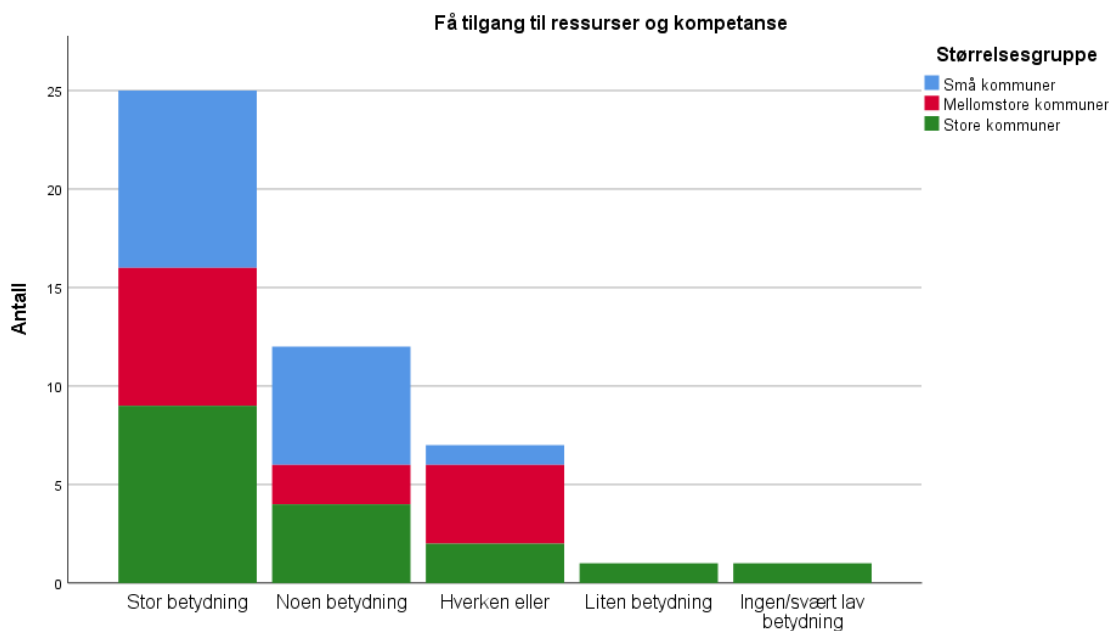
I dette spørsmålet ser vi på motivasjonsfaktorene som påvirker kommunene til å outsource. Alternativene er rangert i synkende rekkefølge ut i fra hva respondentene mener har *stor betydning* (se tabell 9). De tre mest populære faktorene med *stor betydning* var *få tilgang til ressurser og kompetanse* (52%), *effektivisering* (34%) og *fokus på egen kjernevirksomhet* (30%). Like etter kommer *øke virksomhetens fleksibilitet* (28%). De tre mest populære alternativene med *noen betydning* var *øke kvaliteten i arbeidet* (42%), *effektivisering* (38%) og *fokus på egen kjernevirksomhet* (38%).

I kategorien *ingen/svært lav betydning*, var de mest populære alternativene *politiske omstillinger* (20%), *press fra omgivelsene* (16%) og *unnslippe nåværende rutiner og handlingsmønstre* (14%). Samtidig rangerte disse faktorene nederst i kategorien *stor betydning*.

4.2.3.1 Diskusjon

Svarene gjenspeiler to av Solli-Sæther & Gottschalk (2008) sine strategiske drivere, *tilgang til ressurser og kompetanse*, og *fokus på egen kjernevirksomhet* (se delkapittel 2.3 om motivasjon). I følge ressursbasert teori, er organisasjonens evne til å oppfylle sin visjon, som i dette tilfellet er samfunnsoppdraget til kommunen, avhengig av de tilgjengelige ressursene (Viken, 2001). Dersom organisasjonen ønsker å øke prestasjonen sin, ved å eksempelvis utnytte nye teknologier, kan outsourcing av spesifikke aktiviteter bidra til dette (Quinsgaard, 2019). Det

at *tilgang til ressurser og kompetanse* rangeres høyest av respondentene, tolker jeg som en antydning til at ressursbasert teori kan bidra til å forklare outsourcingdriverne til de norske kommunene.



Figur 3: Histogram, få tilgang til ressurser og kompetanse

Som vi ser i figur 3, er fordelingen for *tilgang til ressurser og kompetanse* negativt skjevt fordelt. Det betyr at fordelingen har en hale av observasjoner mot ekstremt lave verdier (Johannessen, et al., 2011).

Solli-Sæther & Gottschalk (2008) sin andre strategiske driver, *fokus på egen kjernevirksomhet*, ligger på tredje plass i *stor grad*, og delt andreplass i *noen grad*. Dette tolker jeg som at kjernekompetanseteori ser ut til å være relevant for Kommune-Norge. Harland, et al. (2005) sin påstand om at frigjøring fra oppgaver som ikke er en del av virksomhetens kjerneaktiviteter, er en av de største motivatorene for outsourcing, ser ut til å være relevant for de norske kommunene.

Den tredje driveren til Solli-Sæther & Gottschalk (2008), *kostnadsreduksjon*, representeres med svaralternativet *redusere kostnader*. Dette alternativet kommer på sjette plass over alternativer med *stor betydning*, og tredje plass over alternativer med *liten betydning*. Undersøkelsen til Solli-Sæther & Gottschalk (2008) fokuserer på private bedrifter. Disse forskjellene i funnene tolker jeg som en antydning til at driverne for outsourcing blant kommuner kan differere fra driverne i privat sektor, og at fagteori ikke nødvendigvis kan anvendes likt på tvers av sektorene. Dette medfører at klassisk økonomisk teori ikke fungerer like optimalt for å forklare de strategiske driverne til norske kommuner, som ressursbasert teori eller kjernevirksomhetsteori.

Hoang & Hartner (2014) og og Fan (2000) peker ut *økning av fleksibilitet* som en viktig motivator som kan være vanskelig å plassere innenfor kjente teorier. Denne motivatoren kom på fjerde plass over alternativer rangert etter *stor betydning*, som kan tyde på et behov for flere outsourcingteorier basert på dagens endringsfokuserede samfunn. Det er mulig at de norske kommunene opplever endringer i utviklingsmuligheter, teknologi og politiske, lovmessige og økonomiske rammer, som Brudvik (2011) utpeker som eksterne faktorer, og derfor ønsker å ruste seg bedre mot dette.

I kategorien *ingen/svært lav betydning*, var de mest populære alternativene *politiske omstillinger* (20%), *press fra omgivelsene* (16%) og *unnslippe nåværende rutiner og handlingsmønstre* (14%). Samtidig rangerte disse faktorene nederst i kategorien *stor betydning*.

Det at *politiske omstillinger*, *press fra omgivelsene*, og *unnslippe nåværende rutiner og handlingsmønstre* slår dårlig ut, kan tyde på at av Harland, et al. (2005) sin oppdagelse om at noen virksomheter bruker outsourcing som virkemiddel for å unnslippe uønskede forhold, ikke er særlig relevant for de norske kommunene. Det at *politiske omstillinger* er en lite populær driver, var overraskende da tall fra SSB (2020) viser at 66.1% av kommunene svarte *i svært stor grad* eller *i ganske stor grad* da de ble stilt følgende spørsmål: «I hvor stor grad påvirker føringer som stortingsmeldinger og Digitaliseringsrundskrivet, kommunens digitaliseringsarbeid». Dette kan skyldes at spørsmål 7 betegner politiske *omstillinger* som konkret motivator, mens SSB spør om påvirkningen av politiske *føringer*. I tillegg er ikke *digitaliseringsarbeid* og outsourcing av IT-aktiviteter det samme, selv om de ofte kan sammenfalle.

4.2.3.2 Korrelasjonsanalyse

I en bivariat korrelasjonstabell i SPSS, med de tre høyest rangerte variablene med *stor betydning* fra spørsmål 7, fant jeg følgende sammenhenger med signifikansnivå på 0.01:

- Få tilgang til ressurser og kompetanse har en signifikant positiv sammenheng med fokus på egen kjernevirksomhet ($r = .540$, $p = .000$), øke virksomhetens fleksibilitet ($r = .405$, $p = .004$), effektivisering ($r = .594$, $p = .000$), øke kvaliteten i arbeidet ($r = .556$, $p = .000$) og unnslippe nåværende rutiner og handlingsmønstre ($r = .407$, $p = .005$).
- Effektivisering hadde en signifikant positiv sammenheng med tilgang til ressurser og kompetanse ($r = .594$, $p = .000$), fokus på egen kjernevirksomhet ($r = .621$, $p = .000$), øke virksomhetens fleksibilitet ($r = .585$, $p = .000$), politiske omstillinger ($r = .455$, $p = .001$), øke kvaliteten i arbeidet ($r = .556$, $p = .000$) og unnslippe nåværende rutiner og handlingsmønstre ($r = .569$, $p = .000$).
- Fokus på egen kjernevirksomhet hadde en signifikant positiv sammenheng med få tilgang til ressurser og kompetanse ($r = .540$, $p = .000$), effektivisering ($r = .621$, $p = .000$) og unnslippe nåværende rutiner og handlingsmønstre ($r = .409$, $p = .004$).

