

Masteroppgave

Desember, 2020

Masteroppgave

Anne Amdal Storsve

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Anne Amdal Storsve

Leverandøren - venn eller fiende?

Casestudie av en kommunes samarbeidsforhold til eksterne IKT-leverandører

Desember 2020

Leverandøren - venn eller fiende?

Casestudie av en kommunes samarbeidsforhold til eksterne IKT-leverandører

Anne Amdal Storsve

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon og endringsledelse

Innlevert: Desember 2020

Hovedveileder: Petter Grytten Almklov

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Sammendrag

Kommunal sektor benytter eksterne IKT-leverandører på områder hvor de har behov for ressurser og kompetanse, såkalt tjenesteutsetting. Det inngås formelle avtaler som gir rammer for samarbeidsforholdet. Kommunens strategi for slike nettverk er viktig med tanke på å få den ønskede nytteverdi ut av relasjonen. Leveranse og utvikling av tjenester avhenger av at kommunen finner riktig balansegang mellom det som i teorien omtales som et innleiret eller avgrenset perspektiv. På bakgrunn av dette ønsker jeg å belyse følgende problemstilling:

- Hvordan håndterer en kommune balansen mellom uformelle relasjoner og kontroll i samarbeidet med eksterne IKT-leverandører?

For å besvare problemstillingen valgte jeg å gjøre en casestudie. Forskningsdesignet er i hovedsak deskriptivt da jeg ønsker å beskrive kommunens nettverksstrategi og relasjoner til dens leverandører. Jeg vil også benytte eksplorativt design da det er noe beskjedent med kunnskap akkurat på hvordan relasjonene mellom partene er i slike tilfeller.

Det teoretiske grunnlaget for studien består av teori om to ulike perspektiv på nettverksstrategi og fordyping i ulike dimensjoner knyttet til disse perspektivene.

Empiriske data ble samlet inn gjennom kvalitative intervjuer med informanter fra kommunen og fra leverandører i caset. Datamaterialet ble kodet og analysert. Det er også gjengitt noen historier fra opplevelser kommunen har hatt i samarbeidsforholdet til leverandører.

Hovedfunn viser at kommunens strategi på nettverksnivå i større grad har et innleiret enn et avgrenset perspektiv. Både kommunen og leverandørene ser mange styrker ved at de har nære, uformelle relasjoner til hverandre. Gjensidig tillit, god kjennskap til kommunens behov og forebygging av konflikter er sentralt. Det er også noen svakheter ved dagens samarbeidsforhold. Et eksempel er at saker ikke eskaleres av frykt for å ødelegge den gode relasjonen. Kommunen er delvis avhengig av leverandørens ressurser og kompetanse. Begge partene mener at det å bytte leverandør vil medføre høye transaksjonskostnader, spesielt med tanke på å etablere et godt tillitsforhold og samarbeidsforhold på nytt. Analysen viser at dette sammen med gjensidig tillit og det gode samarbeidsklimaet gjør at leverandøren i enkelte tilfeller utnytter kommunen til egen vinning uten at dette nødvendigvis skjer bevisst. Forholdet mellom innleiret og avgrenset perspektiv er ikke statisk, men på noen områder beveger partene seg mellom de to ytterpunktene. Eksempelvis kan det på områder hvor leverandøren skaper merinntekt også gagne kommunen i form av bedre tjenestetilbud.

Kommunen uttrykker ikke noe ønske om å endre på samarbeidsforholdene til leverandørene. Men svakhetene ved dagens uformelle relasjoner gjør at kommunen likevel bør vurdere noen forbedringstiltak. En annen måte å håndtere dette på er å endre nettverksstrategien i retning av et perspektiv med mer kontroll, noe som vil redusere fordelene kommunen opplever med dagens samarbeidsforhold.

Abstract

The municipal sector uses external ICT suppliers in areas where they need resources and expertise, so-called service outsourcing. Formal agreements are entered into which provide a framework for the co-operation relationship. The municipality's strategy for such networks is important in regards to getting the desired utility value out of the relationship. Delivery and development of services depends on the municipality finding the right balance between an embedded or limited perspective. Based on this, I would like to shed light on the following issue:

- How does a municipality handle the balance between informal relationships and control in collaboration with external ICT providers?

To answer the problem, I chose to do a case study. The research design is mainly descriptive as I want to describe the municipality's network strategy and relationships with its suppliers. I will also use exploratory design as there is somewhat limited knowledge about exactly how the relations between the parties are in such cases.

The theoretical basis for the study consists of theory of two different perspectives on network strategy and in-depth study of different dimensions related to these perspectives.

I collected empirical data through qualitative interviews with informants from the municipality and from suppliers in the case. I coded and analyzed the data material. Some stories from experiences the municipality has had in the collaborative relationship with suppliers are also collected.

The main findings show that the municipality's strategy at the network level has a more embedded than a limited perspective. Both the municipality and the suppliers see many strengths in that they have close, informal relationships with each other. Mutual trust, good knowledge of the municipality's needs and conflict prevention are key. There are also some weaknesses in the current co-operation relationship. An example is reluctances in escalating issues because of a fear of destroying the good relationship. The municipality is partly dependent on the suppliers' resources and expertise. Both parties believe that it will entail high transaction costs to change supplier, especially in regards to re-establishing a good relationship of trust and good cooperation. The analysis shows that this, together with mutual trust and the good climate of cooperation, means that the supplier in some cases utilizes the municipality for its own gain without this necessarily happening consciously. The relationship between the two perspectives is not static, but in some areas the parties move between the two extremes. For example, in areas where the supplier creates additional income, it can also be a benefit to the municipality in the form of better service offerings.

The municipality does not express any desire to change the co-operation conditions with the suppliers. However, the weaknesses in the current embedded perspective mean that the municipality should nevertheless assess to take actions to improve those areas. Another way of dealing with this is to change the network strategy in the direction of a perspective with more control, which will reduce the benefits the municipality experiences with current co-operation.

Forord

En lærerik periode avsluttes nå med denne masteroppgaven. Etter mange år med samme arbeidsgiver og med færre omsorgsoppgaver på hjemmebane var jeg klar for å oppdatere min fagkompetanse gjennom formalisert videreutdanning. Det var imidlertid aldri en plan for meg å fullføre hele masterprogrammet og ta en grad. Et kurs ble til to, og lysten til å lære mer økte. Nå som løpet er fullført, kjennes det veldig bra ut! Det har vært veldig givende å få ny kunnskap og å oppleve å være i en forskerrolle overfor egen organisasjon. Det har vært en ny erfaring for min del som ikke har en akademisk bakgrunn. Læringsutbyttet oppleves mye større nå som jeg har erfaring fra eget arbeidsliv å knytte temaene til enn da jeg var ung student. Det har også vært en positiv bieffekt å få innsikt i andre kursdeltakere sin erfaringsbakgrunn og bransje samt faglærernes innsikt i samfunnet og næringslivet.

Jeg har hatt mange ulike ansvarsområder hos min arbeidsgiver og fått bred erfaring gjennom disse. Det som går som en rød tråd er interesse for mennesker og for nye ting. Spesialisering i innovasjon og endringsledelse var derfor et naturlig valg. Problemstillingen om en kommunes relasjoner til sine leverandører valgte jeg fordi jeg mener at det er viktig med tanke på kvaliteten på tjenesteytelsene kommunen mottar. I tillegg er dette temaet noe som interesserer meg, jeg har mye erfaring fra området og mener at dette bør få økt oppmerksomhet ut fra et strategisk perspektiv for kommunen.

En stor takk går til informantene som velvillig stilte opp og brukte av sin tid til å dele sine erfaringer og refleksjoner om temaet for denne studien. Det har vært mange interessante samtaler.

Å skrive denne masteroppgaven har vært en intens periode og til tider krevende å kombinere med full jobb og livet forøvrig. Jeg vil derfor også takke min tålmodige partner som har tatt ekstra ansvar hjemme i denne perioden.

Innhold

1	Innledning	12
1.1	Problemstilling	12
2	Teori	14
2.1	Teorivalg og struktur	14
2.2	Begrepsavklaringer og begrensninger	14
2.2.1	Nettverksstrategi	14
2.2.2	Relasjon.....	15
2.2.3	Tjenesteutsetting	16
2.3	Teori om fagfeltet.....	17
2.3.1	Strategi på nettverksnivå	17
2.3.2	Innleiret og avgrenset perspektiv	18
2.3.3	Utdyping av sentrale dimensjoner i nettverksstrategi	19
3	Metode	23
3.1	Metodologisk tilnærming	23
3.1.1	Forskningsdesign	24
3.1.2	Egen rolle og for forståelse.....	26
3.2	Datainnsamling og analyse	27
3.2.1	Intervju	27
3.2.2	Narrativ framstilling.....	31
3.2.3	Litteratur	31
3.2.4	Bearbeiding av datamaterialet	32
3.3	Forskningsoppleggets kvalitet	33
3.3.1	Pålitelighet	33
3.3.2	Troverdighet (validitet)	33
3.3.3	Generalisering	34
3.3.4	Bekreftbarhet (objektivitet)	34
3.4	Oppsummering	35
4	Empiriske funn	36
4.1	Funn fra intervjuene	36
4.1.1	Om avtaleforholdet.....	36
4.1.2	Samhandling	37
4.1.3	Styrker og svakheter ved relasjonen.....	42
4.1.4	Endring i relasjonen.....	43
4.1.5	Viktigste å ta med videre i studiet	43
4.2	Oppsummering av empiriske funn	43

4.3	Viktige funn til diskusjon	45
4.4	Narrativ framstilling	47
4.5	Styrende dokumenter	47
5	Diskusjon.....	48
5.1	Hva kjennetegner kommunens strategi på nettverksnivå for relasjoner med eksterne leverandører i dag, med tanke på innleiret eller avgrenset perspektiv?	48
5.1.1	Innleirete dimensjoner ved dagens samarbeidsforhold	48
5.1.2	Avgrensede dimensjoner ved dagens samarbeidsforhold	53
5.1.3	Oppsummering av første forskningsspørsmål	53
5.2	Hva er styrkene og svakhetene ved dagens kunde-leverandørrelasjon for kommunen?	53
5.2.1	Styrker ved dagens samarbeidsforhold	53
5.2.2	Svakheter ved dagens samarbeidsforhold.....	55
5.2.3	Faktorer som hindrer et godt samarbeidsforhold	56
5.2.4	Oppsummering av andre forskningsspørsmål	57
5.3	Er det noen forbedringsområder i relasjonene i dagens kunde-leverandørforhold?	57
5.4	Bør nettverksstrategien endres, og bør den i så fall utvikles i retning av mer innleiret eller mer avgrenset perspektiv?	58
6	Konklusjon	60
6.1	Forslag til videre forskning	62
	Referanser.....	63
	Vedlegg.....	66

Figurer

Figur 1 Illustrasjon av kunde-leverandørforholdet	17
Figur 2 Illustrasjon av agentteori	22
Figur 3 Ordsky med relevante ord fra empiri etter transkribering og koding	36
Figur 4 Faktorer og positiv utvikling av tillitsforhold	51
Figur 5 Illustrasjon av «win-lose», hentet fra Ringebu kommune	52

Tabeller

Tabell 1 Samsvarende funn for alle typer avtaler	45
Tabell 2 Oppsummering av funn - variasjoner mellom de ulike avtaletypene	45
Tabell 3 Viktigste funn i intervju - til videre diskusjon	46

Forkortelser/symboler

IKT	Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

1 Innledning

Det offentlige kjøper mye tjenester fra det private næringslivet. Når en kommune kjøper IKT-tjenester av en leverandør, skal avtalte leveranser følges opp og tjenestene utvikles i takt med kommunens behov og utviklingen i IKT-bransjen. Kommunen skal som kunde få den forventede leveransen og samtidig nyte godt av leverandørens kompetanse på fagområdet og evne til å forbedre tjenestene. I et intervju med Innomag sier Eirik Norman Hansen at "Den teknologiske utviklingen har aldri gått så fort, men den vil heller aldri gå så sakte som det gjør i dag" ¹.

For å lykkes med utvikling av tjenestene, må relasjonen være god nok til at leverandøren kjenner kundens behov og tilbyr tjenester i henhold til dette, samtidig som at kunden bør stille krav ved mangelfulle leveranser og til forbedring og utvikling av tjenestene. Faktorer som har betydning for et slikt forhold kan være knyttet til avhengighet, makt, tillit, gevinst, ansvarsavklaringer og tidshorisont.

Det er et problem for kommunen dersom de har så nær relasjon til en leverandør at det profesjonelle forholdet mellom kommunen som kunde og leverandør utviskes. Avtalen som er utgangspunktet for forholdet vil kunne uthules og kravene til leveranse vil helt eller delvis ikke oppfylles. Samtidig kan en nær relasjon gjøre at leverandøren yter ekstra innsats for kunden, også utover det de er forpliktet til.

Personer hos kunden som følger opp tjenesteleveranser over lengre tid, kan få en nær relasjon til leverandørene. Det kan da skje at enkeltpersoner ikke ønsker å ta opp utfordringer med leverandøren, men heller går i forsvar for leverandøren når det kommer klager. De ønsker ikke å bytte ut en leverandør, eller leverandøren utfordres ikke til å utvikle sine tjenester. Samtidig kan personlig kjennskap også gjøre det lettere å samarbeide og kommunisere mer fleksibelt. Leverandørens ser på sin side at med god forståelse for hva kunden trenger initieres endringer som er tilpasset behovet, de prioriterer kunden og ønsker å levere tjenester av god kvalitet for å gjøre kunden fornøyd. Transaksjonskostnader i form av ressurser som kreves for å gjøre det beste valget av tjeneste for kunden kan bli lavere.

Utfordringen er å finne en balanse hvor styrkene ved relasjonene oppveier svakhetene.

1.1 Problemstilling

Temaet er aktuelt for caset jeg har valgt, og har i kombinasjon med behov for mer forskning på dette området bidratt til utforming av følgende problemstilling:

- Hvordan håndterer en kommune balansen mellom uformelle relasjoner og kontroll i samarbeidet med eksterne IKT-leverandører?

¹ E. N. Hansen. Jeg kan nok i manges øyne fremstå som naiv. Innomag. <https://www.innomag.no/eirik-norman-hansen-om-den-teknologiske-utviklingen-jeg-kan-nok-i-manges-oyne-fremsta-som-naiv/> (publisert 11.04.2017, nedlastet 20.02.2020).

For å spisse problemstillingen har jeg utformet noen forskningsspørsmål:

- Hva kjennetegner kommunens strategi på nettverksnivå for relasjoner med eksterne leverandører i dag, med tanke på innleiret eller avgrenset perspektiv?²
- Hva er styrkene og svakhetene ved dagens kunde-leverandørrelasjon for kommunen?
- Er det noen forbedringsområder i relasjonene i dagens kunde-leverandørforhold?
- Bør nettverksstrategien endres, og bør den i så fall utvikles i retning av mer innleiret eller mer avgrenset perspektiv?

Det første forskningsspørsmålet har som hensikt å gi en kartlegging av hva som kjennetegner kommunens forhold til IKT-leverandører. Dette er for å se på ulike faktorer knyttet til relasjonen og om relasjonene gjennom disse kan karakteriseres som nære eller distanserte.

Hensikten med det andre forskningsspørsmålet er å identifisere hva som er styrker og svakheter ved dagens leverandørrelasjoner for kommunen. Ved å se på dette, kan jeg vurdere og beskrive mulige forbedringsområder, noe som er formålet med det tredje spørsmålet.

Det siste spørsmålet har som hensikt å gi en vurdering av om de forbedringsområdene som eventuelt er identifisert tilsier at kommunen bør endre nettverksstrategien. Formålet er å kunne gi en anbefaling om hvorvidt strategien bør endres med tanke på i hvilken grad den bør ha et innleiret eller avgrenset perspektiv.

Avgrensning

Problemstillingen vil bli belyst for kommunen og dens forhold til leverandører av IKT-tjenester, og ikke til leverandører på andre fagområder. Studien er også avgrenset til ikke å gjelde leverandører av produkter som endrer seg lite over tid, som for eksempel datarekvisita og lisensavtaler. Karakteristisk for disse avtalene er at de krever lite oppfølging, siden det gjerne er enkle transaksjoner, og at relasjonen til leverandøren er perifer.

² de Wit, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy - An International perspective*, 5rd edition, Cengage Learning. Se forklaring i kapittel 2.3.

2 Teori

I de to foregående kapitlene ble denne studiens relevans presentert og valgt case beskrevet. Dette danner bakgrunnen for utforming av problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for det teoretiske fundamentet for oppgaven. Jeg vil gå gjennom relevant litteratur knyttet til problemstillingen og det empirisk feltet. Gjennom valgt teori ønsker jeg å få en bedre bakgrunnsforståelse for hva som er av betydning for hvordan en kommune kan håndtere balansegangen mellom uformelle relasjoner og kontroll i samarbeidet med eksterne IKT-leverandører. Teorien vil gi en referanseramme for påfølgende analyse og drøfting.

2.1 Teorivalg og struktur

Problemstillingen skal belyse en stor kommunes relasjoner med sine IKT-leverandører. Jeg vil se på kommunens nettverksstrategi ved holde de to idealtypene innleiret og avgrenset perspektiv opp mot hverandre.

For å spisse problemstillingen og finne faktorer som er viktig å se i denne sammenhengen har jeg benyttet teori og forskning. Det ble også benyttet teori som støtte i valg av metode til denne studien.

Deretter skaffet jeg meg oversikt over eksisterende teori og forskning på fagfeltet som bakgrunn for forskningsspørsmålene. Denne teorien var utgangspunkt for utforming av den kvalitative undersøkelsen. Etter undersøkelsen ble teorien benyttet til å forklare og diskutere resultater fra den empiriske undersøkelsen. Det kom også opp nye interessante funn som gjorde at jeg søkte etter mer teori og forskning for å se disse funnene opp mot teorien.

I dette kapitlet vil jeg først beskrive hva teorien sier om fire sentrale begrep som er benyttet i denne studien. Deretter vil jeg beskrive teori på fagfeltet for forskningsspørsmålene.

2.2 Begrepsavklaringer og begrensninger

Formålet med dette kapitlet er å forklare de ulike begrepene som benyttes i denne studien ved hjelp av aktuell teori og forskning. Eventuelle begrensninger i begrepene basert på hva som er formålet med denne studien beskrives også.

2.2.1 Nettverksstrategi

Nettverk

Nettverk kan defineres på ulike måter. Oddane (2017) refererer til nettverk som "en kompleks, innbyrdes forbundet gruppe eller system". (s. 222)

Alle firma må ifølge de Wit & Meyer (2010) nødvendigvis ha interaksjon med andre organisasjoner i deres omgivelser, og har derfor *interorganisatoriske relasjoner*. Når organisasjoner relaterer seg til hverandre utover å kun transaksjoner, danner de en allianse, partnerskap eller nettverk. De fleste ledere ser at det er viktig å ha en strategi for hvordan relasjons natur skal være. De vurderer da om det er strategisk riktig å ha et

langvarig samarbeid eller holde avstand på en mer transaksjonsbasert måte. (de Wit og Meyer, 2010)

For virksomheter har såkalte *interorganisatorisk partnerskap* fått stadig større betydning i løpet av de siste tiårene. Det er en måte bedrifter i fellesskap kan utvikle nye ideer og ferdigheter på (Powell og Grodal, 2005, i Oddane, 2017, s. 222). Williams (2005, s. 223) definerer interorganisatoriske nettverk som juridisk separate organisasjoner som er knyttet til hverandre gjennom et utvekslingsforhold, gjennom felles eller komplementære mål, og/eller felles bånd eller sosiale forhold som er opprettholdt over tid.