Ingen av variablene i spørsmål 7 hadde en sammenheng med *innbyggertallet* med et signifikansnivå på 0.01.

Disse funnene tolker jeg som at de aller fleste kommunene som outsourcer, er motivert av flere faktorer som ofte er tett sammenknyttet. Det var interessant å se at sammenhengen mellom å *unnslippe nåværende rutiner og handlingsmønstre*, som ikke fikk en spesielt høy verdi i undersøkelsen, og *få tilgang til ressurser og kompetanse*, som lå på toppen i *stor betydning*, var statistisk signifikant. Det later til at motivasjonsfaktorene og motivasjonsteoriene som jeg valgte ut for denne oppgaven, har vist seg å være relevante med tanke på faktorene som påvirker norske kommuner.

4.2.4 utfordringer

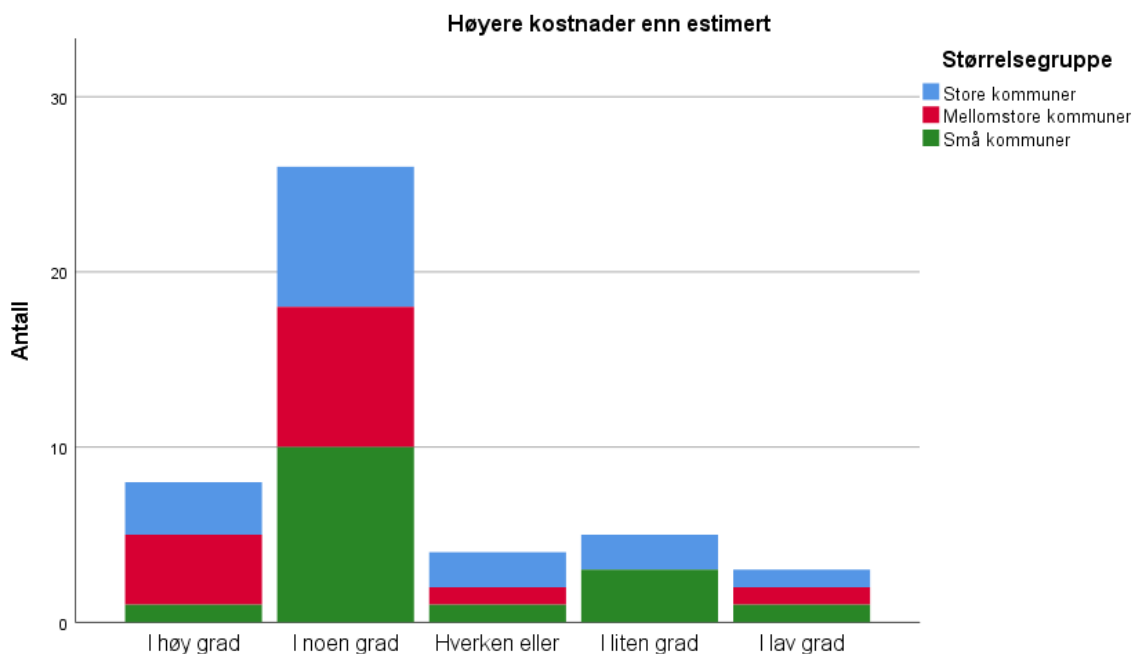
Spørsmål 8: I hvilken grad har virksomheten opplevd at følgende aspekter har vært en utfordring ved outsourcing?

	I høy grad	I noen grad	Hverken eller	I liten grad	I lav grad	Jeg vet ikke
Høyere kostnader enn estimert	8	27	5	5	3	1
Sikkerhet, etterlevelse av gjeldende lover, forskrifter, o.l	7	15	13	7	5	2
Kulturforskjeller	5	20	8	7	6	3
Uventede transaksjonskostnader knyttet til kommunikasjon, kontroll, reiser, o.l	5	9	16	10	4	5
Kontrollmangel	5	14	17	6	4	3
Interessekonflikt mellom leverandør og virksomheten	4	19	10	6	9	1
Kommunikasjonsproblemer	3	20	10	9	6	1
Geografiske avstander	2	11	8	13	13	2

Tabell 10: Utfordringer

Dette spørsmålet kartlegger utfordringene som kommunene møter på under outsourcingprosjekter. Alternativene er rangert i synkende rekkefølge ut i fra hva respondentene mener har vært utfordrende i *høy grad* (se tabell 10). De tre mest populære alternativene innenfor *høy grad*, var *høyere kostnader enn estimert* (16%), *sikkerhet, etterlevelse av gjeldende lover, forskrifter, o.l* (14%) og på delt tredjeplass; *kulturforskjeller* (10%), *uventede transaksjonskostnader knyttet til kommunikasjon, kontroll, reiser, o.l* (10%) og *kontrollmangel* (10%). I kategorien *i noen grad* finner vi en større oppslutning rundt de mest populære alternativene: *høyere kostnader enn estimert* (54%), *kulturforskjeller* (40%) og *kommunikasjonsproblemer* (40%). Like etter kommer *interessekonflikt mellom leverandør og virksomhet* (38%).

4.2.4.1 Diskusjon



Figur 4: Histogram, høyere kostnader enn forventet

Som vi ser i figur 4, har fordelingen for *høyere kostnader enn estimert* en asymmetrisk form (Johannessen, et al., 2011).

Antall kryss i kategorien *høy grad* i spørsmål 8, er forholdsvis lavere enn i kategorien *stor betydning* i spørsmål 7 om *motivasjon* (se tabell 9). I spørsmål 7, er det 42% flere kryss i kategorien *noen betydning* enn det er i *stor betydning*. I spørsmål 8, er det 346% flere kryss i kategorien *noen grad* enn i *høy grad*. Dette kan antyde at de mest populære motivasjonsfaktorene blir hver for seg sett på som mer betydningsfulle enn de vanligste utfordringene, og er dermed enklere å kartlegge.

Selv om *sikkerhet* kommer på andreplass i kategorien *høy grad* (14%), var det flere kommuner som svarte at *sikkerhet* enten påvirker i *noen grad* (30%) eller *hverken eller* (26%). Dette kan tyde på at visse kommuner enten sikrer seg muligheten til å overvåke leverandørens prosesser, styringer og kontroll, slik Saltkjel & Rasmussen (2019) anbefaler (se delkapittel 2.7.1 om compliance og sikkerhet), eller at de benytter seg av andre preventive tiltak. Samtidig, antyder funnene at andre kommuner opplever *sikkerhet* i *høy grad* problematisk i forbindelse med outsourcing. Disse kommunene bør potensielt bli flinkere til å evaluere leverandørens forutsetninger for å etterfølge aktuelle lovkrav.

Kontrollmangel var det høyest rangerte alternativet i kategorien *hverken eller* med 34%. Samtidig kom det på sjette plass i *noen grad* (28%) og delt tredjeplass i *høy grad* (10%). Dette

kan antyde at den kommunale delen av Norge har en god margin mellom dagens tilstand, og en «hollow state» der staten (i dette tilfellet, kommunen) fungerer som et holdingselskap, mens det er private aktører som leverer tjenester til innbyggerne (se delkapittel 2.7.2 om kontrollmangel) (Harland, et al., 2005). Det at *kontrollmangel* fikk høyest poengsum i *hverken eller*, kan antyde at kommunene er forberedt på å gi opp deler av kontrollen under outsourcinginitiativer og/eller at de er tydelige på hvor mye autoritet leverandøren har over prosjektet (Patel, 2017; Sardana, 2019). Det kan også skyldes andre preventive tiltak.

Høyere kostnader enn estimert kom på første plass i *noen grad* (54%). Dette tyder på at klassisk økonomisk teori (se delkapittel 2.3.3) kan hjelpe oss med å forklare utfordringene som kommunene opplever, selv om det er mindre relevant for å forklare deres *motivasjon*.

Kulturforskjeller og kommunikasjonsproblemer kommer på delt andreplass i *noen grad* med 40% hver. Dette støtter opp under funnene til Morgen (2010) som viste en klar korrelasjon mellom suksessfulle outsourcinginitiativer og god kommunikasjon mellom leverandør og klient. Morgen (2010) forklarer at kulturforskjeller utgjør en større påvirkning på outsourcinginitiativer hos offentlig sektor, enn hos privat sektor. Dette mener han kommer fra den byråkratiske naturen i offentlig sektor (Morgen, 2010).

Det var 46% som svarte at *interessekonflikt mellom leverandør og virksomhet* oppleves som utfordrende i *høy grad* eller i *noen grad*, mens 50% svarte *hverken eller, liten grad, eller lav grad*. Jeg tolker dette som at prinsipal-agent-teori er relevant for å forklare utfordringene som mange kommuner opplever ved outsourcing (se delkapittel 2.6 om prinsipal-agent-teori). Det kan hende at kommunene som ikke anser interessekonflikt som en hyppig problematikk, opplever i mindre grad asymmetrisk informasjon mellom leverandør og klient, eller at de tar preventive tiltak for å hindre leverandøren i å handle opportunistisk, som å dele opp outsourcingperioden i mindre instanser, sette målbare indikatorer for leverandørens prestasjon, o.l. (Keil, 2005).

Uventede transaksjonskostnader ble opplevd i *høy grad* eller i *noen grad* av 28% av respondentene, mens 60% plasserte alternativet i de tre neste kategoriene. Dette kan delvis skyldes at alternativet sammenfaller med *høyere kostnader enn estimert*, noe som kan lede til at respondentene svarer annerledes enn dersom personen kun hadde fått ett av alternativene. Det kan også hende at den opplevde definisjonen respondentene har på transaksjonskostnader, ikke passer med definisjonen til Fokvord (2018) som jeg har brukt i denne oppgaven. Svarene kan også antyde at kommunene enten er flinke til å kartlegge denne type kostnader før prosjektene initieres, og/eller at tjenestene de outsourcer ikke har høy spesifisitet, som Arlond (2000) mener er hovedårsaken til at virksomheter pådrar seg høye transaksjonskostnader.

4.2.4.2 Korrelasjonsanalyse

I en bivariat korrelasjonstabell i SPSS, satt jeg opp variablene i spørsmål 8 opp mot variablene i spørsmål 7, for å lete etter sammenhenger mellom kommunenes motivasjonsfaktorer og

kommunenenes opplevde utfordringer. Med et signifikansnivå på 0.01, fant jeg følgende sammenhenger:

- *Press fra omgivelsene* (motivasjonsfaktor) har en signifikant positiv sammenheng med *interessekonflikt mellom leverandør og virksomheten* (utfordring) ($r = .547$, $p = .000$).
- *Politiske omstillinger* (motivasjonsfaktor) har en signifikant positiv sammenheng med *kommunikasjonsproblemer* (utfordring) ($r = .403$, $p = .005$).

Det var interessant å observere en sammenheng mellom *press fra omgivelsene* og *interessekonflikt mellom leverandør og virksomhet*. I det åpne spørsmålet på slutten av undersøkelsen (se delkapittel 4.4), utdypet fire av respondentene hvordan de mente at leverandørene stadig fikk mer makt over kommunene. To av de forklarer hvordan det mangelfulle konkurransemarkedet for outsourcing av IT-tjenester i Norge, har ført til at leverandørene har mulighet til å presse kommunene til å ta i bruk løsninger som ikke nødvendigvis gagnar kommunene best. Dette er typisk for prinsippal-agent-problemer, der handlingene som leverandøren gjør for å øke profitt, kan komme i konflikt med hva som er i kommunens beste interesse (Keil, 2005). De aktuelle responsene i det åpne spørsmålet, antyder at leverandørene handler opportunistisk. Det vil si at de ikke bare handler i egeninteresse, men at de også handler med falskhet (Bahli, 2003). Funnene i korrelasjonsanalysen kan tolkes som en oppbygning rundt dette. Men ettersom jeg sitter på en svært liten datamengde angående dette, er det vanskelig å utdype det mer uten at det blir rent spekulativt, men det kan være en interessant tematikk for videre forskning.

Dersom vi benytter oss av et signifikansnivå på 0.05, får vi ytterligere sammenhenger:

- *Press fra omgivelsene* har en signifikant positiv sammenheng med kulturforskjeller, geografiske avstander, høyere kostnader enn estimert, uventede transaksjonskostnader knyttet til kommunikasjon, kontroll, reiser, o.l og kontrollmangel. *Press fra omgivelsene* er dermed den motivasjonsvariabelen med flest signifikante sammenhenger med utfordringsvariablene dersom vi går ut i fra et signifikansnivå på 0.05.

Samtlige utfordringsvariabler hadde en signifikant positiv sammenheng med hverandre. Ingen av variablene i spørsmål 8 hadde en sammenheng med *innbyggertallet* med et signifikansnivå på 0.01.

4.2.5 Strategi

Spørsmål 9: Hvilke av disse påstandene stemmer for deres virksomhet?

	Ja	Nei	Til en viss grad	Hverken eller	Jeg vet ikke
Virksomheten tar i bruk tverrfaglige arbeidsgrupper under outsourcingprosjekter	22	8	9	4	6
Virksomheten har et tydelig rammeverk for hvilke tjenester som skal produseres internt/eksternt (sourcingstrategi)	15	5	25	4	0
Virksomheten kommuniserer og tilgjengeliggjør sourcingstrategien for de ansatte	12	13	14	7	3
Virksomheten utformer exit-strategier for eventuelle brudd i outsourcing-relasjoner	9	18	12	8	2
Virksomheten evaluerer sourcingstrategien minst én gang i året	3	19	20	6	1

Tabell 11: Strategi

I denne delen har jeg valgt å slå sammen diskusjonen med resten av delkapittelet.

Spørsmål 9 kartlegger bruken av sourcingstrategi blant kommunene (se tabell 11). Det er 30% som svarer at de har en tydelig sourcingstrategi, mens 50% svarer at det har det til en viss grad. Det er 10% som svarer *nei*. Det stilles krav til at alle offentlige virksomheter skal utarbeide en sourcingstrategi for utvikling, forvaltning og drift av digitale løsninger (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017a). Jeg tolker svarene som at de fleste kommunene oppfyller dette kravet, men i varierende grad.

De fleste kommunene tar i bruk tverrfaglig arbeidsgrupper under outsourcingprosjekter i en eller annen grad (ja – 44%, nei – 16%, til en viss grad – 18%). Dette er i tråd med Difi (2017b) sine anbefalinger om å ta i bruk tverrfaglige team for at strategien skal i større grad forankres i hele virksomheten, og samtidig øke beslutningskvaliteten (Mathisen, 2006a i Haraldseid, 2007, p. 9) (se delkapittel 2.4.3.1 om forankring og involvering).

Det var 24% som svarte *ja* og 26% som svarte *til en viss grad*, til at virksomheten kommuniserer og tilgjengeliggjør sourcingstrategien for de ansatte. Til sammen var det 40% som svarte enten *nei* eller *hverken eller*. Dette antyder at denne andelen strider med Difi (2017e) sine anbefalinger om kommunikasjon og forankring.

I alternativet om exit-strategier, svarte 36% at de ikke utformer exit-strategier for eventuelle brudd med outsourcing-relasjoner. 24% svarte *til en viss grad*, og 18% svarte *ja*. Dette bryter med Barthelemy (2003) sine anbefalinger for å unngå større komplikasjoner og høye kostnader når relasjoner eller kontrakter brytes. Det kan potensielt føre til lock-in-scenarier for visse kommuner, dersom de havner i en situasjon hvor vesentlig tap er unngåelig for å kunne komme seg ut av en sourcingrelasjon (Barthelemy, 2003).

Alternativet med lavest oppslutning, var *virksomheten evaluerer sourcingstrategien minst én gang i året*, hvor 38% svarte *nei* og 6% svarte *ja*. Samtidig var alternativet på andreplass i kategorien *til en viss grad*, med 40%. Dette antyder at en stor del av kommunene ikke følger Difis (2017e) råd om evaluering og oppfølging av sourcingstrategien.

4.2.5.1 Korrelasjonsanalyse

I en bivariat korrelasjonstabell i SPSS, satt jeg sammen variablene i spørsmål 9 om strategi (strategivariablene), med variablene i spørsmål 8 (utfordringsvariablene) og 7 (motivasjonsvariablene), for å lete etter sammenhenger med signifikansnivå på 0.01. Dette ledet til følgende funn:

- Det er ingen statistisk signifikante sammenhenger mellom strategivariablene og utfordringsvariablene. Dette ble også testet med signifikansnivå på 0.05 uten funn.
- *Virksomheten kommuniserer og tilgjengeliggjør sourcingstrategien for de ansatte* (strategivariabel, tilgjengeliggjøring) har en positiv signifikant sammenheng med *effektivisering* (motivasjonsvariabel) ($r = .397$, $p = .007$).
- *Virksomheten har et tydelig rammeverk for hvilke tjenester som skal produseres internt/eksternt* (strategivariabel) har en positiv signifikant sammenheng med *øke virksomhetens fleksibilitet* ($r = .375$, $p = .009$).

Ingen av variablene i spørsmål 9 hadde en sammenheng med *innbyggertallet* med et signifikansnivå på 0.01.

Det var interessant å observere at det ikke var noen signifikante sammenhenger mellom de opplevde utfordringene og strategivariablene. Dette kan tyde på at kommunene ikke lar utfordringene de opplever påvirke sourcingstrategien deres. Eventuelt kan det bety at utfordringene påvirker strategien, men ikke bruken av tverrfaglige arbeidsgrupper, evalueringen, kommuniseringen/tilgjengeliggjøringen eller exit-strategiutformingen. Dette vil kunne føre til at endringer i strategien ikke gir utslag i denne korrelasjonsanalysen.