Carlsson et al. (2002, som referert i Oddane, 2017, s. 222) beskriver ulike kategorier av denne typen nettverk som delvis overlapper hverandre. Relevante typer nettverk i en teknologisk kontekst er *kjøper-leverandør-nettverk*, *problemløsnings-nettverk* og *uformelle nettverk*.

I denne studien benyttes begrepet *nettverk* som beskrivelse på forholdet mellom en kommune som kunde og kommunens eksterne leverandører. Det er et *interorganisatorisk nettverk* av typen *kjøper-leverandør-nettverk*. Nettverkets kontekst er formaliserte avtaler om kjøp av tjenester over et gitt tidsrom, såkalt *outsourcing*, forklart nedenfor.

Strategi

Strategien sier noe om de veivalgene vi må ta for å nå de overordnede målene.

"A plan of action designed to achieve a long-term or overall aim"³

Ifølge de Wit og Meyer (2010) er det ikke enighet mellom forskere, teoretikere og praktiserende om en klar definisjon av hva strategi er. Det er to ulike måter å tilnærme seg teori om strategi, hvor Maslows hammer og spiker-analogi er benyttet. Den går ut på å enten studere alle verktøy og benytte det som passer best til formålet, eller å først skaffe seg god forståelse for problemet og så finne egnet verktøy for å løse problemet. (de Wit og Meyer, 2010)

Henry Mintzberg har lansert 5 P-er som beskriver fem ulike aspekter av hva strategi er. De er, oversatt til norsk, plan, mønster (dannet av en rekke beslutninger), posisjonering (i forhold til andre aktører i markedet), perspektiv og villedning. (Mintzberg, 1987)

I denne studien benyttes ordet nettverksstrategi om en bevisst holdning til og en plan for hvordan relasjonenes natur skal være når det gjelder nært samarbeid eller å holde leverandørene på avstand.

2.2.2 Relasjon

Det finnes ulike definisjoner på begrepet *relasjon*. Biong og Nes (2009) mener at det i en organisasjonskontekst er et samarbeidsforhold som varer over tid mellom en kunde og en leverandør. Gjennom relasjonen kan de i fellesskap oppnå reduserte kostnader og/eller økte inntekter, og andre ikke-økonomiske formål som ressurstilgang, ressursutvikling, redusert usikkerhet, bedre omdømme og sosialt utbytte.

³ Kilde: Oxford Dictionary

En relasjon defineres ved hjelp av de to begrepene temporalitet (tidsaspekt) og gjensidig avhengighet. Med temporalitet menes at interaksjonen går ut over en enkeltstående hendelse eller transaksjon. Med gjensidig avhengighet menes bytte av belønninger og kostnader. (Thorbjørnsen og Breivik, 2002)

Schiefloe (2015) definerer en sosial relasjon som at to aktører er knyttet til hverandre på grunnlag av gjensidige forventninger og gjentatt interaksjon og at koblingen er relativt varig. Relasjoner som vi blir tildelt ut fra hvilke posisjoner vi har, slik som i arbeids-sammenheng, betegnes som tilskrevne relasjoner eller *basisrelasjoner*. Relasjoner kan være primære eller sekundære, ut fra graden av opplevelsen unikhet, involvering og nærhet. Skalaen strekker seg fra kjærlighet som primær til forretningskontakt som sekundær relasjon. Relasjoner kan over tid utvikle seg fra forretningsmessige forhold til mer vennskapelige forhold. (Schiefloe, 2015)

Relasjoner utvikles gjennom ulike faser. Fasene går fra partene får kjennskap til hverandre, til en fase med forpliktelser fra partene. Denne fasen innebærer investeringer i relasjonen og økte barrierer mot å skifte leverandør. "Dette tilsier høy grad av tillit mellom partene." (Thorbjørnsen og Breivik, 2002)

De fleste kunde-leverandørrelasjoner som inkluderer et element av teknologisk utvikling varer over fem år, og en stor del varer også lengre enn 15 år. (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota, 2011) For offentlig sektor er det regelverk som påvirker relasjonen til andre organisasjoner, eksempelvis lov om offentlige anskaffelser⁴.

Begrepet *relasjon* brukes i denne studien som beskrivelse av samarbeidsforholdet mellom en kommune som kunde og dennes eksterne IKT-leverandører.

2.2.3 Tjenesteutsetting

Organisasjoner har gjerne en strategi for hvilke oppgaver de skal løse selv, og hvilke som helt eller delvis løses bedre og mer effektivt av markedet. Dette kalles sourcingstrategi⁵ og er et tydelig krav i digitaliseringsrundskrivet fra Kommunal- og moderniserings-departementet⁶.

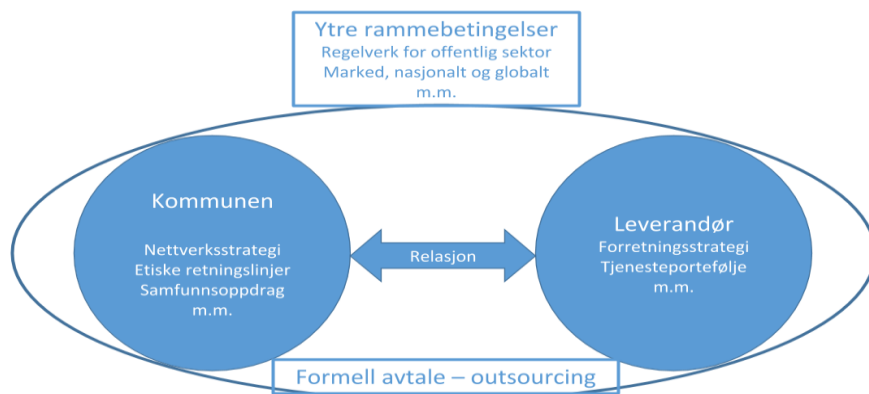
Når en organisasjon setter deler av sin produksjon til underleverandører kalles det *outsourcing*⁷. På norsk kalles dette *tjenesteutsetting*. Det omvendte av *outsourcing* er *insourcing*, som betyr at en organisasjon tar inn tjenester som tidligere har vært kjøpt fra en leverandør. Ved *multisourcing* settes ut tjenester til flere leverandører.

⁴ Lovdata. Lov om offentlige anskaffelser: <https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1999-07-16-69> med tilhørende Forskrift om offentlige anskaffelser (FOA).

⁵ Digitaliseringsdirektoratet. Sourcingstrategi. <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til-effektivisering/sourcingstrategi>. (Publisert 08.07.2020, nedlastet 19.09.2020).

⁶ Regjeringen. Digitaliseringsrundskrivet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2683652/>. (Publisert 20.12.2019, nedlastet 20.09.2020).

⁷ Store norske leksikon. <https://snl.no/outsourcing>. (Nedlastet 19.09.2020).



Figur 1 Illustrasjon av kunde-leverandørforholdet

2.3 Teori om fagfeltet

Formålet med dette kapittelet er å beskrive bakgrunn for forskningsspørsmålene i denne studien ved hjelp av aktuell teori og forskning på fagområdet. Strategi på nettverksnivå baseres på hva som vurderes som hensiktsmessig for virksomheten. de Wit & Meyers teori inneholder mange relevante faktorer i en relasjon mellom en kommune og en leverandør. Jeg har derfor lagt denne til grunn for den kvalitative undersøkelsen og påfølgende diskusjon.

2.3.1 Strategi på nettverksnivå

Problemstillingen i denne studien skal belyse nettverksstrategi for en stor kommune. de Wit & Meyer (2010) skriver at det er viktig å ha en strategi for interorganisatoriske relasjoner. Det er to ulike perspektiv når det gjelder nærhet mellom organisasjoner, kalt henholdsvis innleiret eller avgrenset perspektiv.

Med innleiret menes at organisasjoner samarbeider tett i relasjoner som består over lengre tid. Med avgrenset perspektiv menes at en organisasjon er uavhengig av andre organisasjoner. Det klassiske synet på strategi for interorganisatoriske relasjoner er at en organisasjon bør være så uavhengig som mulig. De to perspektivene er ulike i mange dimensjoner. Det varierer hvor store fordeler eller ulemper valget av perspektiv gir organisasjonen. (de Wit & Meyer, 2010)

de Wit & Meyer (2010) skriver at alle organisasjoner nødvendigvis må ha en slags relasjon til sine omgivelser, noe som påvirker organisasjonens resultat. Hvilke relasjoner de inngår bør følge av en bevisst strategi. Organisasjonens mål vil som regel være en eller annen form for økning av verdi, og valg av relasjon avhenger av dette målet. I dagens økonomi er det vanlig å mene at organisasjoner bør sette ut det som ikke er deres kjerneoppgaver, såkalt *tjenesteutsetting*. Organisasjonene kan også integrere aktiviteter ved å inngå i samme verdikjede (f.eks. leverandør-kundeforhold med utveksling av produkter), eller slå sammen aktiviteter som er like for begge organisasjonene. Å håndtere relasjonene på en god måte er viktig for å kunne dra nytte av andre aktører for å nå organisasjonens mål. (de Wit og Meyer, 2010)

de Wit & Meyer (2010) beskriver kjennetegn på innleiret og avgrenset perspektiv på nettverksstrategi ut fra disse dimensjonene:

- Gjensidig avhengighet
- Selvstendige organisasjoner nettverk/organisasjoner er koplete
- Veldefinerte kontrakter/tillit og brede kontrakter
- Tydelige grenser/uklare, åpne grenser
- Holde på armlengdes avstand/jobbe nært sammen
- Enkelttransaksjoner vurderes hver for seg/transaksjoner sees i lyset av relasjonens historie og fremtid
- Win/lose / win/win
- Makt og beregning/tillit og gjensidighet
- Midlertidige allianser/langsiktige relasjoner
- Hver sin strategi/tilpasse sine strategier

Nedenfor beskrives de to perspektivene sett opp mot disse dimensjonene.

2.3.2 Innleiret og avgrenset perspektiv

Avgrenset organisasjonsperspektiv

Avgrenset perspektiv kjennetegnes ifølge de Wit & Meyer (2010) ved at organisasjonen opptrer så uavhengig og selvstendig som mulig. De inngår bare tydelig definerte kontrakter og midlertidige samarbeidsforhold til andre organisasjoner. Organisasjonen sørger for at de raskt kan avslutte en relasjon når den ikke lenger er til dens fordel. Relasjonen er distansert med tydelige grenser mot partnere. Myndighet og ansvar er klart definert mellom partene, og det er tydelig dokumentert hvem som skal gjøre hva i hvilke situasjoner i samarbeidsforholdet. Man unngår risikoen for såkalt opportunistisk atferd ved å bli for avhengig av en partner og at partneren da bevisst opptrer uærlig og utnytter relasjonen til egen fordel. Organisasjonen fokuserer på sine egne mål og resultater i en situasjon preget av konkurranse. Organisasjonen prøver å opparbeide seg størst mulig andel av markedet på bekostning av andre organisasjoner, såkalt "win/lose". De prøver å bruke så lite ressurser som mulig for å oppfylle det de har forpliktet seg til i relasjonen.

Organisasjonen har ikke noen særlig god kjennskap til partneren og behovene til partneren. Organisasjonen unngår at svakhetene blir utnyttet ved at slik som at dens sårbarheter blir avdekket av partneren. Fordi leverandøren ikke kjenner kunden eller har forståelse for kundens behov, er leveransen avhengig av gode bestillinger eller spesifikasjoner av krav fra kunden. Kunden risikerer å ikke få de leveransene den trenger, da det er vanskelig å være en god «bestiller» uten bidrag fra partneren. Det at partene ikke har en personlig relasjon gjør det lettere å ta opp utfordringer. Det er lav terskel for å avslutte en relasjon, og om det skulle bli brudd i relasjonen vil det i liten grad påvirke de involverte på et mellommenneskelig plan. Enkelttransaksjoner foretas med et kortsiktig perspektiv uten å tenke på hvordan dette eventuelt vil påvirke relasjonen på lengre sikt. Organisasjonene har egne, ulike strategier som utvikles med fokus på organisasjonen sine egne målsettinger.

Innleiret perspektiv

Innleiret perspektiv kjennetegnes ifølge de Wit & Meyer (2010) ved at organisasjonene etablerer nære samarbeidsforhold over lang tid. Organisasjonen kan få tilgang til

ressurser og kompetanse de mangler gjennom partnere. Partene er gjensidig avhengige av hverandre, noe som virker positivt inn på samarbeidsviljen. Myndighet og ansvar er ikke klart definert mellom partene. Kontraktene og grensene mot partnere er uklare og relasjonen er preget av tillit, noe som gjør det lettere å samarbeide og dele informasjon. Dette øker risikoen for at den ene parten gir inntrykk av å samarbeide, men egentlig bevisst prøver å utnytte situasjonen til fordel for seg selv, såkalt opportunistisk atferd. Langsiktige relasjoner og tillit mellom partene gir et bedre grunnlag for å tilpasse leveranser og spesifikke investeringer til organisasjonen. Spesifikke investeringer kan gjøre terskelen for å avslutte en relasjon høyere. Leverandøren samarbeider med kunden om å utvikle nye tjenester og løsninger og kan utvikle markedet ved for eksempel å bidra til forskning og sette nye standarder. Leverandøren kan tidlig gi innspill i kundens arbeid med forbedring og utvikling av tjenester. Partene kjenner både hverandres styrker og svakheter. Ved nære relasjoner vil leverandøren prioritere leveransene til kunden høyere med tanke på kvalitet og leveringspresisjon og være motivert til å stå på ekstra for kunden, også utover det de har forpliktet seg til. Leverandøren forstår kundens behov, noe som gjør det lettere å tilpasse leveransen til behovene. Dette gjør samtidig at kundens svakheter kan bli utnyttet. Det er vanskelig å ta opp problemer, og partene vil forsøke å løse uoverensstemmelser for å unngå å avslutte relasjonen. Terskelen for å avslutte en relasjon er høy, og om det skulle bli brudd eller større endringer i relasjonen vil det virke negativt på de involverte, på et mellommenneskelig plan. Enkelttransaksjoner utveksles med bakgrunn i relasjonens historie samt med tanke på relasjonen på lang sikt. Partene jobber for at relasjonen skal øke inntjeningen for begge, ofte kalt en *vinn-vinn-situasjon*. Organisasjonene tilpasser strategier og planer til hverandre og inngår allianser på strategisk nivå.

2.3.3 Utdyping av sentrale dimensjoner i nettverksstrategi

Noen av dimensjonene i Wit & Meyer (2010) sin teori om nettverksstrategi er mer relevante i et samarbeidsforhold mellom en kommune og en leverandør enn andre. Disse var sentrale tema i datainnsamlingen, og beskrives derfor mer utdypende i dette kapitlet. I tillegg ble noe mer teori tatt inn etter gjennomføring av undersøkelsen, basert på viktige empiriske funn.

I de neste underkapitlene vil jeg se på teori fra flere ulike kilder om dimensjoner knyttet til innleiret og avgrenset perspektiv på samarbeidsforhold. Det er interessant å få en bredere teoretisk tilnærming til ulike aspektene ved et kunde-leverandørforhold.

Avhengighet

Avhengighet og makt er betraktet som viktig for å forstå relasjoner mellom kjøper (kunde) og leverandør. (Caniëls og Gelderman, 2007) Avhengighet i en relasjon kan enten være symmetrisk eller asymmetrisk med tanke på makt og avhengighet. Avhengighet kan være gjensidig gjennom bytte av belønninger og kostnader. For at en slik relasjon skal bestå, må begge oppfatte relasjonen som berikende (Thorbjørnsen og Breivik, 2002). Når begge parter oppnår fordeler ved å samarbeide, kalles det gjerne en *vinn-vinn-situasjon*. (Biong og Nes, 2009, s. 176)

Caniëls og Gelderman (2007, s. 226) beskriver ulike aspekter som utgjør kundens og leverandørens avhengighet. De angir dette til å være logistikk-uunnværlighet for kunden, finansiell størrelse hos leverandøren, behov for den andre partens kompetanse, tilgang på andre kunder eller leverandører og byttekostnader hos begge parter.

Gjensidig avhengighet er både et kjennetegn ved og en forutsetning for kunde-leverandør-partnerskap. Om avhengigheten er ensidig, kan det føre til utilfredshet, lavere effektivitet og mulig brudd i samarbeidsforholdet. Kunden kan frykte å bli avhengig av leverandøren. Dette kan være drevet av frykt for mangel på fleksibilitet i valg av leverandører, opportunistisk atferd fra leverandøren og tap av personlig og organisatorisk kontroll. (Biong og Nes, 2009)

Makt

Organisasjoner blir formet av maktfordelingen mellom dem. Makt er evnen til å påvirke den andres atferd (de Wit og Meyer, 2010). Maktforholdet mellom organisasjoner kan være gjensidig eller ubalansert uavhengighet, eller gjensidig eller ubalansert avhengighet. (de Wit og Meyer, 2010) Makt kan bety at en organisasjon har ressurser den andre parten behøver. (Clegg et al., 2011) Besittelse av ressurser det er knapphet på kan gi makt over andre organisasjoner i en gitt kontekst. (Clegg et al., 2011)

Det er ulike former for makt og ulike dimensjoner ved makt som er knyttet til personer, *disiplinerende mekanismer* som kontrollerer bestemte typer atferd, og meningsdannende prosesser som formes over tid. (Klev og Levin, 2009)

Makt kan være uformell eller formell. Det er forskjell mellom å ha makt over noen og makt til å få sin vilje eller sine interesser ivaretatt. (Thorsvik og Jacobsen, 2015)

Transaksjonskostnader

Begrepet transaksjonskostnader kom fra det Ronald Coase, en britisk økonom, på 1930-tallet. Coase (1937) skrev om kostnader knyttet til forhandling og beslutning om en egen avtale for hver transaksjon på markedet, og hvordan slike transaksjonskostnader førte til at virksomheter ble organisert som firma for å redusere disse kostnadene. (Coase, 1937)

Mange bedrifter har kommet i et problematisk avhengighetsforhold til sine IKT-leverandører etter en tjenesteutsetting. Bedrifters investeringer i IKT-løsninger kan gjøre at det bare finnes en mulig leverandør av tjenester knyttet til investeringene. Transaksjonskostnadene ved å gå over til en ny leverandør kan da bli svært høye, noe som gir IKT-leverandørene en god forhandlingsposisjon overfor bedriftene. (Jakobsen, 1999)

Transaksjonskostnader kan for eksempel være spesifikke investeringer i slik som produksjonsutstyr, samlokalisering eller i menneskelig kapital. Det siste er en av de vanligste typene investeringer. Det kan være en nøkkelressurs som betjener en bestemt kunde, og over tid blir godt kjent med kundens behov, organisasjon og arbeidsmåter. Ved bytte av leverandør må det etableres nye samarbeidsprosesser og gjøres andre tilpasninger til den nye leverandøren. (Biong og Nes, 2009, s. 390)

I denne studien benyttes begrepet *transaksjonskostnad* både på enkelttransaksjoner mellom kommunen og leverandører samt på indirekte, ikke-økonomiske kostnader knyttet til bytte av leverandør. Det dreier seg da om en situasjon hvor kommunen går fra et avtaleforhold med en leverandør til å inngå avtale med en annen leverandør.