Det at kommuniseringen/tilgjengeliggjøringen har en positiv signifikant sammenheng med effektiviseringsfaktoren, kan tyde på at kommunene som aktivt går inn for å effektivisere driften, henter inspirasjon *beste praksis*, som blant annet Difi (2017e) anbefaler. I dette tilfellet gjelder det å kommunisere strategien for å øke involveringen og samtidig oppslutningen rundt den (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017e).

Å øke virksomhetens fleksibilitet, mener Brudvik (2011) skal hjelpe kommuner å ryste seg mot endringer i eksterne faktorer. Funnene antyder at kommuner som ønsker å øke virksomhetens fleksibilitet, bruker blant annet en sourcingstrategi som virkemiddel for å oppnå dette når de outsourcer IT-tjenester.

4.2.6 Tilfredshet

Spørsmål 10: Omtrent hvor høy prosentandel av virksomhetens outsourcingprosjekter oppnår forventet eller over forventet kvalitet?

	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Svar	16	25	100	71.88	24.418

Tabell 12: Tilfredshet

I beskrivelsen av dette spørsmålet, kommenterte jeg på at det var frivillig å svare, ettersom jeg forventet at det ville være vanskelig for flere av respondentene å komme med et eksakt tall som svar. Dette har trolig hatt en påvirkning på hvor mange som valgte å svare. Det var totalt 16 (32%) av respondentene som oppga et tall på hvor stor prosentandel av kommunens outsourcingprosjekter som oppnår forventet eller over forventet kvalitet. Gjennomsnittsvaret var 71.8 (prosent). Det laveste oppgitte tallet var 25, mens det høyeste, 100. Med et standardavvik på 24.4, tilsier det en relativt stor spredning, der de fleste svarene lå i mellom 47 og 96. Dersom vi fjerner de to kommunene som svarte under 50, blir gjennomsnittet 78.5, med et standardavvik på 16.7. Respondentenes svar bærer ikke preg av sammenheng med kommunestørrelse eller geografi.

4.3 Backsourcing

Spørsmål 11: Har virksomheten reintegrert en tjeneste som tidligere var outsourcet?

Svar	Antall	Prosent
Nei	36	76,6%
Ja	7	14,9%
Nei, men planlegger å gjøre det	2	4,3%
Jeg vet ikke	2	4,3 %

Tabell 13: Backsourcing - omfang

I en bivariat korrelasjonsanalyse fant jeg en negativ sammenheng mellom andelen kommuner som har backsourcet, og prosentandelen av virksomhetens outsourcingprosjekter som oppnår forventet eller over forventet kvalitet. I denne analysen var $r = -.514$ og $p = .042$. Dette innebærer at sammenhengen er signifikant dersom man bruker et signifikansnivå på 0.05. Forholdet kan tolkes som at en økning i andelen kommuner som har backsourcet, medfører en nedgang i hvor mange prosjekter som oppnår forventet eller over forventet kvalitet. Dette antyder at resultatet av tidligere outsourcingprosjekter har en vesentlig påvirkning på kommunens backsourcingavgjørelser.

Grunnet at antallet kommuner som har backsourcet er meget lavt, er det lite hensiktsmessig å foreta statistiske analyser basert på disse dataene. Kapitlet om backsourcing vil derfor ikke inneholde statistiske analyser utover hva som ble gjort i forrige avsnitt.

I spørsmål 11, var det 14.9% som svarte at kommunen hadde backsourcet IT-aktiviteter. Det er vanskelig å si om dette er et relativt høyt eller lavt tall, da det finnes en begrenset mengde studier om backsourcing som kan relateres til norske kommuner. I følge Hoang & Hartner (2014), var det en økende popularitet i backsourcing da studien deres ble gjennomført i 2014, men denne studien fokuserte på mellomstore produksjonsselskaper. SSB (2012-2020) samler inn data på ivaretagelse av IKT-funksjoner, etter grad av outsourcing, blant annet for kommunene. Dersom vi ser på utviklingen 2018-2020, ser vi en endring i andel kommuner som har overveiende eksterne leverandører som utfører IT-aktiviteter. For noen aktiviteter har det vært en økning, mens for andre aktiviteter har det vært en nedgang (se tabell 14).

Svar	2018	2020	Endring i prosentpoeng
Drift av enhetens servere	11.7	7.4	-4.3
Drift av PC-miljøer	6.6	4	-2.6
Forvaltning av fagsystemer	13.5	11.1	-2.4
Utvikling av IKT-/digitaliseringsstrategi	6.4	5.8	-0.6
Drift av fagsystemer	11.7	11.4	-0.3
Prosjektledelse for digitalisering	5.8	6.5	0.7
Prosjektledelse ved IKT-anskaffelser	8.2	9.8	1.6
IT-opplæring av interne brukere	4	5.8	1.8
Sikkerhetstesting (f.eks. penetrasjonstesting)	22.3	24.3	2
Utvikling av internettløsninger	28.9	31.4	2.5
Brukerstøtte	9.3	12	2.7
Sikkerhetsovervåking av IKT-infrastruktur	10.1	12.9	2.8

Tabell 14: Backsourcing, tall hentet fra SSB (2012-2020)

Tabellen viser andelen kommuner som har overveiende eksterne leverandører som utfører hver nevnte IT-aktivitet. Aktivitetene er rangert etter negativ endring i prosentpoeng. Det vil si at aktivitetene som har hatt størst nedgang i antall kommuner som har overveiende eksterne leverandører som utfører denne aktiviteten, er på toppen av tabellen, mens aktivitetene som har hatt størst økning er på bunnen. Dette er ikke nødvendigvis et direkte mål på backsourcing, men det kan gi en antydning på hvilke typer aktiviteter som kommunene i økende grad velger å utføre selv.

De neste spørsmålene er «pop-up-spørsmål» som kun dukket opp for respondentene som svarte «ja» eller «nei, men planlegger å gjøre det» på spørsmål 11 om backsourcing. De resterende respondentene gikk rett til det siste spørsmålet, spørsmål 17. Rekkefølgen på de neste spørsmålene har blitt endret, slik at det skal fremstå mer sammenhengene for leseren¹¹. For å se den faktiske rekkefølgen, se vedlegg 1.

Spørsmål 12: Hvilke av disse påstandene stemmer for deres virksomhet?

¹¹ Spørsmål 15, «omtrent hvor mange prosesser har dere backsourcet de siste 5 årene?» er utelatt fra resultatene, da det ikke var nok respondenter som svarte på dette spørsmålet.

	Ja	Nei	Jeg vet ikke	Det er ubestemt
Virksomheten har tidligere backsourcet prosesser	7	2	0	0
Virksomheten driver med backsourcing av prosesser nå	2	7	0	0
Virksomheten planlegger å backsource flere prosesser i fremtiden	3	2	0	4

Tabell 15: Backsourcing – oppfølging

Spørsmål 12 kartlegger hvor mange kommuner som tidligere har backsourcet prosesser, hvor mange som holder på med backsourcing nå, og hvor mange som planlegger å backsource i fremtiden (se tabell 15). Det var relativt få respondenter som kunne ta del i backsourcingdelen av undersøkelsen, men av de aktuelle respondentene, ser vi at det er en majoritet som har drevet med backsourcing *tidligere*, og en tydelig minoritet som driver med backsourcing for øyeblikket. Når det gjelder backsourcing i fremtiden, var svarene veldig jevnt fordelt, men den mest populære kategorien var *det er ubestemt*.

Spørsmål 14: Innenfor hvilke av disse områdene har dere backsourcet, eller planlegger å backsource prosesser?

Svar	Antall	Prosent
Drift og operative tjenester	5	10%
Informasjonssystemer og infrastruktur	3	6%
Skytjenester	2	4%
Øvrige kontortjenester	2	4%
Lønningssystemer og personaltjenester	1	2 %
Applikasjonsutvikling	1	2%
Transport- og logistikkjenester	1	2 %
Regnskap- og finanstjenester	1	2%
Arkivsystemer	1	2%
Sakssystemer	1	2%
Annet	1	2 %

Tabell 16: Hva som backsources

Spørsmål 14 kartlegger hvilke aktiviteter som har blitt eller planlegges å backsources (se tabell 16). I likhet med SSB (2012-2020) sine tall i tabell 14, finner vi *drift og operative tjenester* på førsteplass. Jeg anser dette alternativet som relativt sammenfallende med *drift av enhetens servere*. Videre er den en tynn spredning utover de andre alternativene. En interessant observasjon er at de tre mest populære alternativene i dette spørsmålet, var også blant de fire mest populære alternativene i spørsmål 6 om outsourcing (se tabell 8). Dette kan skyldes en naturlighet i at de mest populære aktivitetene å outsource, har en større base for potensiell backsourcing enn mindre populære outsourcingaktiviteter.

4.3.1 Motivasjon

Spørsmål 13: Kryss av på hva du oppfatter som årsaker til at dere velger å backsource

Kvaliteten var under forventet	6	12%
Øke kontrollen	6	12%
Høyere kostnader enn estimert	5	10%
Effektivisering	3	6%
Uventede transaksjonskostnader knyttet til kommunikasjon, kontroll, reiser, o.l	3	6%
Kulturforskjeller	3	6%
Kommunikasjonsproblemer	3	6%
Interessekonflikt mellom leverandør og virksomheten	3	6%
Fokus på egen kjernevirksomhet	3	6%
Geografiske avstander	1	2%
Politiske omstillinger	1	2%

Tabell 17: Backsourcing – motivasjon

Dette spørsmålet kartlegger driverne kommunene har for å backsource (se tabell 17). De tre mest populære alternativene var *kvaliteten var under forventet* (12%), *øke kontrollen* (12%) og *høyere kostnader enn estimert* (10%). Dette stemmer overens med hva Veltri, Saunders, & Kavan (2008) fant i sin studie om backsourcing av informasjonssystemer. Dette kan antyde at kontraktsproblemer er en nøkkelfaktor som leder til at norske kommuner backsourcer. Dette innebærer blant annet; høyere kostnader enn forventet, lavere kvalitet enn forventet og tap av kontroll (Veltri, et al., 2008). Det er en jevn spredning over alternativene, noe som kan tyde at det ofte er en kombinasjon av flere faktorer som kommunene er misfornøyd med, som fører til valget om backsourcing.

4.3.2 Tilfredshet

Spørsmål 16: I hvilken grad er dere fornøyd med å ha backsourcet?

Svar	Antall
Svært fornøyd	4
Fornøyd	2
Hverken eller	1
Svært misfornøyd	0
Misfornøyd	0
Variierende grad	0

Tabell 18: Backsourcing - tilfredshet

Av de kommunene som har backsourcet IT-aktiviteter, er det en tydelig majoritet som er fornøyd (se tabell 18). Dette er på tross av de utfordringene som ofte medfører backsourcingprosjekter, som høye kostnader, problematikk rundt tapte kunnskaper og ferdighet, og eventuelle termineringsgebyr (Veltri, et al., 2008; Hoang & Hartner, 2014).

4.4 Åpent spørsmål

Det 17. spørsmålet var et åpent spørsmål der respondentene kunne skrive inn hva de ønsket i en tekstboks. Det var totalt 15 svar på dette spørsmålet. Fem av respondentene forklarte hvordan deres kommune samarbeider med flere kommuner om IT-tjenester, gjennom et interkommunalt oppgavefelleskap. Fire av respondentene kommenterte på at leverandørene stadig får mer makt over kommunene, blant annet grunnet mangelfull konkurranse innenfor leverandørmarkedet. To av de fire respondentene konkretiserte at de har et restriktivt forhold til outsourcing, og at de satset på intern rekruttering, og reduksjon av eksterne konsulenter.

En av respondentene foreslår en sentralisert løsning på den påståtte skjeve maktbalansen mellom leverandørene og kommunene: Digitaliseringsdirektoratet og KS kan utføre nasjonale anbud på vegne av kommunal og statlig forvaltning. Dette kan gjelde et HR-system for alle ansatte, løsninger for lønn og regnskap, etc. Denne respondenten kommenterer på at den største utfordringen for kommunenes IT-aktiviteter, er at det innebærer nesten 800 IT-sjefer i kommune og stat.

Tre respondenter kommenterte på at de har en økende satsning innenfor SaaS og skytjenester.

5 Konklusjon

Denne oppgaven har forsøkt å svare kartlegge diverse faktorer som påvirker norske kommuner når de outsourcer og backsourcer IT-prosesser. For å kartlegge disse faktorene, har jeg benyttet meg av kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse. Problemstillingen som ble forklart innledningsvis, har vært utgangspunktet for den teoretiske og praktiske tilnærming til oppgaven. Denne problemstillingen er: **Hvilke typiske faktorer innen motivasjon, utfordringer og strategi påvirker norske kommuner når de outsourcer eller backsourcer IT-tjenester?**

Opgaven har hatt et spesielt fokus på outsourcing, og har blitt avgrenset til forskningsspørsmålene utdypet i delkapittel 1.3.1. I dette kapitlet samler jeg resultatene av studien for å besvare forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmål 1: Hvor vanlig er det at kommunene outsourcer og backsourcer IT-aktiviteter?

Gjennom spørreundersøkelsen, kom det frem at en klar majoritet (84%) av respondentene outsourcer én eller flere IT-prosesser. Det var 42% som planla å outsource flere IT-prosesser i fremtiden, og 0% som planla å outsource færre prosesser. Svarene var jevnt fordelt utover de forskjellige kommunestørrelsene, uten en signifikant sammenheng mellom innbyggertall og om kommunen outsourcer eller ikke. I spørreundersøkelsen kom det også frem at over halvparten av respondentene driver med co-sourcing i form et kommunalt oppgavefelleskap.

Respondentene som svarte at de ikke drev med outsourcing, representerte mellomstore og store kommuner. De mest populære aktivitetene å outsource, var skytjenester (90%), drift og operative tjenester (44%) og applikasjonsutvikling (42%). Spørreundersøkelsen hadde et relativt lite utvalg på 50 kommuner, der 72% av respondentene var IT-sjefer. Dette innebærer at utvalget ikke nødvendigvis kan generaliseres til hele populasjonen, men svarene gir en antydning til hvor vanlig det er for kommunene å outsource IT-prosesser. Det var 14.9% som svarte at de hadde backsourcet IT-prosesser, mens 4.3% svarte at de planla å gjøre det i fremtiden.

Forskningsspørsmål 2: Hva motiverer kommunene til å outsource og backsource IT-aktiviteter?

De mest populære motivasjonsfaktorene innen outsourcing med stor betydning for kommunene var: å få tilgang til ressurser og kompetanse (52%), effektivisering (34%), fokus på egen kjernevirksomhet (30%) og øke virksomhetens fleksibilitet (28%). De mest populære faktorene med noen betydning var øke kvaliteten i arbeidet (42%), effektivisering (38%) og fokus på egen kjernevirksomhet (38%). Innen backsourcing, var de mest populære årsakene kvaliteten var under forventet (12%), øke kontrollen (12%) og høyere kostnader enn estimert (10%). Funnene har vist at de mest populære motivatorene for outsourcing ofte har statistisk signifikante positive sammenhenger med hverandre. Motivasjonsfaktorene var tilsynelatende uavhengig av kommunenes innbyggertall. Det totale bilde tyder på at kommunene som regel er motivert av flere faktorer som ofte er sammenknyttet.

En korrelasjonsanalyse viste en negativ sammenheng mellom den oppnådde kvaliteten til kommunenes outsourcingprosjekter og graden av backsourcing. Dette, kombinert med kommunenes rangering av årsaker til backsourcing, gir et bilde på at kontraktsproblemer ofte er en viktig faktor til at kommunene backsourcer. Dette innebærer blant annet kostnads- og kvalitetsproblemer, og tap av kontroll (Veltri, et al., 2008).

Forskningsspørsmål 3: Hva er de vanligste utfordringene til kommunene ved outsourcing av IT-aktiviteter?

De mest populære alternativene i spørreundersøkelsen som kommunene har rangert som utfordrende i høy grad, var høyere kostnader enn estimert (16%), sikkerhet og etterlevelse av gjeldende lover (14%) og kulturforskjeller (10%)/uventede transaksjonskostnader (10%). De mest populære alternativene rangert etter utfordring i noen grad, var høyere kostnader enn estimert (54%), kulturforskjeller (40%) og kommunikasjonsproblemer (40%). De statistiske analysene viste at det er en positiv sammenheng mellom press fra omgivelsene (motivasjonsfaktor) og interessekonflikt mellom leverandør og virksomhet (utfordring). Det var også en positiv sammenheng mellom politiske omstillinger (motivasjonsfaktor) og kommunikasjonsproblemer. Ut i fra dataene, ble det tydelig at kommunene opplevde som regel flere forskjellige utfordringer i forbindelse med outsourcinginitiativer.

Forskningsspørsmål 4: Har kommunene en tydelig sourcingstrategi?

Ut i fra spørreundersøkelsen, ser det ut til at kommunene oppfyller Difi (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017a) sitt krav om å utarbeide en sourcingstrategi, i varierende grad. Av respondentene, var det 30% som svarte at de hadde en tydelig sourcingstrategi, mens 50% svarte at de hadde det til en viss grad. De fleste kommunene svarte at de tar i bruk tverrfaglige arbeidsgrupper under outsourcinginitiativer. Halvparten av kommunene svarte at de kommuniserer og tilgjengeliggjør sourcingstrategien for de ansatte, enten til en viss grad eller fullstendig. Det var 18% av respondentene som svarte *ja* til at de utarbeider exit-strategier for eventuelle kontraktsbrudd, mens 24% svarte *til en viss grad*. Kun 6% svarte *ja* til at de evaluerer sourcingstrategien minst én gang i året, mens 40% svarte *til en viss grad*. De statistiske analysene viste ingen sammenheng mellom sourcingstrategien og utfordringene kommunene opplever. Det viste seg at kommuner som er motivert av å øke virksomhetens *fleksibilitet*, sørger i høy grad for å ha en utarbeidet sourcingstrategi. I tillegg viste analysene at kommuner som motiveres av *effektivisering*, har større sannsynlighet for å kommunisere og tilgjengeliggjøre sourcingstrategien for de ansatte.