Holde på armlengdes avstand/jobbe nært sammen

I nære samarbeid blir kunden høyere prioritert og sikres til større grad leveranse fra leverandøren. (Biong, 1997).

I et nært samarbeid vil partene prøve å komme til enighet fremfor å avslutte relasjoner dersom de opplever problemer. (Tang, 1999)

Mørne (2017) skriver i et blogginnlegg⁸ at offentlig sektor kan ha mye å hente på at både leverandør og kunde er fornøyd med vilkårene i avtaler som inngås. I motsatt tilfelle kan det gå utover leveranse kvaliteten. Han gir noen tips til levere regler: "Du skal ikke holde leverandøren din på en armlengdes avstand. Du må holde hender. Og leverandørene må være svært gode, og tørre å styre på andre ting enn kvartalsresultater. Vinn-vinn vil kanskje ikke vise seg før etter en lang stund inn i partnerskapet."

Personlige bånd

Personlige bånd har ulike dimensjoner i et kunde-leverandørforhold. Det å ha en fast kontaktperson som kjenner kunden godt er med på å sikre at kunden får gode løsninger. Dette er særlig aktuelt i leveranser med mulighet for verdiøkende tilleggstjenester, og er en spesifikk investering i samarbeidsforholdet. Hyppig skifte av kontaktperson kan være uheldig med tanke på å bevare og styrke samarbeidet. (Biong og Nes, 2009)

Konflikthåndtering

Konflikter kan ha negative konsekvenser for et samarbeidsforhold, og i verste fall føre til at forholdet brytes. Konflikter bør ikke undertrykkes, men løses før de blir uhåndterlige. (Biong og Nes, 2009)

Tillit

Tillit kan beskrives som tiltro til at andre handler i tråd med ønsker og forventninger en selv har, der det er vanskelig å vite hva andre faktisk vil gjøre og der risikoen er høy. (Rousseau et al. (1998, referert i Julsrud, 2018, s.11) Tillit er en sentral faktor i organisasjoner (Ekman, 2004). Zucker (1986, som referert i Ekman, 2004 s. 109) skriver at tillit er et resultat av samhandling over en viss tid. Tillit utvikles etter hvert som enkeltmennesker erfarer at de ikke blir lurt av den andre parten.

Tillit er ikke noe en har, men noe man må gjøre seg fortjent til. Den kan oppnås gjennom slik som god kvalitet, pålitelige leveranser og løsning av uforutsette problemer. Høy grad av tillit kan medføre opportunistisk atferd (se under). (Biong og Nes, 2009)

Tilfredshet med tilbudet fra leverandøren er en viktig kilde til tillit. Thorbjørnsen og Breivik (2002)

Tillit utvikles også gjennom å gjøre ting sammen og prate sammen. Hvor sterkt forholdet er, avgjøres ofte av evnen til å prate med hverandre. Det tar tid å bygge opp tillit, men det tar ikke lang tid å rive den ned. (Ekman, 2004, s. 111)

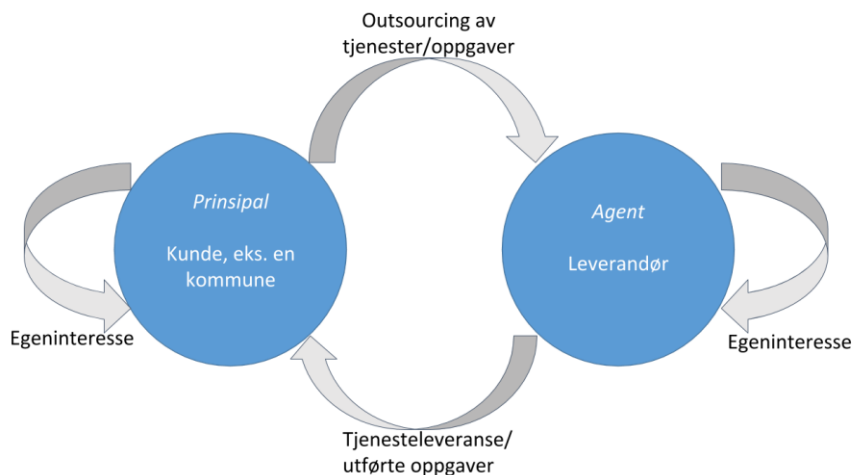
Tillit har mange fordeler når organisasjoner skal jobbe sammen. Den mest opplagte er at behovet for kontroll blir helt eller delvis borte slik at tiden og ressursene kan benyttes til andre ting. (Julsrud, 2018, s. 12)

⁸ Gunnar Mørne. Avtaler må være bra for begge parter. Sopra Steria. Men er de det? <https://www.soprasteria.no/vi-blogger/details/avtaler-ma-vare-bra-for-begge-parter-men-er-de-det>. (Publisert 19. oktober 2017, nedlastet 20.09.2020).

Oppportunisme

Ross (1973) beskriver agentforhold mellom to eller flere parter hvor en *agent* opptrer på vegne av eller som en representant for den andre, kalt *prinsipal*, på et bestemt domene. Generelt kan det sies at alle kontraktuelle forhold mellom organisasjoner inneholder elementer av agentforhold.

Agentforhold betyr at den ene parten, for eksempel en kunde, overlater til en annen part, for eksempel en leverandør, å utføre oppgaver. (Biong og Nes, 2009)



Figur 2 Illustrasjon av agentteori

I Almklov, Rosness og Størkersen (2014) beskrives teori om forholdet mellom kunnskap og makt. Det er et dilemma ved å delegere en aktivitet eller myndighet til en *agent*, knyttet til at de to partene har ulike interesser. Agenten kan for eksempel være interessert i å jobbe for videreføring av kontrakten vel så mye som å utføre det han har fått delegert.

Et begrep som beskriver dette forholdet, er *opportunistisme*. Det betyr at den ene parten kan handle i sin egen interesse for å skaffe seg fordeler på bekostning av den andre parten, og vil skjule handlingen. (Biong og Nes, 2009)

Oliver Williamson var en kjent vitenskapsmann og ble tildelt Nobels minnepris i økonomi i 2009 for forskning på transaksjonskostnader i økonomi⁹. Han definerte opportunistisme som "self-interest seeking interest with guile" (1975, som referert i Biong og Nes, 2009).

Å velge leverandør med bakgrunn i nær relasjon kan motvirke opportunistisme, men utover et visst punkt øker dette sannsynligheten for opportunistisk atferd. (Wuyts og Geyskens, 2005)

⁹ Wikipedia. https://no.wikipedia.org/wiki/Oliver_Williamson#Utgitt_litteratur (Publisert 13.07.2020, nedlastet 20.08.2020).

3 Metode

I forrige kapittel var formålet å presentere relevant teori for å belyse problemstillingen. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for de metodologiske valgene som ligger til grunn for denne studien. Hensikten er å identifisere og vurdere ulike metoder for gjennomføring av en slik studie, og begrunne mine valg. Kunnskap om metode er viktig for å kunne vurdere i hvilken grad resultatet av min undersøkelse gir et riktig bilde av virkeligheten.

Den opprinnelige greske betydningen av ordet metode er "det å følge en bestemt vei mot et mål". Gotvassli (1999) siterer Wilhelm Aubert (1965, s. 196): "En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder".

Valget av metode avhenger først og fremst av formålet med undersøkelsen, problemstillingen, teorier og modeller som benyttes samt forskerens ressurser og betingelser for arbeidet. (Gotvassli, 1999; Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2016) Forkunnskaper om fagområdet og tilgang til forskningsfeltet er også av betydning for valget.

Jeg vil nå redegjøre for valg av metode, datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis vil jeg gjøre en vurdering av forskningsoppleggets kvalitet.

3.1 Metodologisk tilnærming

Forskning kan kategoriseres som naturvitenskapelig eller samfunnsvitenskapelig. Når naturen studeres er forskeren tilskuere til studieobjektene. De kan ikke spørres ut eller forstå seg selv eller omgivelsene. I samfunnsforskning søker forskeren informasjon om den sosiale virkeligheten ved å studere mennesker. Studieobjektene er kommunikative, de har meninger og oppfatninger som endrer seg over tid. (Johannessen et al., 2016)

Relasjoner mellom en stor kommune og dens leverandører blir dannet i samhandling mellom mennesker. Tilnærmingen i denne studien hører dermed under begrepet samfunnsforskning.

I samfunnsvitenskapelig metodelære skilles det mellom kvalitativ eller kvantitativ metode. I kvantitativ metode samles det inn data som kan telles. Forskeren kan lese av sammenhenger og tendenser i et stort tallmateriale. Kvalitativ metode benyttes når man ønsker mer detaljerte og nyanserte data om et fenomen. Forskeren kan finne sosiale mønstre og få forståelse av hvorfor noe skjer. (Johannessen et al., 2016)

Kvalitative data kan beskrives analytisk. Forskningsopplegget er mer fleksibelt med tanke på endringer underveis ut fra respondentens fokusområder. Nærhet til kilden er større gjennom lytting og erfaringsutveksling i datainnsamlingen gir større mulighet for relevante tolkninger. (Gotvassli, 1999)

Relasjoner i samhandling mellom en stor kommune og dens leverandører kan ikke tallfestes. For å få en dypere innsikt i dette fenomenet er forståelse av individenes erfaring med relasjonene sentralt. Forskningsopplegget kan måtte justeres underveis,

avhengig av hva som kommer fram under datainnsamlingen. Jeg har derfor valgt kvalitativ metode.

I samfunnsvitenskapelig forskning integreres empiri og teori ved hjelp av induktiv eller deduktiv tilnærming. Å gå fra teori til empiri kalles deduktivt. Hypoteser testes ved empiriske data. Å gå fra empiri til teori kalles induktivt, forskeren trekker slutninger fra det spesielle til det generelle. (Johannessen et al., 2016)

Kvalitativ forskning karakteriseres ofte som induktiv, særlig i tilfeller med *grounded teori* (se nedenfor), ettersom forskere lar empiriske data avgjøre hva de vil forske på. (Kvale og Brinkmann, 2018 s. 224)

Tjora (2012) presenterer en stegvis-deduktiv induktiv metode, kalt SDI, som skisserer kvalitativ forskning i steg. Stegene er test av utvalg, data, kode, gruppering, konsept og teori, beskrevet som enten nedadgående eller oppadgående. Det kan være iterasjoner mellom de to nærmeste stegene på grunn av at forskningsprosessen som regel ikke er lineær.

Det finnes en del teori og forskning på tjenestestetting, men mindre kunnskap som går direkte på nettverksstrategier og relasjoner mellom kommuner og leverandører. Jeg har god tilgang til forskningsfeltet og empiriske data. Jeg vil derfor belyse problemstillingen med utgangspunkt i datamaterialet sett opp mot den noe begrensede teorien som finnes, for om mulig bidra til ny kunnskap på dette området. Valget ble da kvalitativ metode med induktiv tilnærming, hvor funn blir systematisert på bakgrunn av noen enkle kategorier, heller enn forutgående teoretiske hypoteser.

3.1.1 Forskningsdesign

For å belyse en problemstilling må forskeren vurdere hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, hva og hvem som skal undersøkes. Dette kalles forskningsdesign. Det er ulike måter å analysere og tolke kvalitative data på. (Johannessen et al., 2016)

I samfunnsforskning er det vanlig å benytte blant annet *fenomenologi*, *etnografi*, *grounded theory*, *historiefortelling* og *casestudie*. I *fenomenologi* studeres menneskers subjektive opplevelse av et fenomen for å forstå meningen med en handling eller ytring. I *grounded theory* tar forskeren utgangspunkt i data og ønsker å utvikle ny teori i form av begreper og sammenhenger. *Historiefortelling* brukes for å tydeliggjøre et budskap. I *etnografisk* design studeres en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system. Det forskes på meningen med atferdsmønstre, språk og samhandling i en gruppe. (Johannessen et al., 2016)

I *casestudie* studeres et avgrenset tilfelle. Mye informasjon samles inn fra noen få enheter eller case inn over en kortere eller lengre periode. Datainnsamlingen er detaljert og omfattende med tids- og stedsavhengige kilder. (Johannessen et al., 2016) Forskeren nærmer seg forskningsfeltet på en deltagende, intensiv måte. (Gotvassli, 1999)

Casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dybden og i sin naturlige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og dets kontekst er uklare. Casestudie er relevant når man vil forske på et fenomen i nåtid. (Yin, 2014)

I min studie ønsker jeg å forske på et fenomen i en stor kommune, som er et avgrenset tilfelle. Jeg ønsker å belyse problemstillingen slik situasjonen er nå. Dette vil kreve en dyp og inngående innsikt i fenomenet fra sentrale ressurser i dette tilfellet. Mitt valg ble

derfor å gjennomføre en casestudie. Det har også et element av *fenomenologi* i seg gjennom at jeg ville studere personenes subjektive opplevelse av leverandørrelasjonene.

Casestudie

Casestudier kan være kausale (forklarende), deskriptive (beskrivende) eller eksplorative (utforskende). Kausale studier er vanligst, og har som formål å forklare årsaks-sammenhenger. Deskriptive studier beskriver et fenomen i fenomenets reelle kontekst. Eksplorative studier benyttes i kvalitativ design når det er uklart hva problemstillingen er. (Yin, 2014) Deskriptivt design brukes for å beskrive situasjonen på et gitt område. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004) Eksplorativt studium egner seg til å få frem åpenhet og nysgjerrighet for et studium der det ofte ikke finnes tilstrekkelig teori. Man må da reflektere fortløpende over empiriske funn sett opp mot forskerens forforståelse. (Gotvassli, 1999)

I denne studien vil det bli benyttet deskriptivt design, da jeg ønsker å beskrive kommunens nettverksstrategi og relasjoner til dens leverandører. Det finnes en god del litteratur om tjenesteutsetting til eksterne leverandører, men relativt beskjeden kunnskap om hvordan relasjonen mellom partene er i slike tilfeller. Jeg vil derfor også benytte eksplorativt design for å undersøke fenomenet. Jeg tar utgangspunkt i informantenes erfaringer og meninger om temaet, og knytter deretter teori opp mot funnene i datainnsamlingen. Eksplorativ design gir meg mulighet for fleksibilitet til å undersøke forskningsområdet fra ulike vinklinger.

Casestudie er en lineær men iterativ prosess i flere faser. (Yin, 2014) (Johannessen et al., 2016) I de neste avsnittene beskrives hver av disse fasene noe nærmere.

Først formuleres en problemstilling. Den er førende for valg av teori, metode, empiri/resultat, analyse og diskusjon. Forskerens egen interesse er den fremste motivasjon for en studie. Underveis i forskningsprosessen kan ny kunnskap medføre behov for å justere problemstillingen. (Johannessen et al., 2016)

Mitt valg av problemstilling ble gjort med utgangspunkt i min faglige interesse samt erfaring på et område som jeg mener det er nyttig å utforske nærmere. Problemstillingen med forskningsspørsmålene er formulert åpne, da jeg ønsker å kunne tilpasse studiens fokus ut fra empiriske funn og la disse være utgangspunkt for fordypning i fenomenet. Problemstillingen ble omformulert noe underveis i prosessen.

Deretter gjør forskeren seg noen teoretiske antakelser om emnet som studeres, basert på tidligere kunnskap om emnet. (Johannessen et al., 2016; Yin, 2014)

Mine antakelser er basert på min kjennskap til fagområdet og teori på området. Antakelsene er basis for utarbeidelse av intervjuguiden med tanke på hvilke tema jeg forventer at informantene vil berøre i samtalene.

Studiens analyseenhet avgrenses i den tredje fasen. Studier kan omfatte en eller flere case og en eller flere analyseenheter. (Yin, 2014) En organisasjon kan være et case, mens grupper og individer kan utgjøre flere analyseenheter. (Johannessen et al., 2016) Case velges tilfeldig eller ved å ta et informasjonsorientert utvalg med forventninger om at caset gir relevante data til å belyse problemstillingen. (Flyvbjerg, 2006)

I min studie har jeg valgt en stor kommune som samarbeider med eksterne leverandører. Leverandørene defineres til å høre innenfor samme organisasjon som

kommunen og er dermed et enkeltcase. Min egen erfaring fra kommunen og god tilgang til forskningsfeltet tilsier at caset vil gi relevant informasjon til studien, og er derfor et informasjonsorientert utvalg. Analyseenheter er her en gruppe av ansatte hos kommunen og en hos leverandører. Designstrategien består dermed en enkeltcasestudie med to analyseenheter.

Fjerde fase er innsamling av data som gjenspeiler den virkeligheten som forskeren vil undersøke. I casestudier kan også narrativ framstilling benyttes. (Johannessen et al., 2016)

Innsamling av kvalitative data vil skje gjennom intervjuer av personer i analyseenhetene. Jeg vil komplettere innsikten i caset ved å ta inn noen korte fortellinger fra situasjoner jeg opplevde da jeg hadde en aktiv rolle i kommunens leverandørsamarbeid.

Etter datainnsamling forsøker forskeren å finne logisk sammenheng mellom data og de teoretiske antakelsene i forkant av undersøkelsen. Yin (2014) Man kan gjøre en analyse basert på *teoretiske antakelser* eller med utgangspunkt i *empiri*, og utvikle *casebeskrivelser* eller *rivaliserende forklaringer*. (Johannessen et al., 2016)

I min studie har jeg gjort en analyse for å *beskrive caset*, i tillegg til at analysen er basert på *teoretiske antakelser*. Intervjuguiden er basert på teori samt på mine antakelser om forventede fokusområder hos informantene basert på min kjennskap til forskningsfeltet.

Til slutt dokumenteres studien fra start til mål i en rapport. (Johannessen et al., 2016)

Denne masteroppgaven er en slik rapport som dokumenterer hva jeg undersøker, hvorfor jeg undersøker dette, hvordan det gjøres, funn i datainnsamlingen, tolkning, diskusjon av funnene samt konklusjon.

3.1.2 Egen rolle og forforståelse

Mennesker tolker det som skjer rundt dem gjennom å bruke sine kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten, kalt forforståelse. Forforståelsen påvirker hva man observerer og hvordan observasjonene vektlegges og tolkes, ofte ubevisst. Det er viktig å være bevisst at data avhenger av forskerens forforståelse. (Johannessen et al., 2016)

En fordel ved å forske på egen arbeidsplass er at man gjerne har et personlig engasjement og et ønske om å endre noe i organisasjonen. Engasjement gjør også at man blir mer utholdende som forsker. Det er lettere å stille oppfølgingsspørsmål i intervju når man kjenner organisasjonen og dermed få fyldigere og mer nyanserte data. (Nyeng og Wennes, 2006)

I erfaringsbaserte studier skal man gjennom refleksjon og læring knyttet til eget arbeidsområde kunne gi et bidrag til utvikling av den virksomheten man tilhører. Jeg har flere års erfaring med leverandørhåndtering i kommunen i caset og erfarte da styrker og svakheter ved ulike måter å håndtere relasjoner på. Erfaringene hjalp meg i utformingen av problemstilling og forskningsspørsmål. Det ga meg også enkel tilgang til forskningsfeltet og intervjuobjekter.

Dette arbeidsforholdet er noen år tilbake i tid, noe som gjorde det lettere for meg å stille med et mer åpent sinn og se situasjonen mer utenfra enn om dette var min daglige jobb.

Jeg var også interessert i å få ny, oppdatert innsikt i leverandørhåndteringen, for om mulig tilføre kunnskap som grunnlag for vurdering av kommunens nettverksstrategi. Gjennom hele prosessen har jeg reflektert over faren for at jeg undersøkte det jeg forventet å finne ut ifra mine tidligere erfaringer og for min egen påvirkning på resultatet. For å ikke risikere å overse viktige faktorer som burde undersøkes dette, bestrebet jeg meg på å lage åpne forskningsspørsmål samt foretok semistrukturerte intervjuer for å understøtte åpenhet i dialogen. I intervjusituasjonen tok jeg opp med informantene at selv om vi kjente til hverandre fra før og jeg kjente til fagområdet fra noen år tilbake, burde de forholde seg til meg som om jeg var en ukjent forsker. Jeg var også bevisst på å unngå ledende spørsmål, spesielt etter at evaluering av det første intervjuet viste at dette var utfordrende i situasjoner hvor informanter slet med å svar.

3.2 Datainnsamling og analyse

Formålet med datainnsamlingen er å få innsikt i meninger, holdninger og opplevelser innenfor forskningsområdet. (Brinkmann og Tanggaard, 2010) Data må være mest mulig relevante og pålitelige sett opp mot problemstillingen. (Johannessen et al., 2016)

Observasjon, intervju og skriftlige kilder er vanlige datakilder innenfor kvalitativ forskning. Intervju kan være strukturerte, halvstrukturerte eller åpne samtaler. Skriftlige kilder kan være offisielle dokumenter, møtereferat eller private notater. (Gotvassli, 1999)

3.2.1 Intervju

Innen kvalitativ forskning er intervjuer den mest brukte måten å samle inn egne data på. (Tjora, 2012) Forskeren kan da få fyldige og detaljerte beskrivelser av fenomenet som studeres. Informantenes erfaringer og oppfatninger kommer best fram når de kan påvirke temaene i intervjuet. Dette gir en fleksibilitet i motsetning til ved bruk av f.eks. spørreskjema. (Johannessen et al., 2016)

Jeg søker å få dybdeinnsikt i fenomenet fra fagpersoner, og vil derfor foreta innsamling av kvalitative data ved hjelp av personlig intervju. Jeg kan på denne måten innhente kunnskap om forskningsområdet på en umiddelbar og fleksibel måte. Informantenes opplevelser og refleksjoner over relasjoner vil ikke kunne oppnås ved observasjon eller dokumentanalyse. Observasjon er i tillegg mer tidkrevende og denne studien er begrenset av en tidsfrist.

Utvalg av informanter

Vurderingen av antall informanter er avhengig av prosjektet, problemstillingen og praktiske forhold som tid og økonomi. (Johannessen et al., 2016) Det må være mange nok til å få nok relevant informasjon (Brinkmann og Tanggaard, 2010) og gjerne med flere variasjoner. (Johannessen et al., 2016) For få personer gjør det vanskelig å generalisere, mens for mange personer kan gjøre det vanskelig å rekke å foreta en dyptgående analyse av intervjuene. (Kvale og Brinkmann, 2018)

Før datainnsamlingen vurderte jeg at det burde være mellom 6 - 8 informanter for å få dekket variasjonene i fenomenet. Resultatet ble intervju med 5 ansatte i kommunen og 2 ansatte hos leverandør. Det var flest fra kommunen fordi problemstillingen skal belyse kommunens nettverksstrategi. I tillegg ønsket jeg å intervju et par av kommunens samarbeidspartnere hos leverandører, for å få nyansere bildet som dannes av kommunen. Da hadde jeg fått dyp innsikt i fenomenet samtidig som det dannet seg et

tydelig mønster i dataene. Informantene fra kommunen har rolle som avtaleansvarlig eller tjenesteforvalter. Med tjenesteforvalter menes ansvar for drift og utvikling av tjeneste eller applikasjon i en avtale. En avtaleansvarlig har i tillegg formelt ansvar for oppfølging av avtalen mot leverandøren. Informantene fra leverandøren har tilsvarende roller, men med andre rollebenevnelser enn i kommunen.

Utvalgsstrategi

Utvalg av informanter kan gjøres tilfeldig for å gjøre statistiske generalisering eller strategisk ut fra hva som er hensiktsmessig for undersøkelsen. Personer velges ut innenfor en bestemt målgruppe. (Johannessen et al., 2016)

Strategiske utvalg kan settes sammen av personer som er ekstreme, spesielle eller avvikende i forhold til hverandre, eller som er sterkt preget av et kjennetegn. Man kan også bruke *snøballmetoden* hvor en informant viser til andre informanter. Andre utvalg kan være *typiske tilfeller*, *kvoteutvelgelse ut fra kategorier*, *kritiske tilfeller*, *kriteriebasert*, *teoribasert*, *typologibasert* eller *bekreftende/avkreftende utvalg*. (Johannessen et al., 2016)

I mitt forskningsprosjekt består målgruppen for intervju av personer i et samarbeidsforhold mellom kommunen i caset og dens eksterne leverandører. Informantene måtte ha mye kjennskap til området på bred basis. Jeg benyttet en *kriteriebasert utvelgelse*. Et kriterium var at personene måtte ha kunde-/leverandør-oppfølging som sitt hovedarbeidsområde. Informantene skulle også ha ansvar for ulike typer avtaler. Et annet kriterium var to års erfaring fra kunde- eller leverandør-oppfølging. De utgjorde dermed også et *intensivt utvalg*. Informantene hadde fra 1,5 til over 20 års erfaring med slikt arbeid. Kommunenes informanter ble bedt om forslag til informanter fra leverandøren, kalt *snøballmetoden*. I og med at jeg valgte et visst antall informanter henholdsvis fra kommunen og leverandører, var dette kombinert med *kvoteutvelgelse*.

Rekruttering av informanter

Informanter kan rekrutteres via en kvantitativ undersøkelse hvor man til slutt spør om de kan bidra i et intervju, det kan benyttes medlems- eller kunderegistre, annonsere, rekruttere på et offentlig sted, bruke snøballmetoden eller personlig rekruttering. (Johannessen et al., 2016)

Informantene ble rekruttert ved at jeg kontaktet dem personlig. Kommunens informanter ble spurt om forslag til kandidater hos den leverandøren de samarbeidet med, det vil si etter snøballmetoden. Kun en ansatt hos en leverandør avsto min forespørsel om å delta. Svaret tyder på at dette skyldtes motforestillinger hos arbeidsgiver mot at en ansatt ble intervjuet om sitt samarbeidsforhold til kommunen.

Intervjuet

Det kan gjennomføres en-til-en-intervju for å få fylldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, følelser, oppfatninger, meninger, holdninger, erfaringer og refleksjoner knyttet til fenomenet. Det kan også gjennomføres fokusgruppeintervjuer med flere deltakere for å få bred innsikt i fenomenet. (Kvale og Brinkmann, 2018) Man kan få frem mer innsikt gjennom at deltakerne deler og sammenlikner sin erfaring. Samtidig kan noen deltakere bli mindre synlige enn andre. (Johannessen et al., 2016)

På bakgrunn av at jeg ønsket en fylldig beskrivelse av fenomenet fra hver av informantene valgte jeg å gjennomføre personlige intervju. Min kjennskap til de fleste av informantene tilsa at de ville være mer komfortable med en-til-en-intervju enn å dele erfaringer i en gruppe. Jeg visste også at det var en reell sjanse for at enkelte ville dominert samtalen og begrenset temaene til det de selv er opptatt av. Personlig intervju var derfor å foretrekke foran gruppeintervju i denne studien.

Etiske overveielser og personvern

Det er viktig å følge seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer i forskning. Etiske problemstillinger oppstår i direkte berøring med mennesker, spesielt ved datainnsamling. (Johannessen et al., 2016)

Etiske problemstillinger må hensyntas fra begynnelsen av undersøkelsen til rapport fra forskningen er ferdigstilt. Informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle er fire sentrale områder i etiske retningslinjer. (Kvale og Brinkmann, 2018)

Informantene skal ha kontroll over informasjon om seg selv. Forskeren skal ivareta informantens selvbestemmelse, autonomi og privatliv samt konsekvenser som skade. Med skade menes her belastning ved slik som sårbare temaer i intervju. (Johannessen et al., 2016)

Personopplysningsloven stiller krav til informert og frivillig samtykke ved deltakelse i en undersøkelse dersom enkeltpersoner kan identifiseres. Samtykket skal kunne sannsynliggjøres og trekkes tilbake. Forskeren må ha en god og lovlig grunn til datainnsamlingen, ha tillatelse, ta hensyn til de involverte og behandle informasjonen på en sikker måte. All informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er ifølge forvaltningsloven¹⁰ taushetsbelagt. Informanter i undersøkelser må sikres anonymitet. (Johannessen et al., 2016) Forskerens integritet, empati og moralske atferd er avgjørende for kvaliteten på kvalitativ forskning. Forskerens betydning øker ved intervju fordi man da er det viktigste redskapet for innhenting av kunnskap. Forskerens kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet er avgjørende faktorer. (Kvale og Brinkmann 2018)

For å ivareta informantenes personvern best mulig, gjorde jeg flere tiltak. Innhenting av bakgrunnsinformasjon om informantene ble redusert til et minimum. Navn eller andre opplysninger om personene utover deres rolle og varighet på arbeidserfaring inngår ikke i datainnsamlingen. I stedet for navn ble det brukt koder i datainnsamlingen. Navn på kommunen eller leverandører blir ikke benyttet. I et samtykkeskjema fikk informantene informasjon om studien, behandling av personopplysningene og deres rettigheter til f.eks. å få innsyn i, rettet eller slettet dataene (vedlegg 1).

Studien ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), med intervjuguide (vedlegg 2) og samtykkeskjema (vedlegg 1). Meldeskjemaet ble sendt inn 12.02.2020. NSD vurderte om behandling av personopplysninger vil være i samsvar med personvernlovgivningen, og ga meg tilbakemelding. Den 24.02. sendte jeg inn justert

¹⁰ Lovdata. Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10> (Publiseringsdato ukjent). (Nedlastet 04.03.2020)

versjon basert på NSDs kommentarer, og fikk da godkjenning til å starte behandlingen av personopplysninger.

Gjennomføring av intervjuene

I kvalitative forskningsintervjuer søker forskeren å forstå intervjupersonenes opplevelse av verden, og forstå verden sett fra deres side. Slike intervjuer er profesjonelle samtaler mellom to personer om et tema som begge er opptatt av. Målet er å produsere kunnskap gjennom den personlige interaksjonen. (Kvale og Brinkmann, 2018).

Intervjuets struktur kan strekke seg fra å ha faste svaralternativer til å være ustrukturert. Et åpent intervju er uformelt og spørsmål tilpasses situasjonen. Standardiserte spørsmål gjør det enklere å sammenfatte svarene og finne mønster i datagrunnlaget, men begrenset fleksibilitet. I et semistrukturert eller delvis strukturert intervju får alle informantene samme spørsmål, de er mer åpne og gir mulighet for mer utfyllende svar. Forskeren påvirker i mindre grad svarene. Semistrukturerte intervju gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. (Johannessen et al., 2016)

Jeg benyttet semistrukturerte intervjuer. Dette valgte jeg fordi jeg gjennom en mer åpen dialog kunne la informantene styre fokus i intervjuene og slik få innsikt i fenomenet uten at samtalen ble begrenset av min forforståelse. Delvis strukturert intervju ville også sikre at alle temaene ble berørt av alle informantene slik at jeg fikk nødvendig kunnskap. Rekkefølgen kunne justeres ut fra hvordan samtalen forløp. Dette opplevde jeg som en fin balanse mellom fleksibilitet i intervjusituasjonen og struktur som gjorde analysen i etterkant lettere.

Intervjuguide

Forskeren bruker gjerne en liste over tema og spørsmål ut fra hva problemstillingen skal belyse, kalt intervjuguide (Johannessen et al., 2016). Det gir en tematisk ramme for intervjuet (Brinkmann og Tanggaard, 2010). En naturlig progresjon er å starte med innledning om prosjektet og personvern m.m., deretter faktaspørsmål for å etablere en relasjon, introduksjon til temaet, overgangsspørsmål om personlige erfaringer med temaet, nøkkelspørsmål for å få utdypende svar og avslutning for å oppklare eventuelle uklarheter eller innspill som ikke er kommet fram underveis. (Johannessen et al. 2016)

Jeg benyttet en intervjuguide (vedlegg 2) bygd opp i henhold til anbefalingen fra Johannessen et al. (2016). Guidens hoveddel består av fem nøkkelspørsmål basert på relevant teori jeg til da hadde funnet om fenomenet samt noen egne antakelser. Hvert nøkkelspørsmål hadde stikkord som støtte i intervjusituasjonen. Stikkordene viste seg nyttige for å hjelpe informantene til å forstå tanken bak nøkkelspørsmålene samt å få dekket alle temaene. Etter det første intervjuet ble ett nøkkelspørsmål omformulert noe og et begrep endret, for å unngå at spørsmålet skulle bli misforstått.

Relasjonen mellom forsker og informant

Interaksjonen mellom intervjuer og informant er avgjørende for hvilken informasjon man får. (Brinkmann og Tanggaard, 2012; Johannessen et al., 2016) Faktorer som legitimering av prosjektet tidlig, intervjusituasjonen og hvordan intervjueren oppfattes av informanten har avgjørende betydning for informasjonsverdien av intervjuet. Man kan skape nærhet eller avstand til informanten gjennom egenskaper som kjønn, alder, etnisk tilhørighet, oppførsel og utseende. (Johannessen et al., 2016)

Datainnsamlingen foregikk ved intervju av personer jeg tidligere hadde en relasjon til som kollega eller kjente til hos en leverandør. Den semistrukturert intervjuguiden samt at relasjonen var etablert tidligere gjorde at samtalen fløt lettere og det var lettere å få fram deres erfaring og synspunkter. Informantene hadde også en oppfatning av meg og mine egenskaper fra tidligere. Intervjusituasjonen var uvant både for informantene og meg som forsker. Min begrensede intervjutrening og faren for å framstå som usikker, kunne også påvirke intervjuet negativt. Intervjuet ble derfor innledet med åpenhet rundt disse utfordringene for begge parter, med fokus på å se det som en samtale og tid til å reflektere over felles erfaringer. Jeg forsøkte også å ha en uformell tone. Mitt inntrykk er at dette hjalp, og intervjuet kom raskt over i fasen med nøkkelspørsmål. Tidlig i intervjuet legitimerte jeg intervjuet gjennom å forklare formålet med studien, og påpeke at informantens erfaring var viktig for å få innsikt i problemstillingen og gjøre studien interessant for deres arbeidsgiver.

Praktisk gjennomføring

Intervjuene foregikk over en måned. Denne perioden burde vært komprimert for å gjøre lettere å være konsekvent i spørsmålene og bygge på erfaringene fra tidligere intervju.

Kvale & Brinkmann (2018) anbefaler å gjennomføre noen testintervju for å øve på intervjusituasjonen, håndtering av ulike svar og teknikk for å få svar på spørsmålene. Jeg gjennomførte et prøveintervju før jeg avtalte de øvrige intervjuene. Det viste seg å være nyttig for å få gjort noen forbedringer i de neste intervjuene knyttet til tidsstyring, presisere et nøkkelspørsmål samt holde meg mer til intervjuguiden for å stille spørsmålene mer åpne.

Intervjuene foregikk i form av videomøte da de foregikk i en situasjon med pålagt hjemmekontor. Fysisk møte oppleves ofte mer komfortabelt for informanten. Men det at jeg kjente til alle fra tidligere, bidro nok til at informantene virket avslappet og åpne. I tillegg kan det at lydopptakene da ble "usynlig" for informantene ha virket positivt. Anslått varighet på inntil en time viste seg å være tilstrekkelig til å få nok kunnskap og innsikt om problemstillingen. Samtykke ble innhentet i forkant av intervjuet. Under de første intervjuene noterte jeg en del. Men det forstyrret flyten i intervjuet samt ga bakgrunnsstøy på opptakene, så det ble etter hvert redusert til et minimum.

3.2.2 Narrativ framstilling

Casebeskrivelse i en fortellende form kan gi god innsikt i aktøren og den konteksten aktøren befinner seg i. (Johannessen et al., 2016)

For å illustrere hvordan relasjonen mellom denne kommunen og leverandøren oppleves, er noen korte fortellinger tatt med i empiri. Disse tas med for å bidra til å innsikt i fenomenet fra en praktisk arbeidshverdag. Historiene beskriver faktiske hendelser uten noen tolkning.

3.2.3 Litteratur

Jeg har benyttet litteratur om hvilke metoder som bør benyttes i gjennomføring av denne typen forskningsstudie. Det er også benyttet litteratur om det som skal undersøke samt om teorier og sentrale begreper for å få innsikt i hvilken forskning som allerede finnes på forskningsområdet. Dette utgjør til sammen det teoretiske rammeverk for studien.

Før datainnsamlingen søkte jeg systematisk etter litteratur for å få en oversikt over eksisterende teori på forskningsområdet. Etter bearbeiding av empiriske data foretok jeg ytterligere litteratursøk for å få et teoretisk fundament direkte rettet mot funnene fra datainnsamlingen. Søkene ble gjort i fagbøker, NTNUs databaser for studenter, Google Scholar, samt i vitenskapelige tidsskrift og masteroppgaver publisert på Internett. Henvisninger til annen litteratur i relevante bøker, kalt *kjedesøking*, ble også benyttet. For å finne relevante kilder benyttet jeg søkeord og begreper på norsk og av og til engelsk. Jeg søkte fortrinnsvis etter bøker og artikler fra 2010 eller nyere på norsk eller engelsk. En av søkekriteriene var at litteraturen skulle være fagfellevurdert. I den grad eldre litteratur er benyttet, er det fordi henvisninger til denne litteraturen er funnet i andre kilder av nyere dato.

3.2.4 Bearbeiding av datamaterialet

Transkripsjon

Lyddopptakene fra intervjuene ble transkriberte fortløpende, det vil si at de ble omdannet til tekst som en forberedelse til analyse (Kvale og Brinkmann, 2016). Ved å transkribere selv ble jeg godt kjent med datamaterialet og noterte meg viktige funn allerede i denne fasen av studien. Det tok i gjennomsnitt i overkant av 6 timer å transkribere et intervju. Intervjuene ble gjengitt ordrett for å ikke miste noe informasjon i denne prosessen, men en del småord som bekreftelser fra meg overfor informanten ble utelatt. En del "fyllord" som *ehm*, *altså* og lignende hos informanten ble også utelatt, unntatt der ordet ga verdi ved å få frem usikkerhet. Teksten ble med dette mindre oppstykket og lettere å lese. Transkripsjon innebærer ifølge Kvale og Brinkmann (2018) også etiske spørsmål. Navn på leverandører, avtaleområde, personer, firma og veldig konkrete hendelser som lett kan gjenkjennes ble av etiske hensyn ikke transkribert.