5.1 Videre forskning

Det var overraskende å se hvor mange kommuner som var en del av et kommunalt oppgavefelleskap. Da jeg opprinnelig inkluderte co-sourcing i oppgaven, forventet jeg ikke at det kom til å gjelde så mange. Det hadde vært interessant å undersøke hvordan disse kommunale samarbeidene påvirker kommunenes opplevde nytte av deres IT-systemer og initiativer.

Som nevnt i delkapittel 4.2.4.2, var det en positiv sammenheng mellom *press fra omgivelsene* og *interessekonflikt mellom leverandør og virksomhet*. Dette sett i lys av at flere respondenter kommenterte på at leverandørene som driver med IT-outsourcing i Norge har fått for mye makt over kommunene, kan være et interessant problem å undersøke videre. Spesielt sett opp mot hvordan offentlig anbudsutlysninger fungerer, og om det gagnar kommunen eller leverandøren best.

Litteraturliste

Ahlan, A. R. & Arshad, Y., 2012. Information Technology Risk Management: The case of the International Islamic University Malaysia. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS RESEARCH AND INNOVATION*, Volum 1, pp. 58-67.

Andersen, J., 2017. «Mixed methods»-design i helseforskning. [Internett]
Available at: <https://sykepleien.no/sites/default/files/pdf-export/pdf-export-64738.pdf>
[Funnet 20 04 2020].

Andreassen, M., 2017. Økonomistyring i fremtidens offentlige sektor. *Praktisk økonomi og finans*, 33(1).

Andresen, M. E. & Idsø, J., 2016. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/prinsipal-agent-teori>
[Funnet 08 04 2020].

Arnold, U., 2000. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volum 6, pp. 23-29.

Avdeling for offentlige anskaffelser, 2018. *Kategoristyring av innkjøp*. [Internett]
Available at: <https://www.anskaffelser.no/innkjopsledelse/kategoristyring>
[Funnet 18 04 2020].

Bahli, B., 2003. The Information Technology Outsourcing Risk: A Transaction Cost and Agency Theory-Based Perspective. *Journal of Information Technology*, 18(3), pp. 211-221.

Barthelemy, J., 2003. The seven deadly sins of outsourcing. *The Academy of Management Executive*, Volum 17, pp. 87-98.

Bolstad, E., 2020. *Store Norske Leksikon - Kommuner i Norge*. [Internett]
Available at: https://snl.no/kommuner_i_norge
[Funnet 23 04 2020].

Børsting, J., 2017. *Universitetet i Oslo*. [Internett]
Available at:
https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF2260/h17/timeplan/chapter_5_8-norsk.pdf
[Funnet 20 04 2020].

Braut, G. S., 2014. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/tverrsnittsstudie>
[Funnet 19 04 2020].

Braut, G. S. & Hem, E., 2019. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: <https://sml.snl.no/compliance>
[Funnet 07 04 2020].

Brudvik, M., 2010. *helsebiblioteket*. [Internett]
Available at: <https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/metoder-og-verktoy/ros->

analyse

[Funnet 04 04 2020].

Brudvik, M., 2011. *Strategisk analyse (SWOT - analyse)*, Oslo: Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten.

Buia, C., Heyning, C. & Lander, F., 2018. *The risks and rewards of outsourcing*. [Internett]
Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/the-risks-and-rewards-of-outsourcing>

[Funnet 29 03 2020].

Busch, T., 2013. *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Oslo: Fagbokforlaget.

Chapman, R. & Andrade, K., 1998. *Insourcing after the Outsourcing: MIS Survival Guide*. New York: AMACOM.

Cohen, L. & Young, A., 2006. *Multisourcing - Moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. 1 red. Boston: Harvard Business School Press.

Dahl, S., 2006. Outsourcing av regnskaps- og lønnsfunksjoner. *Praktisk økonomi og finans*, 22(3).

Dahlum, S., 2016. *Store Norske Leksikon*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/operasjonalisering>

[Funnet 25 04 2020].

Dahlum, S., 2018. *kausaltet*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/kausaltet>

[Funnet 25 04 2020].

De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010. *1. Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller*. [Internett]

Available at: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

[Funnet 20 04 2020].

Deloitte AS, 2016. *Guide til outsourcing - En rapport til Finansforbundet*, Oslo: Finansforbundet.

Deloitte, 2018. *The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018*. [Internett]

Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-global-outsourcing-survey.pdf>

[Funnet 27 04 2020].

Digitaliseringsdirektoratet, 2019. *Hva er Prosjektveiviseren?*. [Internett]

Available at: <https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/planlegge/utarbeide-gjennomforingsstrategi>

[Funnet 05 04 2020].

Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017a. *Sourcingstrategi*. [Internett]

Available at: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til->

effektivisering/sourcingstrategi

[Funnet 25 03 2020].

Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017b. *Steg 1 - Forankring og involvering*. [Internett]

Available at: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til-effektivisering/sourcingstrategi/steg-1-forankring-og-involvering>

[Funnet 29 03 2020].

Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017c. *Steg 2 - Kartlegg nåsituasjonen og trender*. [Internett]

Available at: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til-effektivisering/sourcingstrategi/steg-2-kartlegg-nasituasjonen>

[Funnet 29 03 2020].

Direktoratet for forvaltning og ikt, 2017d. *Steg 3 - Vurder prinsipper for sourcing*. [Internett]

Available at: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til-effektivisering/sourcingstrategi/steg-3-vurder-prinsipper>

[Funnet 31 03 2020].

Direktoratet for forvaltning og IKT, 2017e. *Steg 4 - Evaluer og følg opp sourcingstrategien*. [Internett]

Available at: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til-effektivisering/sourcingstrategi/steg-4-evaluer-og-folg-opp>

[Funnet 04 04 2020].

Eurostat, 2013. *Glossary:Business functions*. [Internett]

Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Business_functions

[Funnet 24 03 2020].

EY, 2019. *EY Norwegian IT Outsourcing Survey 2019*. [Internett]

Available at: https://www.digi.no/filer/IT_Outsourcing_Survey_Norway_2019.pdf

[Funnet 27 04 2020].

Fan, Y., 2000. Strategic outsourcing: evidence from British companies. *Marketing Intelligence and Planning*, 18(4), pp. 213-219.

Finans Norge, 2016. *Outsourcing – sjekkliste*. [Internett]

Available at:

<https://www.finansnorge.no/siteassets/arbeidsgiver/arbeidsrett/outsourcing/outsourcing---sjekkliste.pdf>

[Funnet 29 03 2020].

Fokvord, B., 2018. Fradrag for merverdiavgift på transaksjonskostnader. *Skatterett*, 37(03-04).

Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A. & Varetto, M., 2003. Outsourcing: Guidelines for a structured approach. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), pp. 246-260.

Frøslie, K. F., 2017. *Universitetet i Oslo*. [Internett]

Available at: <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/math/STK1000/h17/forelesning-ch-3->

og-2.pdf

[Funnet 19 04 2020].

Gårseth-Nesbakk, L., 2017. *Store Norske Leksikon*. [Internett]

Available at: https://snl.no/sunk_cost

[Funnet 05 04 2020].

Gartner, Inc., 2015. *IT sourcingsstrategi for Lånekassen 2016-2019*, s.l.: Direktoratet for forvaltning og ikt.

Gimnæs, E. S., 2020. *Kommunalt oppgavefelleskap vs. IKS*. [Internett]

Available at:

<https://www.samfunnsbedriftene.no/advokattjenester/selskapsrett/%C3%B8vrige-selskapsformer/hva-er-forskjellen-pa-iks-og-kommunalt-oppgavefelleskap/>

[Funnet 19 05 2020].

Gottschalk, P., 2013. *Flytting av arbeidsoppgaver til utlandet*, Oslo: Handelshøyskolen BI.

Gråseth-Nesbakk, L., 2018. *bedrift*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/bedrift>

[Funnet 28 04 2020].

Grønmo, S., 2020. *Kvantitativ metode*. [Internett]

Available at: https://snl.no/kvantitativ_metode

Gundersen, D., 2019. *Store Norske Leksikon - retrospektiv*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/retrospektiv>

[Funnet 19 04 2020].

Haraldseid, G., 2007. *Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi - Effektive team. Eksamensoppgave. BI Handelshøyskolen.*

Harboe, T., 2006. *Indføring i samfundsvidenskabelig metode*. 1 red. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Harland, C., Knight, L., Lamming, R. & Walker, H., 2005. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9/10), pp. 831-850.

Hirschheim, R. & Lacity, M., 2000. The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of the ACM*, Volum 43, pp. 99-107.

Hoang, T. & Hartner, A., 2014. Backsourcing—a case study of a middle size manufacturing company taking an outsourced function back in-house.

Iversen, T., 2012. Effektivisering av politiet - nye IKT-løsninger eller økt digital kompetanse?. *Masteroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.*

Jacobsen, D. I., 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?.* 3 red. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Jansen, A., 2014. *Universitetet i Oslo*. [Internett]
Available at: <https://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4002/v14/metode1.pdf>
[Funnet 19 04 2020].
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2011. *Forskningsmetode*. 3 red. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, V., 2007. Det lille kvantitative metodeheftet. *Østlandsforskning-notat*, Issue 17.
- Johnsen, Å., 2017. Nye styringsverktøy og modeller – redskap eller legitimering?. *Praktisk Økonomi og Finans*, Issue 1.
- Johnsen, I., 2014. Kontraktstrategi i store offentlige prosjekter. *Masteroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*.
- Karlstad, K. A., 2008. *Utfordrer strategiteori*. [Internett]
Available at: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-norges-handelshoyskole-partner/utfordrer-strategiteori/959359>
[Funnet 21 03 2020].
- Keil, P., 2005. Principal agent theory and its application to analyze outsourcing of software development. *Software Engineering Notes*, 30(4), pp. 1-5.
- Kirkevold, Ø., 2014. *Praktiske tips ved spørreskjemaundersøkelser, del 2*. [Internett]
Available at: <https://sykepleien.no/forskning/2014/04/praktiske-tips-ved-sporreskjemaundersokelser-del-2>
[Funnet 2020].
- Knudsen, G., 2018. *foretak*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/foretak>
[Funnet 28 04 2020].
- Krishna, S., Sahay, S. & Walsham, G., 2002. *Managing Cross-Cultural Issues in Global Software Outsourcing*. 2 red. Baton Rouge: Springer.
- Krüger, K., 2018. *Store Norske Leksikon - offentlig anskaffelse*. [Internett]
Available at: https://snl.no/offentlig_anskaffelse
[Funnet 17 04 2020].
- KS, 2019. *Gevinstrealisering*. [Internett]
Available at: <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/gevinstrealisering/>
[Funnet 18 04 2020].
- Lacity, M., Willcocks, L. & Rottman, J., 2008. Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic Outsourcing: an International Journal*, 1(1), pp. 13-34.
- Langørgeren, A. & Aaberge, R., 2011. *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser*, Oslo-Kongsvinger: Statistisk Sentralbyrå.

- Laugen, B., Acur, N., Boer, H. & Frick, J., 2005. Best manufacturing practices: what do the best performing companies do?. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), pp. 131-50.
- Lin, C., Pervan, G. & McDermid, D., 2007. Issues and recommendations in evaluating and managing the benefits of public sector IS/IT outsourcing. *Information Technology & People*, 20(2), pp. 161-183.
- Madsen & Lier, E., 2006. Ressursbasert teori, innovasjon og bedriftsutvikling. *Beta*, 20(1), pp. 36-50.
- McLaughlin, D. & Peppard, J., 2006. It back-sourcing: from 'make or buy' to 'bringing it back in-house'. *ECIS 2006 Proceedings*, p. 117.
- Microsoft Norge, 2019. *Microsoft-skyen i Norge er åpen med de første brukerne*. [Internett] Available at: <https://pulse.microsoft.com/nb-no/business-leadership-nb-no/manufacturing-nb-no/fa1-microsoft-skyen-i-norge-er-åpen-med-de-forste-brukerne/> [Funnet 27 04 2020].
- Morgen, S. J., 2010. Cultural differences in outsourcing. *ResearchGate*.
- Patel, D., 2017. *The Pros And Cons of Outsourcing*. [Internett] Available at: <https://www.forbes.com/sites/deepatel/2017/07/17/the-pros-and-cons-of-outsourcing-and-the-effect-on-company-culture/#687b518562d6> [Funnet 06 06 2020].
- Persvold, A. Z., 2019. *Store Norske Leksikon - prospektiv*. [Internett] Available at: <https://snl.no/prospektiv> [Funnet 19 04 2020].
- PwC, 2017a. *PwC Sourcing Survey 2017 Innkjøp i offentlig sektor*, s.l.: PricewaterhouseCoopers.
- PwC, 2017b. *Internal Audit Co-sourcing Enhancing the value of your Internal Audit function whilst keeping you in control*. [Internett] Available at: <https://www.pwc.com/sg/en/risk-assurance/assets/internal-audit-co-sourcing.pdf> [Funnet 14 04 2020].
- Quinsgaard, P., 2019. *Visjon, Misjon, Mål og Verdier – byggesteiner for vekst*. [Internett] Available at: <https://blogg.interimleder.no/visjon-misjon-maal-og-verdier-byggesteiner-for-vekst> [Funnet 22 03 2020].
- Rusten, G., 2003. INTERNASJONALISERING, GLOBALISERING OG REGIONAL UTVIKLING - STRATEGIER OG UTFORDRINGER FOR NÆRINGS-LIVET. *Notat utarbeidet for Distriktskommisjonen til møtet i Årdal*.
- Rybalka, M., Røgeberg, O. & Dyngen, Ø. Å., 2018. *Digitalisering i kommunene*, Oslo-Kongsvinger: Statistisk Sentralbyrå.
- Salas, O., 2020. *What is the difference between Nearshore vs Offshore vs Onshore*. [Internett] Available at: <https://www.itexico.com/blog/onshore-offshore-nearshore-what-s-your-best->

option

[Funnet 13 04 2020].

Saltkjel, J. B. & Rasmussen, I., 2019. *Styring av tredjepartsrisiko og krav til outsourcing i finansbransjen*. [Internett]

Available at: <https://iia.no/styring-av-tredjepartsrisiko-og-krav-til-outsourcing-i-finansbransjen/>
[Funnet 06 04 2020].

Sardana, A., 2019. *Top 5 Outsourcing Challenges And How To Overcome Them*. [Internett]

Available at: <https://www.classicinformatics.com/blog/top-5-outsourcing-challenges-and-how-to-overcome-them>

[Funnet 06 04 2020].

Solli-Sæther, H., 2010. Outsourcing i turbulente tider. *Magma*, 13(2).

Solli-Sæther, H., 2016. Modenhet i outsourcing, offshoring og backsourcing: Tilbake til fremtiden?. *MAGMA*, Issue 3, pp. 48-55.

Solli-Sæther, H. & Gottschalk, P., 2007. *Rapport fra outsourcing-undersøkelsen 2007*, Oslo: Handelshøyskolen BI.

Solli-Sæther, H. & Gottschalk, P., 2008. Myter og realiteter om outsourcing. *Magma*, 11(5), pp. 87-94.

Søvik, S., Kjøllesdal, K. & Nebben, E. B., 2014. *Fra stat til marked - Veileder om utskilling av virksomhet fra staten*, Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT.

Statistisk Sentralbyrå, 2004-2019. *Bruk av IKT i offentlig sektor*. [Internett]

Available at: <https://www.ssb.no/statbank/list/iktbruks/>
[Funnet 20 04 2020].

Statistisk Sentralbyrå, 2008-2018. *Føretak*. [Internett]

Available at: <https://www.ssb.no/statbank/table/07195/>
[Funnet 02 05 2020].

Statistisk Sentralbyrå, 2012-2020. *Ivaretagelse av IKT-funksjoner (prosent), etter IKT-bruk, forvaltningsnivå, statistikkvariabel og år*. [Internett]

Available at: <https://www.ssb.no/statbank/table/12031/tableViewLayout1/>
[Funnet 16 05 2020].

Statistisk Sentralbyrå, 2018. *Indikator for kjønnslikestilling i kommunene*. [Internett]

Available at: <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/likekom/aar>
[Funnet 13 05 2020].

Statistisk Sentralbyrå, 2019a. *Kommunestyremedlemmer, etter alder, statistikkvariabel og fireårlig*. [Internett]

Available at: <https://www.ssb.no/statbank/table/04964/tableViewLayout1/>
[Funnet 14 05 2020].

Statistisk sentralbyrå, 2019b. *Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene*. [Internett]
Available at: <https://www.ssb.no/likekom>
[Funnet 14 05 2020].

Statistisk Sentralbyrå, 2019c. *Befolkning*. [Internett]
Available at: <https://www.ssb.no/statbank/table/01222/tableViewLayout1/>
[Funnet 14 05 2020].

Statistisk Sentralbyrå, 2020. *Antall arbeidsforhold og lønn*. [Internett]
Available at: <https://www.ssb.no/statbank/table/11656/tableViewLayout1/>
[Funnet 14 05 2020].

Statistisk Sentralbyrå, 2020. *Politisk påvirkning på digitaliseringsarbeidet (prosent), etter graden av endring, forvaltningsnivå, statistikkvariabel og år*. [Internett]
Available at: <https://www.ssb.no/statbank/table/12620/tableViewLayout1/>
[Funnet 16 05 2020].

Stavrum & Paal, 2019. *9 tips til bedre tidsbruk i bedriften*. [Internett]
Available at: <https://miniforetak.no/blogg/bruk-mer-tid-pa-det-som-gir-deg-inntekter-og-mindre-pa-administrasjon>
[Funnet 22 03 2020].