Analyse og tolkning

Innsamlede kvalitative data må analyseres og tolkes. Datamaterialet analyseres ved å dele det opp i elementer for å avdekke en mening, å finne mønster i datamaterialet. Tolkning betyr å sette noe inn en større sammenheng, å se på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det forskeren undersøker. (Johannessen et al., 2016)

Organisere og dele inn kvalitative data

Før analysearbeidet må datamaterialet organiseres for å skaffe oversikt og identifisere mønstre. Ved *tverrsnittbasert* og *kategorisk* inndeling av data søker forskeren å finne en meningsfull inndeling på tvers av hele materialet, og indekserer slik at man ender opp med noen kategorier. Ved *kontekstuell* dataorganisering ser forskeren på en og en del av datamaterialet isolert som en helhet. *Diagrammer* og *tabeller* er en tredje variant, som kan benyttes i begge de to metodene ovenfor. (Johannessen et al., 2016)

Jeg ønsket å analysere hele datamaterialet på tvers og benyttet derfor *tverrsnittbasert* dataorganisering i kombinasjon med *tabeller*.

Koding

Den vanligste formen for dataanalyse er å kode, eller kategorisere, uttalelser i intervju. Nøkkelord knyttes til en del av teksten, for senere å kunne identifisere en uttalelse, sammenligne og se hvor fremtredende noe er. (Kvale og Brinkmann, 2018)

Koder kan være *datadrevne* og oppstå induktivt av selve materialet, eller *begrepsdrevne* ut fra teorifundamentet. (Brinkmann og Tanggard, 2010) Bruk av dataprogrammer kan benyttes på en måte som styrker transparenshen mellom empiri og analyse. (Tjora, 2012)

Jeg benyttet dataprogrammet Nvivo til å få oversikt over og trekke ut relevante data fra materialet. Dette viste seg å være et effektivt verktøy. Dataene ble kodet basert på teorien (*begrepsdrevet*) samt på funn i datainnsamlingen (*datadrevet*).

3.3 Forskningsoppleggets kvalitet

Det er viktig med høy kvalitet på forskningsmetoden for at datamaterialet skal være relevant for problemstillingen, og kvalitative undersøkelser kan evalueres basert på ulike kriterier. (Johannessen et al., 2016) (Kvale og Brinkmann, 2018)

Jeg vil i dette kapitlet reflektere over denne studiens kvalitet basert på begrepene pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (validitet), overførbarhet og bekreftbarhet.

3.3.1 Pålitelighet

Pålitelighet har med forskningsresultatene troverdighet og konsistens å gjøre. Resultatet må kunne reproduseres av andre forskere på andre tidspunkter (Kvale og Brinkmann, 2018) Pålitelighet knytter seg til hvor nøyaktige data er, hvilke data som brukes, måten de samles inn og bearbeides på. (Johannessen et al., 2016) Målet er å redusere feil og bias. (Yin, 2014)

Dette er et mer hensiktsmessig kriterium for kvantitative undersøkelser. I kvalitativ forskning er datainnsamling styrt av samtalen med forskeren, observasjonene er avhengig av kontekst og verdigrunnlag og tolkes ut fra forskerens egen erfaringsbakgrunn. Forskingen kan derfor ikke dupliseres av noen andre forskere. (Johannessen et al., 2016) Forskeren kan styrke påliteligheten ved å beskrive fremgangsmåten for forskningsprosessen. (Yin, 2014) Transparens er en viktig kvalitetsindikator. (Tjora, 2012) Det bør også være mulig å spore metoder, avgjørelser og resultatet av studien. (Johannessen et al., 2016)

I dette metodekapitlet har jeg beskrevet hele forskningsprosessen med tanke på å oppnå transparens og sporbarhet. Metode, refleksjoner og begrunnelser for valg som ble tatt i datainnsamlingen er beskrevet for å styrke påliteligheten til studien.

3.3.2 Troverdighet (validitet)

Troverdighet dreier seg om hvorvidt forskningsmetoden faktisk undersøker det den har til hensikt å undersøke, at fremgangsmåten og funnene reflekterer formålet med studien og virkeligheten på en riktig måte. Sannsynligheten for troverdige resultater kan økes gjennom observasjon av feltet, å få informantene til å bekrefte resultatene, eller å la andre analysere materialet for å se om de kommer fram til samme fortolkning. (Johannessen et al., 2016)

Systematisk og eksplisitt adressering av utvalgsstørrelse, utvalgskriterier og valg av case har betydning for studiens validitet. (Robinson, 2014)

Det ble tatt lydopptak fra intervjuene som så ble transkribert nøyaktig. På denne måten ville jeg sikre at alle innsamlede data var tilgjengelige uten å være påvirket av min tolkning før analysen. Jeg benyttet også et dataprogram for koding for å styrke

transparensen mellom empiri og analyse. Informantene fikk tilbud om å lese gjennom resultatet av forskningsprosjektet med tanke på å få bekreftet resultatene, noe flere av dem ønsket.

3.3.3 Generalisering

Gjennom koding og analyse av innsamlede data bygger forskeren opp ny kunnskap om et fenomen som kan være nyttig på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016), slik som andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2018).

Noen forfattere mener det er snakk om overførbarhet heller enn generalisering innenfor kvalitative studier, men at generalisering ikke bør begrenses til overførbarhet (Tjora, 2012). Generaliseringen kan være *naturalistisk*, *statistisk* eller *analytisk*. Ved *analytisk* generalisering vurderes funn som rettleiding for hva som kan skje i en annen situasjon ved å se på likhetene og forskjellene mellom to situasjoner. (Kvale og Brinkmann, 2018)

Denne case-studien av en stor kommune ble gjennomført med tanke på at funnene vil kunne gjøres gjeldende for andre kommuner. Alle aktører innen offentlig sektor må følge de samme reglene, og disse reglene setter rammer for relasjoner mellom kommuner og leverandører.

Jeg mener dermed at funnene i denne studien er representative for dette fenomenet i større kommuner og kan være med på å lede til teori på feltet. Imidlertid kan det være andre forutsetninger for mindre kommuner som gjør at en slik relasjon blir annerledes, slik som innkjøpsstrategier og ressurstilgang. Jeg er derfor forsiktig med å konkludere med at resultatet av denne studien er generaliserbart.

3.3.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet skal sikre at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger i tolkning av data. (Johannessen et al., 2016)

Objektivitet kan ha ulike betydninger. Det kan være pålitelig kunnskap som er etterprøvd, upåvirket av fordommer og personlige holdninger, forskeren kan reflektere over sitt bidrag til produksjon av kunnskap, måle grad av enighet mellom subjekter samt objektets evne til å protestere mot fremsatte ytringer. (Kvale og Brinkmann, 2018)

Resultatene skal kunne bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser. Dette kan sikres ved å beskrive alle beslutninger gjennom hele forskningsprosessen og kommentere faktorer som kan påvirke fortolkningen i prosjektet, slik som tidligere erfaringer og oppfatninger. Forskeren kan også vurdere om fortolkningene støttes av annen litteratur eller av informantene i undersøkelsen. (Johannessen et al., 2016)

I metodekapitlet har jeg beskrevet hele forskningsprosessen i denne studien. Jeg har også beskrevet min forforståelse og tidligere erfaringer med fenomenet. Jeg har reflektert over og forsøkt å være åpen og bevisst på om dette er noe som kan påvirke resultatene. Tiltak for å motvirke dette var å stille åpne spørsmål både i problemstillingen og i intervjuguiden samt å transkribere lydopptakene ordrett. Informantene fikk tilbud om å lese gjennom resultatet for å kvalitetssikre om mine fortolkninger var i overensstemmelse med det de hadde formidlet.

3.4 Oppsummering

Med bakgrunn i problemstillingen for min studie, tilgjengelig teori samt tilgang til forskningsfeltet, har jeg valgt en kvalitativ metode med induktiv tilnærming. Valg av forskningsdesign er case-studie med i hovedsak deskriptiv samt delvis eksplorativ design.

Innsamling av data ble foretatt gjennom kvalitative, semistrukturerte intervju, samt at noen egne observasjoner og opplevelser med fenomenet er beskrevet. Informantene ble valgt ut fra kriterier, utvalget er intensivt samt at noen ble valgt etter snøballmetoden. Intervjuene ble transkribert ordrett og kodet ved hjelp av et dataprogram. I bearbeiding av materialet benyttet jeg *tverrsnittbasert* dataorganisering i kombinasjon med *tabeller*.

Forskningsoppleggets kvalitet ble forsøkt ivaretatt på flere måter. Hele forskningsmetoden og begrunnelse for valg i de ulike fasene er derfor beskrevet, lydopptakene fra intervjuene ble transkribert ordrett og kodet ved hjelp av et dataprogram for å styrke transparensen mellom empiri og analyse. Utvalgsstørrelse, utvalgs-kriterier og case ble besluttet på en systematisk og strategisk måte. Intervjuobjektene fikk lese gjennom resultatet. Åpne forskningsspørsmål og semistrukturert intervjuguide ble valgt for å motvirke påvirkning på resultatet på grunn av min forforståelse.

I neste kapittel vil jeg presentere resultater fra innsamlingen av data og analyse av mine funn.

Når det gjelder hvor tydelige kravene er, beskrives det noe ulikt mellom kommunen og leverandøren når det gjelder en bestemt avtale. Kommunens informant forteller at "kravene i avtalen er detaljert. De er veldig tydelige, det er veldig få krav som vi har, som vi sliter med tolkningen av" (informant K3). Informanten fra denne leverandøren mener avtalen gir rom for tolkning, men hevder at uenighet om tolkning av krav løses i dialog uten at det blir noen konflikt:

Jeg tror nok det om du skal se på kontrakten så gir det veldig mye rom for tolkning alle veier. Men det handler jo om den dialogen du har, så gjør det at man blir enige om hvor ansvaret er hen, hvor grensen går. Så jeg oppfatter avtalen og de leveransene vi skal gjøre, som klar". (Informant L2)

På de fleste leveranseområdene er det få, kanskje bare 1-2 reelle konkurrenter. Det skyldes få leverandører i markedet, i tillegg til utfordringer med å klare å levere på kommunens krav og kompleksitet i leveransen til kommunen. Kommunen er ikke avhengig av dagens leverandør og kan bytte leverandør, men informantene i kommunen hadde ikke noe ønske om det. Leverandørene er heller ikke avhengig av kommunen, da alle har flere kunder.

Informantene oppgir at avtalene gagnar begge partene, det er en vinn-vinn-situasjon. Kommunen genererer inntekter til leverandøren, mens kommunen trenger leverandørens tjenester og kompetanse. Både kommunens og leverandørens informanter oppgir at leverandørene av og til har bygd opp ting sammen med kommunen som de benytter i leveranser eller selger til andre kunder. En fra kommunen forteller dette:

De sier jo at de har lært ekstremt mye, og har til og med vunnet flere konkurranser fordi at de har hatt kommunen som kunde og lært så mye at de kan levere så gode tilbud og har vunnet flere konkurranser på det. (Informant K2)

En utfordring for kommunen har vært at leverandøren etablerer nye ting som de risikerer å betale for at leverandøren lærer seg, som en fra kommunen beskriver slik:

De etablerer jo en ting som de ikke har levert tidligere. Vi er jo litt redde for at vi betaler for at de skal lære seg ting. Der har vi en sjef som er tydelig og klar på at vi ikke skal betale for deres opplæring. (Informant K4)

4.1.2 Samhandling

Samhandlingen skjer mellom faste personer hos kommunen og leverandørene. Personellet er relativt stabilt. To leverandører har egne team knyttet opp mot kunden. Noen hos kommunen opplever at det er mange personer involvert, og at ingen tar totalansvaret for leveransene. En uttrykker det slik: "det er ingen som sitter og holder oss i en overordnet ansvarlig, føler jeg. Det er veldig fragmentert, hele ansvarsbiten" (informant K1).

Alle avtalene er basert på statens standardavtaler og på ITIL¹¹, med regulering av sanksjoner mot leverandøren dersom kravene ikke blir oppfylt i henhold til avtalene.

Det er ulike møter og møtefrekvens i samhandlingen. Alle har faste rapporteringsmøter. For utstys- og applikasjonskjøp er møtene også faste men mye sjeldnere. I

¹¹ G. Steen-Olsen. Computerworld. ITIL - sunn fornuft satt i system. <https://www.cw.no/artikkel/itil-sunn-fornuft-satt-system> (Publisert 04.06.2006, nedlastet 20.08.2020)

driftsavtalene har partene i større grad også oftere men kortere møter enn tidligere. Slike ukentlige korte møter oppleves som effektivt samt at det virker positivt for relasjonen å ta opp saker raskt før det eventuelt blir en utfordring. Denne tette samhandlingen beskrives blant annet slik:

Nå har vi jo flere korte møter, i løpet av uka, det gjør at vi er "spot on" hele tiden. Man er så tett på leverandøren at man faktisk hele tiden er i fokus. Det er veldig lite saker som ikke er opp til drøfting ukentlig. (Informant K3)

I tillegg forteller en fra kommunen at "i den ene avtalen så har vi hatt korte ukentlige møter faktisk, det har vært effektivt. Det tror jeg vi kommer til å fortsette med, for det har en positiv effekt på fremdrift" (informant K4).

Det er krav i avtalene til at leverandøren dokumenterer i form av møtereferat, rapporter og av leveranser. Kommunen må imidlertid påse at det gjøres. En informant beskriver det slik:

Vi maser ganske mye om det, det er leverandøren som skriver referat og sånn, så vi passer på at ting blir med i referat, vi går gjennom - vi har jo referatene opp i møtene sånn at vi skriver rett inn i dem for å være sikker på at ting blir med. Hvis ikke det står der, så blir ikke ting gjort, egentlig ikke. Både dem og vi har vel så mye å gjøre at hvis ikke det står notert at vi skal gjøre noe, så blir det ikke gjort. Hvis det er noe vi er enige om så må det også stå ganske svart på hvitt hva vi er enige om, for å slippe å ha en diskusjon på nytt igjen (informant K4).

Informanter både fra kommune og leverandør forteller at kravene senkes når de kjenner hverandre, kommunen kan måtte be om dokumentasjon, dokumentasjon glemmes lettere og den blir mindre. En leverandør oppgir at "desto bedre relasjoner, så vet du mer hva som må dokumenteres og ikke må dokumenteres" (informant L2).

Ansvarsfordeling mellom kommunen og leverandørene beskrives som tydelig, men at det er rom for tolkning og kan være gråsoner, spesielt der flere leverandører er involvert i leveransen. En informant fra kommunen uttrykker forståelse for at det kan være utfordrende for leverandørene: "Jeg skjønner at det kan være vanskelig, noen ganger så er det litt gråsoner da, man må forske litt noen ganger" (informant K2). I flere avtaleforhold er kravene gjennomgått i fellesskap for å bli "omforent om hvordan dette kravet skal løses og hvordan det skal dokumenteres og innfris" (informant K1), og for "å ha en god start og få lagt forventningene til begge partene avstemt" (informant K1). I de tilfeller dette ikke er gjennomført, sliter kommunen mer med restanser og diskusjon om kravet er oppfylt eller ikke. En fra kommunen beskriver sammenhengen slik: "Vi kom vel skjevt ut med mye av den kravmappingen i den avtalen her som gjør at ting ikke har blitt så bra, da." Også leverandørsiden savner gjennomgang av krav ved oppstart av avtalen for å sikre felles forståelse og forventningsstyring, da erfaringen tilsier at dette er positivt for oppfølging av leveransen og samhandlingen i ettertid. En leverandør beskriver det slik:

Gå gjennom kravene og snakke sammen, da, hva er forventningene deres og hva er forventningene deres. For der tror jeg også kan være litt av kilden til eventuelt utfordringer, det er jo det at kunden har skrevet en ordlyd i et krav som de da mener har en viss betydning for dem, og en viss forståelse av at jo sånn er det, men så leser en leverandør det med helt andre øyne, og da kan det hende at begge to syns de oppfyller kravet men de snakker egentlig ikke samme språket. (informant L1)

En årsak kan være som kommunen oppgir i et tilfelle, at det er en utfordring at de selv ikke har bedt om beskrivelse på viktige krav i anskaffelsen, og det dermed ikke avklart hva som skal til for at kravet er oppfylt. En leverandør oppgir at utfordringer med

avtaletolkning alltid løses ved dialog uten at det går utover relasjonen. Det gjennomføres av og til revisjon av en avtale for å bli omforent om tolkning, spesielt av økonomiske forhold.

Noen hos leverandørene setter seg ikke inn i avtalen og hva den sier om krav til leveranse og ansvar. "Det er ikke alle som leser i avtalen" (informant K4). Kommunen opplever at de får arbeidet med å lære opp leverandører i avtalens innhold. Dette er en utfordring spesielt ved overgang fra prosjekt til drift og ved skifte av personell, eksempel: "nå er miljøet utvidet, og folk som ikke kjenner kommunen og organisasjonen så godt, og kanskje til tider ikke har lest seg opp på alle detaljer i avtalen, så må vi ta noen repetisjoner da på det" (informant K2). Manglende innsikt i avtalen resulterer også i at leverandørene ikke tar ansvaret og mener det er andre leverandørers ansvar, beskrevet som at:

Det skjer jo fra tid til annen at det blir litt sånn peke-lek, her da. Og så pekes det jo feil retning ganske ofte, så det er ikke heldig, det hjelper verken på samarbeidsvilje, eller bedre samarbeidsklime, eller så tror jeg ikke det hjelper oss voldsomt i neste anskaffelse heller. (informant K4).

Det er mange personer involvert i samhandlingen, og de er i en del avtaler spredt geografisk. Der leverandøren befinner seg geografisk på andre steder i landet, beskriver både kommunen og leverandørene dette som en ulempe. "De sitter for langt unna driftsmiljøet og ser ikke de daglige utfordringene. Det kan være en av grunnene til at de har vært for lite fremoverlent i forhold til utvikling og forbedringer i leveransen" (informant K3). En informant fra kommunen oppgir at det er en fordel at driftsmiljøet er lokalt. En informant fra leverandør opplever at "jeg tror du får en helt annen attention hvis man må møte face til face og forklare om man har gjort en god eller dårlig jobb" (informant L1). En annen uttrykker at "mitt ønske har jo egentlig hele tida vært å kunne være enda mer tilstede hos dere" (informant L2). Utviklingen i avtalene som er omfattet av dette studiet, går i retning av mer lokal tilstedeværelse, spesielt for den personen kommunen samhandler mest med hos leverandøren.

De fleste leverandørene er åpne gjennom at de gir kommunen tilgang til sine verktøy og er åpne om situasjoner hvor det har vært tjenestebrudd. En informant forteller dette om verktøy:

Her har jeg mulighet til å gå inn å se på egentlig alt som rører seg (eksempler på konkrete saker) alt mulig som har foregått i avtalen, og da er det ned på minutt-nivå når det gjelder feilretting og henvendelser blant annet, da. Så der har jeg mulighet til å se eventuelle brudd. (Informant K2)

Kommunens informanter forteller at "Når det har vært noe så prøver de ikke å unnskyldes seg. De er veldig sånn - innrømmer sine feil og mangler. Den transparente og åpne samhandlingen den syns jeg er viktig" (informant K3) og "vi føler jo at de er en ærlig leverandør" (informant K2). En leverandør uttaler at "det er også et mantra fra vår side at vi skal være transparente" (informant L2).