Stoltz, G. & Andresen, M. E., 2015. *Store Norsk Leksikon: samfunnsøkonomisk historie*. [Internett]
Available at: https://snl.no/samfunns%C3%B8konomisk_historie
[Funnet 25 03 2020].

Store norske leksikon, 2018. *anskaffelse*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/anskaffelse>
[Funnet 04 04 2020].

Storvik, M., 2013. *Mål, strategi og effektivitet i organisasjoner*. [Internett]
Available at: <https://www.ntnu.no/iie/fag/ole/Forelesning%202/Kapittel%202.pdf>
[Funnet 04 04 2020].

Svartdal, F., 2020. *reliabilitet*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/reliabilitet#-Interrater-reliabilitet>
[Funnet 25 04 2020].

SVEA, 2018. *Compliance for nybegynnere*. [Internett]
Available at: <https://www.svea.com/no/nb/bedrift/svea-innsikt/tips-og-rad/compliance-for-nybegynnere/>
[Funnet 06 04 2020].

Thorsnæs, G. & Berg, O. T., 2020. *kommune*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/kommune>
[Funnet 30 04 2020].

Trent, R. & Monczka, R., 2005. Achieving excellence in global sourcing. *MIT Sloan Management Review*, 47(24).

Tsai, W.-H. et al., 2010. A MCDM approach for sourcing strategy mix decision in IT projects. *Expert Systems with Applications*, 37(5), pp. 3870-3886.

Veltri, N. F., Saunders, C. S. & Kavan, C. B., 2008. Information systems backsourcing: correcting problems and responding to opportunities. *California Management Review*, 51(1).

Viken, B., 2001. Hva er viktig kompetanse i Forsvaret? - En analyse med eksempler fra luftforsvaret. *Swedish National Defence College*, p. 39.

Whitelane Research, 2020. *IT outsourcing studies*. [Internett]
Available at: <https://whitelane.com/category/it-outsourcing-studies/>
[Funnet 27 04 2020].

Willcocks, L. P., Fitzgerald, G. & Feeny, D., 1995. Outsourcing IT: The Strategic Implications. *Long Range Planning*, 28(5), pp. 59-70.

Vedlegg 1

Spørsmål 1-3

Introduksjon

Hensikten med denne undersøkelsen er å kartlegge hvilke typiske faktorer innen motivasjon, utfordringer og strategi som påvirker norske kommuner når de outsourcer eller backsourcer IT-tjenester.

Undersøkelsen er en del av en bacheloroppgave ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, institutt for datateknologi og informatikk, våren 2020.

Alle svar anonymiseres, og de slettes etter prosjektperioden er over.

Begrepsavklaring

Outsourcing: Å sette ut en aktivitet til en tredjepart (også kalt utkontraktering). Dersom aktiviteten utføres av et kommunalt oppgavefelleskap/samarbeid, regnes ikke dette som outsourcing.

IT-prosesser: I tillegg til informasjonsteknologi, inkluderes informasjonssystemer som lønssystemer, regnskap, logistiktjenester, o.l.

Utflagging: Å sette ut en aktivitet til en tredjepart i et annet land.

Backsourcing: Reintegrere en prosess som tidligere var outsourcet.

Virksomhet: I dette tilfellet kommunen.

Bakgrunn

Kjønn

Kvinne

Mann

Annet

Alder

Hvilken kommune svarer du for?

Spørsmål 4-5

Hvilken stillingsbeskrivelse passer din stilling best?

Outsourcing

Hvilke av disse påstandene stemmer for deres virksomhet?

	Ja	Nei	Jeg vet ikke	Det er ubestemt
Virksomheten outsourcer én eller flere IT-prosesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten planlegger å fortsette nåværende outsourcing av IT-prosesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten planlegger å outsource flere IT-prosesser i fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planlegger å outsource færre IT-prosesser i fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten flagger ut én eller flere IT-prosesser til andre land i Norden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten flagger ut én eller flere IT-prosesser til land utenfor Norden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten er en del av et kommunalt oppgavefelleskap for IT-tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 6

Innenfor hvilke av disse områdene benytter dere i dag outsourcing?

	Ja	Nei	Jeg vet ikke
Lønningssystemer og personaltjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Applikasjonsutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hjelpe- og kontaktsenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drift og operative tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transport- og logistiktjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skytjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regnskap- og finanstjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemer og infrastruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øvrige kontortjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arkivsystemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sakssystemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 7

Motivasjon

Hvor stor betydning har de følgende driverne for at virksomheten velger å outsource?

	Stor betydning	Noen betydning	Hverken eller	Liten betydning	Ingen/svært lav betydning	Jeg vet ikke
Få tilgang til ressurser og kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokus på egen kjernevirksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redusere kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke virksomhetens fleksibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Press fra omgivelsene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiske omstillinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke kvaliteten i arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unnslippe nåværende rutiner og handlingsmønstre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 8

Utfordringer

I hvilken grad har virksomheten opplevd at følgende aspekter har vært en utfordring ved outsourcing?

	I høy grad	I noen grad	Hverken eller	I liten grad	I lav grad	Jeg vet ikke
Kulturforskjeller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjonsproblemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geografiske avstander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høyere kostnader enn estimert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uventede transaksjonskostnader knyttet til kommunikasjon, kontroll, reiser, o.l	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrollmangel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sikkerhet, etterlevelse av gjeldende lover, forskrifter, o.l	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessekonflikt mellom leverandør og virksomheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 9-10

Strategi

Hvilke av disse påstandene stemmer for deres virksomhet?

	Ja	Nei	Til en viss grad	Hverken eller	Jeg vet ikke
Virksomheten har et tydelig rammeverk for hvilke tjenester som skal produseres internt/eksternt (sourcingstrategi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten tar i bruk tverrfaglige arbeidsgrupper under outsourcingprosjekter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten evaluerer sourcingstrategien minst én gang i året	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten kommuniserer og tilgjengeliggjør sourcingstrategien for de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten utformer exit-strategier for eventuelle brudd i outsourcing-relasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilfredshet

Omtrent hvor høy prosentandel av virksomhetens outsourcingprosjekter oppnår forventet eller over forventet kvalitet?

Hvis du er usikker, kan du hoppe over dette spørsmålet.

Spørsmål 11-12

Backsourcing

Har virksomheten reintegrert en tjeneste som tidligere var outsourcet? (backsourcing)

Eksempel: Virksomheten pleide å outsource drift av IT-systemer, men stoppet med dette for å utføre aktiviteten internt i stedet.



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei, men planlegger å gjøre det» eller «Ja» er valgt i spørsmålet «Har virksomheten reintegrert en tjeneste som tidligere var outsourcet? (backsourcing)»

Hvilke av disse påstandene stemmer for deres virksomhet?

	Ja	Nei	Jeg vet ikke	Det er ubestemt
Virksomheten har tidligere backsourcet prosesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten driver med backsourcing av prosesser nå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomheten planlegger å backsourcere flere prosesser i fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 13

Kryss av på hva du oppfatter som årsaker til at dere velger å backsource



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei, men planlegger å gjøre det» eller «Ja» er valgt i spørsmålet «Har virksomheten reintegrert en tjeneste som tidligere var outsourcet? (backsourcing)»

Antall kryss er ubegrenset.

- Press fra omgivelsene
- Kvaliteten var under forventet
- Effektivisering
- Høyere kostnader enn estimert
- Uventede transaksjonskostnader knyttet til kommunikasjon, kontroll, reiser, o.l
- Kulturforskjeller
- Kommunikasjonsproblemer
- Geografiske avstander
- Øke kontrollen
- Interessekonflikt mellom leverandør og virksomheten
- Politiske omstillinger
- Fokus på egen kjernevirksomhet
- Annet
- Jeg vet ikke

Spørsmål 14

Innenfor hvilke av disse områdene har dere backsourcet, eller planlegger å backsource prosesser?



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei, men planlegger å gjøre det» eller «Ja» er valgt i spørsmålet «Har virksomheten reintegret en tjeneste som tidligere var outsourcet? (back sourcing)»

Antall kryss er ubegrenset.

Lønningssystemer og personaltjenester

Applikasjonsutvikling

Hjelpe- og kontaktsenter

Drift og operative tjenester

Transport- og logistiktjenester

Skytjenester

Regnskap- og finanstjenester

Informasjonssystemer og infrastruktur

Øvrige kontortjenester

Arkivsystemer

Sakssystemer

Annet

Jeg vet ikke

Spørsmål 15-17

Omtrent hvor mange prosesser har dere backsourcet de siste 5 årene?

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har virksomheten reintegrert en tjeneste som tidligere var outsourcet? (backsourcing)»

Hvis du er usikker, kan du hoppe over dette spørsmålet.

I hvilken grad er dere fornøyd med å ha backsourcet?

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har virksomheten reintegrert en tjeneste som tidligere var outsourcet? (backsourcing)»

Svært misfornøyd

Misfornøyd

Varierende grad

Hverken eller

Fornøyd

Svært fornøyd

Jeg vet ikke

Har du noe annet du ønsker å fortelle oss, som ikke har kommet frem i undersøkelsen?