Kommunikasjonen og tonen er formell i begynnelsen før partene er blitt kjent og i situasjoner hvor dette er naturlig, slik som i styringsgruppemøter og på ledernivå. Til daglig har de en uformell tone. "Man er jo formell for så vidt i de fleste møtene, men har en litt uformell tone, i hvert fall. Det blir ikke så stivt" (informant K4). Dette beskrives som positivt for samarbeidsklimaet og relasjonen:

Fordi du bygger litt sånn relasjon da, i forhold til at man - du snakker om mennesker her, det er jo ikke roboter, og mennesker har litt behov for å få ut en frustrasjon innimellom, og dele en glede eller et eller annet. (informant L1)

Maktforholdet oppleves av kommunen som jevnbyrdig, med noe overvekt i deres favør: "Vi kjøper tjenester, de skal levere, - kunden har alltid rett, er det et gammelt ordtak som sier" (informant K3). Avtalen mellom leverandør og kommune beskrives som verktøy for å regulere maktfordelingen: "Vi er nå kunden så det er vi som har siste ordet, men det er avtalen som er førende uansett" (informant K4).

Ved konflikter i avtaleforholdet oppgir alle at de er uenige på sak, men at det ikke ødelegger for en god relasjon eller går på person: "enkelte kan krangle så busta fyk men de er vel på en måte kompiser etterpå når møtet er ferdig" (informant K1). En informant fra kommunen uttaler at "det fungerer veldig greit å være uenig, det er lov til det i denne relasjonen her" (informant K3). Man kan bruke lang tid. Nærhet gjør det enklere å ta opp ting: "I og med at vi er så tett på hverandre så er det veldig greit å ta opp utfordringer" (informant K3). En informant oppgir at de av hensyn til samarbeidsklimaet ikke står så hardt på kravene i enkelte tilfeller der det ikke betyr mye for kommunen: "det blir kompromiss av og til når vi ser at vi har vært litt - at det går an tolke ... fasit, da er det jo greit å kunne jenke seg litt av og til" (informant K4), Også ved konflikter har avtalen betydning:

Så vi hadde en god avtale, og det var utrolig viktig når du skal jobbe mot leverandøren, eller jobbe sammen da, men når du har krav til en så er det veldig godt å ha en så god avtale å støtte seg på som vi har skrevet under på begge parter. (Informant K5)

Det å skulle bytte leverandør, eller få kommunen som ny kunde, ville medført transaksjonskostnader for begge parter, som en leverandør beskriver: "de kostnadene tror jeg er vanvittig store for begge to, faktisk. Man må lage den plattformen som man har med den leverandøren som du har i dag" (informant L1). Dette går på å bli kjent med kundens krav og arbeidsprosesser, av kommunen beskrevet som at "i så fall hadde det blitt en veldig bratt læringskurve for den som skulle overtatt" (informant K2). Det vil også ta tid å etablere samhandling og tillitsforhold med ny samarbeidspartner. Personavhengighet i avtalene gir utfordringer selv om rutiner er på plass. En informant oppgir at det ville ta tid for en ny leverandør å begynne å jobbe på en ny måte slik de ville måtte i samhandling med kommunen. Teknologisk sett skal det ikke være noe problem i en driftsavtale, mens å bytte applikasjon beskrives som komplisert blant annet med tanke på data som skal migreres. Kostnadene ved bytte av leverandør reduseres i realiteten ved "at mange av de som jobber mot kommunen har også vært med i tidligere avtaler med andre leverandører" (informant K3).

Både kommunen og leverandørene beskriver bemanningen som relativt stabil. Men ved skifte av personell opplever kommunen å måtte bruke tid på opplæring av leverandørens nye ressurser. Dette oppleves som spesielt utfordrende når den nærmeste samarbeidspartneren byttes ut. "Det litt tid før man er opp å kjøre slik man ønsker" (informant K4). En informant fra en leverandør beskriver at den nye ressursen jobber tett sammen med den nåværende ressursen i overgangsfasen før det formelle byttet foretas.

Både leverandørene og kommunen er bevisste på at de ikke skal ha personlige forhold til dem de samhandler med. I møter på operativt nivå kan de godt være uformelle, småprate og dele gleder og sorger. Ordet profesjonell brukes imidlertid av flere, og en av kommunens informanter poengterer at de er: "kjent via jobben, vi har ingen omgang på privaten, der er jeg veldig ryddig" (informant K2). Samarbeidspartene er heller ikke

venner i sosiale medier. En beskriver at "vi kan ikke begynne å liksom ta på dem med silkehanser fordi de er hyggelige. Vi må jo tenke på hva som er oppdraget vårt, hva er det vi forvalter" (informant K5).

Kommunen opplever at leverandørene kjenner deres behov, men også at "litt varierer det fra avtale til avtale, egentlig. Noen er jo ekstremt mye ute til kundene våre så de vet hvordan forholdene er der" (informant K4). Kjennskapen kommer først gjennom etablering av leveransen i henhold til krav og så gjennom samhandlingen.

Det er etablerte tillitsforhold som går begge veier hos alle unntatt en relasjon hvor man sliter med restanser i etableringsprosjekt. Kommunen stoler på at leverandøren gjør det de sier uten å måtte kontrollere alt, for eksempel ved at:

Vi føler at de er til å stole på, da, når en beskjed er gitt, så blir den utført, eller blir fulgt opp, føler oss trygge på det. For det syns jeg er en fordel, da, og blitt så godt kjent at vi har tillit til hverandre. (Informant K2)

Leverandøren på sin side stoler på at kommunen tar tak i ting som leverandøren bringer på bane. Tilliten oppstår gjennom at partene blir kjent med hverandre, og fra kommunens side at leverandøren yter god service og er hyggelige. Samtidig sies det at:

Når det er mye tjenestebrudd, så - det skal ikke så mye til før tilliten brytes ned, da. Det tar tid å bygge en tillit, men det tar ikke så veldig lang tid å rive den ned igjen. Man skal være litt årvåken på det. (Informant K3)

Selv om informantene fra kommunen oppgir å ha et godt tillitsforhold til leverandørene, kontrolleres leveransene. Kommunen stoler på at de ivaretar den daglige driften, men kontrollerer fakturering, kvalitet og behov for nødvendige endringer i leveransen og lignende, blant annet fordi at "hver eneste måned så ser jeg at de prøver å fakturere oss for ting de ikke skal fakturere oss for" (informant K3). En fra kommunen uttaler at "det går ikke an å gjemme seg bort eller lure unna noe, det kommer for en dag, alt!" (informant K2).

Det tas generelt lite initiativ til utvikling fra leverandører, kommunen opplever dette slik: "initiativ kommer, men oftest fra oss som kunde", og "det er lite proaktivitet, det er veldig reaktivt, og det er litt utfordrende, syns jeg. Og det er noe jeg prøver hele tiden å utfordre dem på" (informant K3). Endringsønsker kommer enten fra kommunens avdelinger eller fra kommunen som kunde. En leverandør opplever at kommunen er for lite strukturert slik at leverandøren kommer for sent inn i bildet når kommunens avdelinger begynner å jobbe medendringsønsker:

Når et behov oppstår så er det - når det skal implementeres så er det kanskje allerede bestemt hvordan ting skal være, hvordan ting skal gjøres og det kan vi se at det er ikke bestandig like enkelt. Det burde kanskje ha vært gjort på en helt annen måte, fått et bedre resultat for alle parter. I de fleste tilfellene så kommer vi for sent inn. (Informant L2)

Kommunen følger selv med på markedet for å avdekke nye ting og til og med endringer som er nødvendige for leveransen som leverandøren ikke har varslet om. Manglende lokal tilstedeværelse, at leverandøren har vært for lenge i avtaleforholdet og "det kan være fordi aktivitetsnivået fra vår side er ganske hett, da" (informant K4) oppgis som mulige forklaringer på manglende initiativ. Leverandør oppgir at harde krav dreper initiativ og skaper dårlig samarbeidsklima, og at drift av leveransene tar også mye tid. En annen leverandør oppgir at det sjelden er innovasjonsmøter og at:

I de siste årene har kommunen hatt så mange prosjekt at de har ikke hatt folk til å sette på det. Og i andre tilfeller så kommer du dit hen at det kan bli så kostbart at skal du komme videre med det så må du gjennom en anskaffelsesprosess, og da stopper det opp. (Informant L2)

4.1.3 Styrker og svakheter ved relasjonen

Relasjonene mellom kommune og leverandører beskrives som gode og nære. Avtalene setter rammer for samhandlingen da alle avtalene er basert på samme metodeverk for samhandling (ITIL¹¹). Kommunen og leverandørene forteller at de kjenner hverandre godt og har en gjensidig respekt for hverandre. En av kommunens informanter forteller at "vi begynner å kjenne hverandre og vet hverandres styrker og svakheter" (informant K2). De gode relasjonene og hyppig kontakt gjør det lettere å ta opp ting og det forebygger problemer. En i kommunen reflekterer slik over dette: "Likevel så får vi til å ta opp ting - eller nettopp derfor kanskje, - får vi til og ta opp ting" (informant K2). Åpenhet trekkes også frem som en av styrkene. "Man blir jo litt mer avslappet hvis man kjenner folk, mener vel begge hold, så at vi blir litt mer åpen kanskje - i forhold til både usikkerheter og ting vi mener er uklart" (informant K4). En leverandør uttaler at "Jeg kjenner en del personer i kommunen som jeg nesten vet hvordan reagerer" (informant L1), og som følge av dette unngår de konflikter gjennom å tenke at "det er ikke noen vits å trigge dem" (informant L1). "Styrken er jo at leverandøren kjenner organisasjonen" (informant K2), det vil her si avdelingene ute i kommunen som mottar tjenestene.

Tillit er et ord som går igjen i intervjuene, og som bygges gjennom å etablere en god relasjon. En fra leverandør forteller at "jeg synes alt er mye lettere når vi har den felles plattformen som går på felles forståelse", og "hvis man klarer å bygge en god relasjon, så bygger man også tillit" (informant L1). En fra kommunen sier at det "er en fordel å ha blitt så godt kjent at vi har tillit til hverandre" (informant K5). Det gjensidige tillitsforholdet gjør at det er mindre behov for kontroll og kvalitetssikring.

Det at partene kjenner hverandre gjør det også lettere å jobbe med utvikling på grunn av at leverandøren vet hva kunden ønsker og kan jobbe målrettet mot det. Det er lettere for leverandøren å motivere folkene sine til å stå på for kunden, som en sier slik: "så får kommunen plutselig 110 % av en leverandør" (informant L1).

Til tross for utfordringer med leveranser og avtaletolkning, sies det at "det går an å komme gjennom vanskelige perioder og fortsatt ha en god relasjon" (informant K5).

Informantene ser færre svakheter med den nære relasjonen enn styrker, og en informant ser ingen ulemper. Men flere beskriver at det kan være vanskeligere å eskalere problematikk og "det er ikke så enkelt å være direkte, være avvisende og si; nå er det nok her" (informant L1). De tilpasser seg lettere til leverandøren for å beholde det gode samarbeidsklimaet. "Jeg ser nok det at det kan være vanskeligere med eskalasjon, fordi at det som også er faren er det at den relasjonen blir viktigere enn saken" (informant L1). Det formelle i avtaleforholdet kan lide, man glemmer å dokumentere beslutninger m.m. og mister dermed "oversikt, kontroll på dialog og på dokumentasjon på en endring, eller en forespørsel" (informant K3). "Det kan jo bli litt sånn "slack" i leveransen, altså man er ikke så nøye" (informant K3). Leveransens kvalitet har også betydning for relasjonen, eksempel: "Svakhet er at de ikke har klart å blitt ferdig med det de skulle levere" (informant K1).

Når det gjelder hindre for en god relasjon, går dårlige leveranser, brudd på tjenester og uklar ansvarsfordeling igjen hos kommunens informanter, eksempel: "hvis vi begynner å diskutere - avtalen er uklar" (informant K3) og opplever "peke-lek" (informant K4) mellom leverandører. Manglende velvilje blant de som er i ledelsen hos leverandøren og sitter og koordinerer driften oppgis også som et hinder. Ressursutfordringer hos leverandøren nevnes også: "det er mye flinke folk der også, men de er veldig avhengig av få" (informant K1). Fra leverandørsiden oppgis at strenge krav og at "kravene blir målet i seg selv" (informant L1) som et hinder for godt samarbeidsklima. Mangel på governance struktur for håndtering av saker som ikke løses på operativt nivå vil også være et hinder.

4.1.4 Endring i relasjonen

Generelt går det frem av intervjuene at informantene i kommunen er fornøyd med dagens relasjon til leverandørene, og at informantene ser lite eller ingen behov for forbedringer.

Både hos kommunen og hos leverandører oppgis imidlertid at relasjonen ville vært bedre dersom kravene hadde vært gjennomgått i fellesskap og avstemt forventningene til hvordan kravene skal oppfylles. At forbedringsarbeidet ikke var kommet i gang var også et område, samt i ett tilfelle var det viktig å få avtalte leveranser. En fra kommunen mener at kommunen selv burde blitt bedre på prosessiden. Med det menes at kommunen stiller krav til prosesser, men ikke alltid har en prosessansvarlig til å samhandle med leverandøren. En informant fra en leverandør ønsker å være mer fysisk til stede i kommunens lokaler.

4.1.5 Viktigste å ta med videre i studiet

Informantene ble til slutt i intervjuene spurt om hva de mente var viktigst å ta med videre i studiet av de temaene som var berørt. De fleste av informantene både hos kommunen og leverandøren oppgir at tillitsforholdet var det viktigste, "tillit til at leverandøren faktisk leverer det den skal levere" (informant K3).

Den transparente og åpne samhandlingen nevnes også av begge parter. Det er viktig "å få dannet en plattform som gjør at vi kan stole på hverandre, og at vi har felles mål" (informant L1).

En informant nevner de korte, hyppige møtene i samhandlingen som vesentlig for en god relasjon og som en god måte å samhandle i oppfølging av leveransene i avtalene. En informant hos kommunen anbefaler "en litt mer praktisk tilnærming til vår egen organisasjon. Vi beskriver jo absolutt alle prosessene som finnes uten at vi nødvendigvis følger dem opp selv." (informant K4).

4.2 Oppsummering av empiriske funn

De empiriske funnene er her kort oppsummert i tabellform, strukturert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og med tanke på å få frem samsvar og ulikheter i funn mellom henholdsvis driftsavtaler og avtaler om utstyr og applikasjon/program.

Tabellen under gir en enkel oversikt over funn som er like for alle avtaletypene, som underlag for videre diskusjon.

Samsvarende funn for alle avtaletypene

<p>Nettverksstrategi for relasjoner - innleiret eller avgrenset</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Relasjoner basert på standardavtaler * Komplekse med tanke på grensesnitt/avhengighet til mange andre leverandører, store krav til samhandling. * Detaljerte og tydelige krav. * Få reelle alternative leverandører. Leverandørene har flere kunder. * Leverandørene benytter noe de har bygd opp sammen med kommunen overfor andre kunder. Kommunen risikerer å betale leverandøren for det. * Samhandling med faste personer, mange møter. Hyppige korte møter på operativt nivå. * Krav til dokumentasjon, men kommunen må påse at skjer. * Tydelig ansvarsfordeling, men gråsoner spesielt der flere leverandører er involvert. Kravgjennomgang har avhjulpet. * Noen hos leverandørene setter seg ikke inn i avtalen. * Leverandørene oppleves stort sett som åpne. * Uformell tone, formell når det kreves. * Balansert maktforhold, med avtalen som førende i kommunens favør. * Konflikter går på sak, ødelegger ikke relasjonen. Nærhet forebygger problemer. * Geografisk avstand en utfordring for å se de daglige utfordringene samt forbedringer. * Store transaksjonskostnader i form av å bli kjent, etablere samhandling og tillitsforhold. * Stabil bemanning, men kommunen lærer opp leverandøren ved bytter. Spesielt utfordrende når nærmeste kontakt byttes. * Personlige forhold utover jobb unngås. * Leverandøren kjenner kommunens behov. * Kommunen er pådriver for utvikling, lite fra leverandør. * Gjensidig tillitsforhold. * Kommunen kontrollerer fakturering og leveransekvilitet.
<p>Styrker ved relasjonen</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Kjenner hverandre godt, styrker, svakheter og kompetanse. * Leverandøren kjenner kommunens behov. * Tillitsforhold som gir mindre kontrollbehov. * Tett samhandling som gjør det lettere å ta opp utfordringer, forebygger problemer og konflikter. * Felles plattform og godt kjent så partene blir mer åpne. Lettere å jobbe med utvikling når partene har felles forståelse og kjenner hverandre, samt lettere for leverandøren å levere målrettet mtp. kommunens behov. * Lokale team og driftsmiljø. Lettere å være tett på leveransen. * Uformell tone som er bra for samarbeidsklimaet. * Stabile samarbeidspartnere.
<p>Svakheter ved relasjonen -hindre</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Kommunen må påse at leverandøren dokumenterer iht. krav. * Vanskeligere å eskalere problematikk. * Direkte kontakt i stedet for i avtalte kanaler, mister oversikt og dokumentasjon. * Kan bli "slack" i leveransen, mindre nøye. * Relasjonen kan bli viktigere enn saken. * Ikke levert på kravene, restanser. * Lite initiativ til utvikling fra leverandører, kommunen er pådrivere. * Sentral samarbeidspartner geografisk på avstand. * Uenighet om avtaletolkning skaper dårlig samarbeidsklima. * Høye transaksjonskostnader mtp. å bygge samhandling og tillit på ny. * Kommunen bidrar mye i kunnskapsoverføring ved bytte i bemanning.

Forbedringsområder i relasjonen	<ul style="list-style-type: none"> * Levere iht. kravene i avtalen * Komme i gang med forbedringer * Forventningsavklaring mtp. krav * Kommunen bli bedre på prosessiden * Være mer fysisk til stede hos kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> * Fornøyd med relasjonen * Forventningsavklaring mtp. krav
---------------------------------	--	---

Tabell 1 Samsvarende funn for alle typer avtaler

De empiriske dataene viser at det kun er noen få områder hvor funnene er ulike mellom alle type avtaler. I tabellen under er en enkel oversikt over disse funnene, som utgangspunkt for videre diskusjon.

Variasjoner mellom funn i de ulike avtaletypene		
	Driftsavtaler	Utstyr og applikasjon/program
Nettverksstrategi for relasjoner - innleiret eller avgrenset	<ul style="list-style-type: none"> * Langvarige relasjoner basert på standardavtaler. * Oppfølging er heltidsjobb. * Mange møter. Statusmøter månedlig. 	<ul style="list-style-type: none"> * Relativt langvarige relasjoner basert på standardavtaler. * Oppfølging er deltidsjobb. * En del møter. Statusmøter annenhver måned eller årlig.
Styrker ved relasjonen	<ul style="list-style-type: none"> * Leverandørers åpenhet, gir innsyn via verktøy og er åpen ved brudd. 	<ul style="list-style-type: none"> * Noen er åpne, innsyn via verktøy og ved brudd.
Svakheter ved relasjonen -hindre	<ul style="list-style-type: none"> * Fragmentert ansvar pga. mange i samhandlingen i ett tilfelle. 	<ul style="list-style-type: none"> * Avhengighet av enkeltpersoner.
Forbedringsområder i relasjonen	<ul style="list-style-type: none"> * Levere iht. kravene i avtalen * Komme i gang med forbedringer * Kommunen forbedre seg på prosessiden * Leverandør være mer fysisk til stede hos kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> * Fornøyd med relasjonen

Tabell 2 Oppsummering av funn - variasjoner mellom de ulike avtaletypene

4.3 Viktige funn til diskusjon

I de empiriske dataene er det noen viktige funn som det er interessant å se nærmere på. I tabellen under er disse funnene kort beskrevet.

Viktige funn	
Funn	Beskrivelse
Kontroll vs. tillit	Tillit er et gjennomgående tema i intervjuene som jeg vil se nærmere på. Det kommer frem at det er etablert gjensidige tillitsforhold når

	<p>det gjelder å stole på at leverandøren gjør det den skal, mens på andre områder har kommunen behov for å utøve kontroll.</p> <p>Forholdet til dokumentasjon endrer seg også når relasjonen endres. Leverandørene oppleves stort sett som åpne og transparente, blant annet ved å gi tilgang til sine egne verktøy for kommunen. Dette påvirker også tillitsforholdet positivt.</p>
Avhengighet	<p>Partene er ikke direkte avhengige av hverandre. Kommunen er i hovedsak fornøyd med samarbeidet med leverandørene, og ønsker ikke å bytte leverandør. Det er mulig å bytte leverandør selv om det er få alternative leverandører. Leverandørene har flere kunder.</p>
Vinn-vinn-situasjon	<p>Leverandørene skaper økte inntekter gjennom å selge noe de har bygd opp sammen med kommunen til andre kunder. Kommunen får mye tjenester men risikerer også å betale for at leverandøren har fått kompetanse på nye ting.</p>
Konfliktnivå	<p>Det oppgis at det er konflikter, men at de løses på en saklig måte ved hjelp av formell dialog med avtalene som støtte, uten at det ødelegger relasjonen. Samtidig oppgis at restanser og uenighet om krav kan skape dårlig samarbeidsklima.</p>
Nærhet vs. avstand	<p>Både kommunen og leverandørene trekker frem flere fordeler med lokal tilstedeværelse hos kunden. Tett samhandling forebygger konflikter. Samtidig kan kommunen sette behov for å bevare en god relasjon foran saker som skulle vært eskalert.</p>
Utvikling	<p>Selv om leverandørene kjenner kommunens behov ganske godt og partene har en nær relasjon, tas det lite initiativ til utvikling fra leverandørenes side.</p>
Transaksjonskostnader	<p>Kommunen og leverandørene ser alle at det vil være utfordrende å bytte leverandør med tanke på å etablere felles plattform og tillit på nytt. Avhengighet av enkeltpersoner er også et element.</p>
Avtalens funksjon	<p>Avtalene nevnes som støtteverktøy for kommunen i ulike sammenhenger. Den regulerer samhandlingen, balanserer maktforholdet og er til støtte i samarbeidet med leverandører. Samtidig er avtaler som ikke oppfylles en årsak til dårlig samarbeidsklima og manglende tillit. Uenighet om tolkning av krav og manglende innsikt i avtalene skaper av og til konflikter.</p>
Personlige forhold	<p>I møtene er tonen uformell, men kommunens informanter er veldig klare på at de ikke har personlige forhold utover jobb.</p>

Tabell 3 Viktigste funn i intervju - til videre diskusjon

4.4 Narrativ framstilling

Noen hendelser fra samhandling mellom kommunen og leverandørene beskrives her for å gi innsikt i hvordan relasjonen oppleves i ulike situasjoner hos kommunen.

Eksempel på formell versus uformell tone

Kommunen var i forhandlinger om en ny driftsavtale med en leverandør. Tonen er i utgangspunktet veldig formell. Midt i et forhandlingsmøte sier kommunens ansvarlige at "Det viktigste er ikke å ha en plan, men å vite hvor du har lagt den". Kommentaren ble møtt med forsiktig latter på begge sider av forhandlingsbordet. Etterpå forklarte han at han bevisst bruker humor for å senke skuldrene til leverandøren, noe som gagnet både oss (kommunen) og dem. Leverandøren blir mer åpen og dialogen blir bedre.

Eksempel på personlig relasjon

På vei til statusmøte om leveranser med en leverandør spør kommunens avtaleansvarlig meg: "Hvem skal vi grille i dag?" Spørsmålet ble stilt med et lite smil, men med alvorlig undertone. Den samme leverandørens kontaktperson uttrykte ved en anledning til meg at "Det eneste problemet med kommunen, er X (navn på avtaleansvarlig)".

Eksempel på opplevelse av opportuniste

Etter en lengre prosess med avklaringer av økonomiske spørsmål i en avtale, uttaler kommunens avtaleansvarlig at "de lurer oss".

Eksempel på forsøk på opportuniste

En leverandør som allerede hadde avtale med kommunen, ba om å få et møte med kommunen om utvikling av nye tjenester. De presenterte robotisering som et nytt satsningsområde, og stilte med flere nyansatte, nyutdannede konsulenter på området. Begge parter var enige om at det var et interessant område å se nærmere på. Det viste seg til slutt i møtet at leverandøren ikke hadde kompetanse på dette enda, men ønsket å skaffe seg kompetansen gjennom kommunen som første kunde. Kommunen presiserte da at de ikke kunne ta hele regningen for denne kompetanseheving hos leverandøren. Etter dette kom det ikke noe mer initiativ fra leverandøren om dette temaet.

4.5 Styrende dokumenter

I styrende dokument for kommunen står det at det er viktig å ha et avklart forhold til hva som menes med å ha gode relasjoner til slik som leverandører og forretningspartnere for å unngå situasjoner som kan karakteriseres som, eller grense opp imot, smøring og korrupsjon.

I neste kapittel vil funnene bli drøftet opp mot teoretisk bakgrunn og tidligere forskning.

5 Diskusjon

Denne studien har som formål å undersøke hvordan en kommune håndterer balansen mellom uformelle relasjoner og kontroll i samarbeidet med eksterne IKT-leverandører. Jeg vil nå diskutere de empiriske funnene presentert i forrige kapittel opp mot det teoretiske fundamentet for studien for om mulig å komme frem til en konklusjon på problemstillingen. Dette kapitlet struktureres derfor ut fra forskningsspørsmålene som er beskrevet innledningsvis.

En organisasjon kan ha et innleiret eller et avgrenset perspektiv på samarbeidsforhold med andre organisasjoner. de Wit og Meyer (2010) beskriver at med innleiret perspektiv samarbeider organisasjoner tett i relasjoner over lengre tid, mens med avgrenset perspektiv er en organisasjon uavhengig av andre organisasjoner. Som et verktøy for å undersøke samarbeidsforholdet, vil jeg holde de to idealtypene innleiret og avgrenset perspektiv opp mot hverandre.

Som jeg nå vil vise, kjennetegnes kommunens nettverksstrategi mer av innleiret enn av avgrenset perspektiv. Funnene viser at det er en dynamikk mellom idealtypene, hvor det i gitte situasjoner er en blanding. Kommunen og leverandørene ser mange styrker ved de nære relasjonene samt noen få forbedringsområder. Jeg vil nå se nærmere på disse funnene.

5.1 Hva kjennetegner kommunens strategi på nettverksnivå for relasjoner med eksterne leverandører i dag, med tanke på innleiret eller avgrenset perspektiv?

Det første forskningsspørsmålet belyser hva som kjennetegner kommunens nettverksstrategi i dag. Som jeg nå vil vise, er perspektivet i hovedsak innleiret.

Ved kommunens utsetting av IKT-tjenester til eksterne leverandør dannes det et *interorganisatorisk nettverk* av typen *kjøper-leverandør-nettverk* (Carlsson et al. (2002, som referert i Oddane, 2017, s.222)). De fleste av dimensjonene i nettverksstrategien oppleves likt for alle typer avtaler kommunen inngår med leverandører. Men empiriske funn viser ulikheter mellom driftsavtaler og avtaler om kjøp av utstyr og program når det gjelder avtaleoppfølging og forbedringsarbeid. Det er mindre hyppig samhandling og lite forbedringsarbeid på utstys- og programavtaler. Dette er logisk da avtaler om slike produkter i utgangspunktet er transaksjonsbasert, produkter er lettere å sammenligne og det ikke har like stor betydning hvem som er leverandør.

5.1.1 Innleirete dimensjoner ved dagens samarbeidsforhold

Jeg vil her gå gjennom dimensjoner ved dagens samarbeidsforhold som har kjennetegn på et innleiret perspektiv.

Langvarige avtaleforhold

Relasjonen påvirkes av regelverk for offentlig sektor⁴. Rammen for forholdet er langvarige IKT-avtaler om tjenesteutsetting. Kun ved alvorlige brudd på avtalenes krav

kan kommunen avslutte forholdet raskt. Langvarige samarbeidsforhold mellom kommunen og den enkelte leverandør defineres av Biong og Nes (2009) som relasjoner. Lang varighet er i tråd med Ford et al., (2011) sin teori om lange kunde-leverandørrelasjoner når det handler om teknologiske utvikling.

Avhengighet

Partene har en gjensidig avhengighet (Thorbjørnsen og Breivik, 2002) gjennom at kommunen er avhengig av leverandørens kompetanse og ressurser, mens leverandøren er en kommersiell aktør og avhengig av inntekt. Begge parter oppgir også at det vil være høye kostnader ved bytte av leverandør. Dette er ifølge Caniels og Gelderman (2007) noen av aspektene ved avhengighet. Men leverandørene i studien har mange andre kunder enn kommunen, og er derfor i liten grad avhengig av kommunen. I en del tilfeller skaper riktignok kommunen økte inntekter gjennom at partene samarbeider om utvikling av tjenester som leverandøren selger videre til andre kunder.

Kommunens informanter forteller at de i realiteten har få leverandører å velge mellom. På fagområdene med liten eller ingen konkurranse er kommunen i en dårlig forhandlingsposisjon overfor leverandøren. Informantene mener likevel ikke at de er avhengige av dagens leverandører og kan bytte leverandør, men at de ikke har noe ønske om dette slik situasjonen er per i dag.

Avhengighet kan på andre områder være utfordrende for kommunen. Det er også sårbarhet knyttet til avhengighet av kompetanse på nøkkelområder og noen få enkeltpersoner hos leverandøren. Leverandørens kontaktpersoner kjenner kommunens behov og leveransene godt gjennom tett samarbeid. Skifte av disse personene gjør at leveransen samt relasjonen til kommunen blir skadelidende.

Maktbalanse

Avhengighet og makt er to faktorer som henger tett sammen. Funnene viser at leverandørene har ressurser og kompetanse som kommunen har behov for. Ved ressursknapphet gir dette leverandørene makt over kommunen, slik Clegg et al. (2011) beskriver. Det at kommunen i realiteten har få alternative leverandører gir også leverandørene makt over kommunen. Kommunens informanter forteller at de utøver makt med avtalen som "disiplinerende mekanisme" (Klev og Levin, 2009, s. 113) når leverandøren ikke opptrer som forventet. Min analyse viser at selv om kommunen kan bruke sin kraft i rollen som kunde, har leverandørens større makt gjennom at kommunen er avhengig av leverandøren og dens ressurser.

Nært samarbeid

Leveransene følges, som vi har sett, opp med hyppige, faste møter mellom dedikerte personer. Gjennom nær og tett kontakt har kommunen hele tiden fokus fra leverandøren. Tillit utvikles gjennom god evne til å prate sammen. Tonen er formell når dette kreves, men uformell i den daglige samhandlingen. Alt dette er ifølge informantene med på å bygge en menneskelig relasjon. Kommunens nærmeste kontaktperson hos leverandøren blir godt kjent med kommunen og hvordan behovene best kan dekkes. Det etableres et tillitsforhold mellom de som samhandler.

Både kommunen og leverandørene beskriver at leverandøren er tett på driftstjenestene gjennom lokale team og lokale driftsmiljø. I andre tilfeller er det mange ressurser involvert fra leverandøren og noen er spredt geografisk.

Begge parter uttrykker klart at de skal ha profesjonelt forhold, og ikke utvikle vennskapelige forhold. De vil forholde seg til hverandre som forretningskontakter i såkalt *sekundære relasjoner*. Kommunen har regler mot forbindelser i sosiale medier. I et slikt kunde-leverandørforhold er det viktig å skille rolle og person. Biong og Nes (2009) skriver om ulike dimensjoner ved dette. Informantene er bekymret for at det kan virke negativt på det de i sin rolle skal forvalte på vegne av kommunen. Det er mer utfordrende å ta opp problemer og følge opp avtalens krav når relasjonen har utviklet seg fra et forretningsmessig forhold til mer vennskapelige forhold slik Schiefloe (2015 s. 54) beskriver. Det at partene er så opptatt av viktigheten av dette, tyder på at navigeringen rundt roller er noe de er opptatt av, at det er en relevant problemstilling. En informant uttrykker dette slik: "vi kan ikke begynne å ta på dem med silkehansker fordi de er hyggelige".

Leverandørsiden synes det er lettere å vite hva som trengs å dokumenteres siden de kjenner kommunen godt. Begge parter opplever at kvaliteten på dokumentasjonen blir dårligere eller at leverandøren glemmer å dokumentere. Kommunen erfarer at inngått enighet i saker med leverandøren må være skriftlig for å unngå å måtte ta opp sakene på nytt igjen senere. De bruker derfor ressurser på å sikre at leverandøren oppfyller kravene til dokumentasjon i avtalene.

Kommunens informanter opplever at leverandøren kjenner deres behov godt uten at det er nødvendig med detaljerte spesifikasjoner for å få riktig tilpassede tjenester. Dette gjør det lettere å jobbe med utvikling av leveransene. Men kommunen opplever samtidig leverandørene som lite fremoverlent og savner at de tar initiativ til utvikling, særlig i driftsavtalene. Leverandørene har sannsynligvis gode grunner for sin passive holdning til utvikling. Det hadde vært interessant å prøve å finne årsaken til dette, spesielt med tanke på at de her har en god mulighet til å øke inntjeningen i et allerede etablert samarbeidsforhold. Det er mulig leverandørene er tilfreds med en stabil situasjon med faste inntekter uten at de trenger å bruke ekstra ressurser. Men jeg kan ikke konkludere med noe i denne studien, da dette funnet ikke er lagt frem for leverandørene.

Fra leverandørsiden oppgis det at de opplever å komme for sent inn i bildet når kommunen begynner å jobbe med nye endringer. I et *innleiret perspektiv* ligger det imidlertid til rette for at leverandøren kan delta tidlig i utviklingsprosjekter. Min antakelse er at kommunens avdelinger ikke vil involvere leverandøren så tidlig av økonomiske årsaker. Det kan også være av lojalitet til formelle prosesser som tradisjonelt starter med en bestilling av det kommunen vil ha levert. Det er et funn som det hadde vært interessant å ha fått kommunens synspunkt på, men som det på grunn av forskningsdesignet og rekkefølgen på intervjuene ikke ble mulighet til.

Det er av og til uenigheter knyttet til tolkning av krav og ved manglende innsikt i avtalene hos leverandøren. Den tette kontakten mellom personer i samarbeidet burde i teorien om *innleiret perspektiv* og personlige bånd gjøre det vanskeligere å ta opp problemer. I dette caset bidrar det imidlertid til at problemer tas opp før de utvikler seg til konflikter og løses, uten at det ødelegger relasjonen.

Kommunen uttrykker at det har en negativ effekt for videre samhandling når partene ikke har etablert en felles forståelse for kravene ved oppstart av et avtaleforhold. Kommunen har da ikke rukket å etablere en felles plattform eller et godt tillitsforhold til leverandøren. Når kravene har blitt gjennomgått i fellesskap i forbindelse med avtaleinngåelsen, sier informantene at konflikter om kravoppfyllelse unngås.

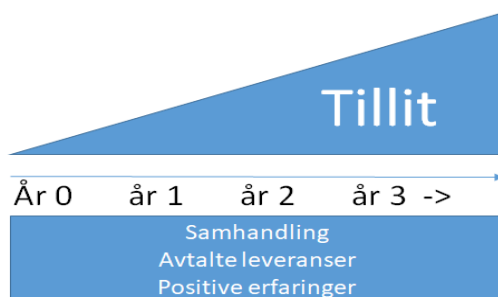
Funn viser at kommunen i noen tilfeller inngår kompromiss med leverandøren for å bevare en god relasjon på lengre sikt. Min tolkning av dette er at kommunens informanter setter så stor pris på de relasjonelle kvalitetene i samarbeidsforholdet at de ikke ønsker å stå for hardt på kravene av frykt for å ødelegge samarbeidsklimaet. Det kan medføre at kravene i avtalen uthules.

Det at leverandøren kjenner kommunen godt, gjenspeiles i høyere motivasjon for å stå på ekstra for kommunen. Dette er i tråd med hva Biong (1997) skriver om temaet.

Gjensidig tillit

De veldefinerte avtalene mellom partene kan tolkes som at kommunen i utgangspunktet ikke har tillit til leverandører når det gjelder å få levert det de forventer. Men gjensidig tillit er noe som ofte ble trukket frem av både kommunens og leverandørens informanter som viktig og positivt i relasjonene.

Kommunen får tillit til leverandøren gjennom samhandling med leverandøren over tid og god erfaring med at leverandøren gjør som avtalt uten å lure kommunen samt løser uforutsette problemer som måtte oppstå. Noe som også observeres av Biong og Nes (2009). Illustrasjonen nedenfor viser at tillit gradvis øker over tid ved tilstedeværelse av disse tre faktorene.



Figur 4 Faktorer som gir positiv utvikling av tillitsforhold

Leverandørens åpenhet og transparens bidrar også til et godt tillitsforhold. Kommunen har blant annet innsyn i deres verktøy, og kan selv kontrollere opplysninger om slik som alvorlige feilsituasjoner. Ved å kunne kontrollere leverandøren ved hjelp av digitale løsninger kan kommunen selv få bekreftet at de ikke blir lurt. Digitale spor etter for eksempel når en feilsak ble registrert, ligger åpne for kommunen. Bare det å ha denne muligheten oppleves positivt for kommunens tillit til leverandøren. En informant uttaler at "vi føler jo at de er en ærlig leverandør".

Ved mye tjenestebrudd brytes derimot tilliten raskt ned, i tråd med slik Ekman (2004, s. 111) skisserer.

Mine funn viser at tillit gjør at kontroll blir nedtonet og at kontrollen mer tar form av en *disiplinerende maktressurs*, enn noe kommunen utøver som en del av sine daglige

oppgaver. Dette stemmer overens med hva Julsrud (2018, s. 12) skriver om at tillit gjør at kontrollbehov reduseres eller faller bort slik at kunden kan bruke tiden og ressursene til andre oppgaver.

Selv om kommunen har tillit til leverandøren, erfarer kommunen at de likevel har nytte av de klart definerte avtalene som et godt støtteverktøy i ulike situasjoner, spesielt ved potensielle konflikter. I ett avtaleforhold ser kommunen at fakturering gjentatte ganger skjer uten at det er i tråd med avtalen, noe som virker negativt inn på tillitsforholdet. Kommunen vurderer i dette tilfellet at det er nødvendig å kontrollere all faktureringen, og bruker tid på dette.

Vinn-vinn-situasjon

Samarbeid om utvikling av tjenester er noe begge parter opplever at de har fordeler av. Kommunen får utviklet nye tjenester som dekker sine behov, og leverandøren får gjennom samarbeidet utviklet tjenester som leverandøren deretter kan tilby i sin portefølje til andre kunder. Dette kan karakteriseres som en *vinn-vinn-situasjon* (Biong og Nes, 2009, s. 176).



Figur 5 Illustrasjon av «win-lose», hentet fra Ringeby kommune

Enkeltransaksjoner/transaksjoner sees i lyset av relasjonens historie og fremtid

Tjenestene leveres mot en økonomisk gjenytelse. De fleste avtalene er driftsavtaler med faste leveranser mot månedlige vederlag, samt at det kjøpes tilleggstjenester som utvikles i samarbeid. Organisasjonene jobber tett sammen over en lengre avtaleperiode.

I enkelte avtaler kjøper kommunen utstyr og program uten kundetilpasning av produktene i et transaksjonsbasert forhold.

Høye transaksjonskostnader

Gjennom tjenesteutsetting har kommunen satt seg i avhengighetsforhold til leverandøren på ulike måter og det kan være kostbart å bytte leverandør. Leverandøren vil, som Jakobsen (1999) skriver, da være i en god forhandlingsposisjon.

Det er i dette caset ikke gjort spesifikke investeringer i teknologi som kommunen er avhengig av å få levert av en bestemt leverandør. Men ved å ha såpass lange relasjoner er det investert i menneskelig kapital. Leverandøren innehar både mye kunnskap og uformell kompetanse om kommunen. Partene har utviklet en gjensidig avhengighet til nøkkelressurser som de samhandler hyppig med og kjenner godt.

5.1.2 Avgrensede dimensjoner ved dagens samarbeidsforhold

Jeg vil nå se på hvilke dimensjoner ved dagens samarbeidsforhold som har kjennetegn på et avgrenset perspektiv.

Veldefinerte kontrakter og tydelige grenser

Kravene i kommunens avtaler med leverandørene er i hovedsak detaljerte. Dette gir god kontroll med leveransen, uavhengig av graden av tillit mellom partene. Grensene mellom kommunen og den enkelte leverandør og ansvarsfordelingen er tydelig definert. I noen tilfeller hvor flere leverandører er involvert kan det likevel oppstå en form for "peke-lek" hvor ingen vil ta hovedansvaret for å løse problemet.

Strategier og mål

Da samarbeidsforholdene er regulert av veldefinerte avtaler og ikke er noe konkurranseforhold, har partene i utgangspunktet ulike mål og strategier. Kommunen og leverandørene har avtalefestede strategiske møtepunkter, men disse benyttes i liten grad.

Leverandøren hevder at de har samme mål som kommunen med tanke på ønsket om å gjøre kunden fornøyd, det vil i praksis si avdelingene som mottar tjenesteleveransene. Kommunen opplever at leverandørene kjenner avdelingene godt, noe som gjør det lettere å tilby riktige tjenester. Samtidig er leverandørenes motivasjon for relasjonene til kommunen i hovedsak økonomisk betinget med fokus på størst mulig inntjening.

5.1.3 Oppsummering av første forskningsspørsmål

Min analyse av funnene opp mot teori om innleiret versus avgrenset perspektiv viser at kommunens strategi på nettverksnivå i hovedsak har et innleiret perspektiv. Dette gjelder både driftsavtaler og program- og utstyrsavtaler. Dette ser vi i form av langvarige samarbeidsforhold, avhengighet av leverandøren, tett kontakt mellom nøkkelpersoner, gjensidig tillit, vinn-vinn-situasjoner og høye transaksjonskostnader.

Hvilke styrker og svakheter dette perspektivet har, vil jeg nå belyse i det andre forskningsspørsmålet.

5.2 Hva er styrkene og svakhetene ved dagens kunde-leverandørrelasjon for kommunen?

I dette andre forskningsspørsmålet ser jeg på funn knyttet til styrker og svakheter ved dagens samarbeidsforhold. Styrkene og svakhetene vurderes ulikt av henholdsvis en kommune og en leverandør. Det er naturlig da partene har ulike mål med samarbeidsforholdet. Jeg ser i denne studien på relasjonene ut fra kommunen sitt ståsted. Funnene viser som jeg her vil belyse, mange styrker ved kommunens innleirete perspektiv på samarbeidsforholdet.

5.2.1 Styrker ved dagens samarbeidsforhold

I de lange samarbeidsrelasjonene hvor kommunen og den enkelte leverandør har etablert en felles forståelse og god plattform for samarbeidet, skapes det tillit og åpenhet.

Et gjensidig tillitsforhold er et sentralt funn som informantene fra begge parter kommer inn på flere ganger i løpet av intervjuene. Kommunen stoler på at leverandøren gjør det som blir avtalt, og sparer tid og ressurser på å mindre behov for å kvalitetssikre leveransene. Kommunen ser likevel at det er behov for å kontrollere fakturering i større driftsleveranser opp mot avtalen. Kunden utøver da sin makt gjennom å benytte avtalen som *disiplinerende mekanisme*. Dette er et interessant funn, med tanke på at partene samtidig beskriver at de har et godt tillitsforhold. Kommunen burde da slippe å bruke tid på kontroll på et så detaljert nivå. Tilliten mellom partene gir rom for frihet, men med unntak på enkelte områder.

En mulig årsak til feilfaktureringen kan være manglende innsikt i avtalene hos de som utsteder fakturaene. Men jeg kan heller ikke her konkludere med noe, da leverandørene ikke har fått seg forelagt dette funnet på grunn av rekkefølgen i intervjuene.

Fordi personene hos kommunen og leverandørene kjenner hverandre godt, blir partene også mer åpne. Dette trekkes også flere ganger frem som viktig av både kommunen og leverandørene. At leverandøren er åpen transparent gjennom slik som verktøy øker igjen tilliten til leverandøren.

De nære relasjonene hvor kommunen og leverandørene kjenner hverandre godt, både styrker og svakheter, gjør at leverandører lettere kan levere tjenester som dekker kommunens behov. Funn viser at leverandøren anbefaler nye tjenester fra sin portefølje uten at det initieres som en bestilling med detaljerte spesifikasjoner fra kommunen.

Felles forståelse og god kjennskap til hverandre gjør det lettere å samarbeide om utvikling av tjenestene. Funn viser imidlertid at dette er noe som skjer i liten grad. Kommunen opplever det motsatte, at leverandørene er tilbaketrukket i forhold til utvikling, og at de selv må ta initiativ overfor leverandøren. Kommunen skisserer noen mulige forklaringer på situasjonen. En informant unnskylder på en måte leverandøren med at kommunen setter i gang mye aktivitet. En annen gjør seg tanker om at geografisk avstand gjør utviklingsarbeid vanskeligere. Et langt avtaleforhold er også en mulig årsak.

Leverandøren opplever det som lettere å motivere sine ansatte til å stå på ekstra for kommunen når de er godt kjent. Enkeltpersoner bistår kommunen og leverer mer enn det som er avtalt, noe som er positivt for kommunen, men ikke for deres arbeidsgiver som i hovedsak har en økonomisk motivasjon for samarbeidet.

Å ha en uformell tone med personene i samhandlingen og kunne dele frustrasjon og gleder, oppleves positivt for samarbeidsklimaet. Informantene gir uttrykk for at gode, personlige relasjoner gir motivasjon i arbeidshverdagen. Det sosiale aspektet i relasjonen bidrar positivt i samarbeidet. Stabil bemanning med lav utskifting av nøkkelpersoner bidrar til å opprettholde dette.

Det varierer mellom avtalene i hvilken grad leverandøren er geografisk plassert nær kommunen. I de fleste avtalene har leverandøren stor grad av lokal tilstedeværelse, og funn viser at det er lettere å se de daglige utfordringene i drift av leveransene. Det å møtes fysisk skaper også nære relasjoner. I noen avtaler er det større geografisk avstand, noe som nevnes av begge parter som en utfordring for samarbeidet på grunn av manglende nærhet til driftsleveransene. Informanter fra kommunen mener også at det kan være en medvirkende årsak til leverandørens manglende initiativ til utviklingsarbeid.

5.2.2 Svakheter ved dagens samarbeidsforhold

Kommunens behov for leverandørens kompetanse og ressurser og situasjonen med få alternative leverandører, gjør kommunen delvis avhengig av leverandøren. De kan bytte leverandør, men det vil generere høye transaksjonskostnader for begge parter. Kommunen er i en dårlig forhandlingsposisjon overfor leverandøren.

De nære relasjonene skaper en avhengighet av nøkkelpersoner som innehar mye kompetanse om kunden. Ved hyppige skifter av slike kontaktpersoner har det negative konsekvenser med tanke på tap av uformell kompetanse og gode relasjoner, i likhet med det som er sagt av Biong og Nes (2009). Denne studien viser at de samme uheldige konsekvensene oppstår ved skifte av en person kommunen har en god samarbeidsrelasjon til over lang tid. Dette oppleves imidlertid ikke som noe stort problem, da leverandørens personell er ganske stabilt.

Leverandøren har makt over kommunen på områder med ressursknapphet. I nære samarbeid skriver Biong (1997) at kunden sikres høyere prioritet. Dersom dette ikke er tilfelle, og kommunen bør stille krav om leveranser, så er det vanskeligere for kommunen når de kjenner leverandøren godt og har en uformell relasjon. Den ansatte frykter at det vil gå utover samarbeidsklimaet. Det hadde vært interessant å undersøkt om kommunens informanter om de var bevisst på denne frykten. Da de ikke har blitt spurt om å utdype dette funnet, kan jeg ikke konkludere med noe i denne studien.

Det at kommunen som såkalt *prinsipal* overlater til leverandørene å utføre oppgaver på vegne av kommunen som såkalte agenter (Ross, 1973), gjør kommunen sårbar for at agentene utnytter kommunens svakheter til egen vinning. Leverandørene vil forsøke å bruke minst mulig ressurser på å oppfylle sine forpliktelser overfor kommunen.

Kommunens avhengighetsforhold til leverandøren samt det gode tillitsforholdet gjør kommunen sårbar for utnyttelse. At leverandøren samarbeider med kommunen om nye tjenester gir fordeler både for kommunen som får nye, moderne tjenester og leverandøren som øker inntjeningen. Å samarbeide om utviklingsarbeid utover de faste leveransene og bestillingene er gjerne motiverende for begge parter. Dette kan derfor ansees som en *vinn-vinn-situasjon*. (Biong og Nes, 2009 s. 176) Men når det viser seg at leverandøren har lagt opp til at kommunen skal ta kostnadene for at de skaffer seg kompetanse på et nytt område som de etterpå kan selge dette til andre kunder, grenser det til å kunne kalles *opportuniste*. Dette er ikke nødvendigvis uærlighet da kommunen før eller senere ville fått forespørsel om å betale, men et forsøk på å utnytte den gode relasjonen til leverandørens egen vinning. Kommunen har ikke selv oppgitt dette som en svakhet ved relasjonen. Men jeg tar det med her da funn viser at det er enkelte slike situasjoner som befinner seg i en gråsoner mellom opportuniste og vinn-vinn-situasjon.

Kommunen opplever det som utfordrende når leverandøren bytter ut nøkkelpersoner. Leverandøren overlater da mesteparten av ansvaret for å lære opp deres nye ressurser til kommunen, noe som skaper misnøye hos kommunen. Leverandøren sparer ressurser på noe som er tidkrevende. De utnytter på denne måten det gode samarbeidsforholdet, noe som også kan kalles en form for opportuniste.

Disse eksemplene viser at en prinsipal-agent relasjon der man har nært samarbeid både har fordeler og kan skape vinn-vinn situasjoner, men samtidig også et potensial i seg for at agenten kan utnytte den til sin egen fordel.

Kvaliteten på dokumentasjonen fra leverandørene er dårligere når de er blitt godt kjent med kommunen. Kommunen mister dermed kontroll på dokumentasjon på leveranser, endringer, beslutninger, møter og lignende. Kommunen må bruke tid og energi på å påse at leverandøren dokumenterer i henhold til avtalens krav. I et slikt nært samarbeidsforhold burde kommunen kunne hatt tillit til at kravene ble oppfylt.

Det at personer hos henholdsvis kommunen og leverandørene kjenner hverandre godt, gjør også at det i større grad blir tatt direkte kontakt. Det medfører at kommunen mister oversikt over hva som foregår av pågående saker og samhandling.

Leverandøren blir også av og til mindre nøye i leveransene. Dette er ikke et gjennomgående funn, men noe som kommunen refererer til i enkelttilfeller.

Både kommunen og leverandørene mener at det vil medføre høye transaksjonskostnader å bytte henholdsvis leverandør og kunde, med tanke på å etablere felles plattform, samarbeidsprosesser og et godt tillitsforhold på ny. De mener det vil ta mye tid å etablere en ny relasjon og samarbeidsforholdet vil bli skadelidende i overgangsfasen. Partene har gjort spesifikke investeringer i menneskelig kapital. Kompetanseoverføring fra nøkkelressurser tar tid på grunn av mye implisitt og uformell kunnskap som er vanskelig å dokumentere. Det vil medføre bruk av mye ressurser, både i form av personell og kostnader og oppleves slik Thorbjørnsen og Breivik (2002) skriver, som en barriere mot å bytte leverandør.

Transaksjonskostnadene ved leverandørbytte er lavere når den nye leverandøren ansetter personer fra konkurrenten som avsluttet avtaleforholdet med kommunen. Personene kjenner da kommunen godt allerede. Den gode kjennskap til kommunen blir videreført og godt etablerte mellommenneskelige relasjoner kan fortsette.

Den tette kontakten mellom faste nøkkelpersoner over lengre tid gjør at det er lav terskel for å ta opp utfordringer, før det utvikler seg til større problemer og i verste fall konflikter som må behandles på ledernivå. Funn viser det oppstår uenigheter, men at disse løses på et saklig nivå uten at det går negativt utover samarbeidsklimaet. På denne måten forebygges problemer som kunne skadet relasjonen mellom kunde og leverandør. Kommunens informanter gir uttrykk for at det er positivt å ha tydelige, formelle avtaler å falle tilbake til ved konflikter. Disse dokumentene bidrar også til å unngå "peke-lek" mellom leverandører ved uenighet om ansvarsfordeling ved slik som feilsituasjoner.

Noen funn viser at den nære relasjonen gjør det vanskeligere å ta opp og eskalere problemer. Kommunen innretter seg lettere etter leverandøren, og har mer fokus på å bevare det gode samarbeidsklimaet enn på hva kommunen har ansvar for å forvalte. Det er vanskeligere å være tydelig og avvisende i situasjoner hvor kommunen burde satt ned foten overfor leverandøren. Relasjonen kan oppleves viktigere enn saken, noe som går ut over leveranse kvaliteten til kommunen.

5.2.3 Faktorer som hindrer et godt samarbeidsforhold

Kommunen forteller om noen faktorer som er til hindre for å etablere eller bevare en godt samarbeidsrelasjon til leverandører. Dette omhandler dårlig kvalitet på leveransene, knapphet på ressurser hos leverandøren, mye tjenestebrudd samt uklar ansvarsfordeling. Tjenestebrudd går som nevnt tidligere utover tilliten til leverandøren. Ved uenighet om ansvar oppstår gjerne en "peke-lek" mellom leverandørene hvor ingen vil ta ansvar for eksempelvis en feilsak, men peker på hverandre.

Leverandøren på sin side forteller at i de tilfellene kommunen har hatt sterkt fokus på etterlevelse av strenge krav, har det virket negativt på samarbeidsklimaet.

På spørsmål om eventuelle svakheter ved relasjonene kommunen har med de ulike leverandørene i dag, ble det også fortalt om manglende leveranser blant annet som restanser etter etableringsprosjekt og uenighet om tolkning av avtalens krav.

Disse faktorene definerer jeg ikke som en svakhet ved selve relasjonen, men faktorer som påvirker relasjonen negativt og dermed hindrer en god relasjon. Det er derfor viktig å ta med seg også disse funnene videre som et resultat av denne studien.

5.2.4 Oppsummering av andre forskningsspørsmål

Drøfting av styrker og svakheter ved kommunens samarbeidsforhold med sine leverandører i dag viser at det er mange styrker ved det innleirete perspektivet. Styrkene er knyttet til god kjennskap til hverandre, forebygging av konflikter, leverandøren kjenner kommunens behov, åpenhet, tillit, redusert kontrollbehov, lokal tilstedeværelse og stabilt personell. Når det gjelder svakheter, er det særlig to dimensjoner man bør se nærmere på. Disse er knyttet til fare for opportunisme samt høye transaksjonskostnader knyttet til menneskelig kapital. De andre svakhetene har mindre negative konsekvenser for kommunen.

5.3 Er det noen forbedringsområder i relasjonene i dagens kunde-leverandørforhold?

Etter å ha undersøkt styrker og svakheter ved kommunens samarbeidsforhold til leverandørene, gir det et godt grunnlag for å identifisere mulige forbedringsområder.

Forbedringsområder

På direkte spørsmål om informantene så behov for forbedringer på noen av de områdene de belyste i intervjuene, svarte de fra kommunen at de var fornøyde med dagens relasjon til leverandørene og så få eller ingen behov for endringer. Endringene de foreslo omhandlet ulike forhold.

Det funnet som var hyppig forekommende hos kommunen, var at de savnet å komme i gang med forbedringer og utvikling av tjenestene. Her skyldte en leverandør på at drift av leveransene også tar mye tid. Det som var mer interessant var at kommunen også unnskyldte leverandøren, da med tanke på at det høye aktivitetsnivå initiert av kommunen var en mulig forklaring på manglende initiativ fra leverandør. Dette funnet gjaldt driftsavtalene, og ikke for de transaksjonsbaserte avtalene.

Begge parter kommenterte at det i flere avtaler ville vært en bedre start på samarbeidsforholdet dersom man ved etablering av tjenestene hadde avstemt forventninger til leveransen på kravene i fellesskap. Da hadde man unngått konflikter knyttet til ulik tolkning av avtalenes krav. I et konkret tilfelle hvor kommunen slet med restanser i etablering av tjenestene, var ferdigstilling av utestående leveranser oppgitt som en forutsetning for et bedre samarbeidsforhold.

Partene påpekte at leverandørene bør være mer fysisk til stede i kommunens lokaler for å være tettere på leveransen.

Kommunen ser selv at prosessarbeidet bør forbedres ved å ha prosessansvarlige som samhandler med leverandørene og ikke bare stille slike krav til leverandørene.

I tillegg til de endringene informantene her har oppgitt, viser en gjennomgang av identifiserte svakheter ved de nære relasjonene at det også er flere andre forbedringspunkter.

På grunn av den nære relasjonen og god tone i samhandlingen, unngår kommunen å ta opp problemer og eskalere saker. Det oppleves viktigere å bevare relasjonen til samarbeidspartneren. Dette gjør det også vanskelig å være tydelig og sette foten ned overfor leverandøren når de har nådd en grense for hva som er akseptabelt for kommunen.

Opportunisme er et annet viktig forbedringsområde. Den nære relasjonen og høy grad av tillit gjør kommunen sårbar for å bli utnyttet av leverandøren til egen vinning. Samtidig er det en balansegang med vinn-vinn-situasjoner hvor også kommunen får fordeler av samarbeidet med leverandøren, slik som ved utvikling av nye tjenester.

De høye transaksjonskostnadene knyttet til bytte av leverandør på grunn av at man har gjort mye investeringer i menneskelig kapital bidrar til at kommunen blir mer avhengig av leverandørene. Begge parter oppgir at det medfører både mye tid og ressurser å etablere en ny samarbeidsplattform og relasjon med høy grad av tillit. Det kan øke barrieren for å skifte leverandør, og er derfor noe kommunen bør se på.

Mangelfull dokumentasjon er uheldig, og medfører ekstra ressursinnsats hos kommunen for å få leverandøren til oppfylle dokumentasjonskravene. Det går utover tillitsforholdet.

Det at det er tilfeller hvor kommunen føler at de må kontrollere fakturering selv om det i utgangspunktet er nær relasjon med gjensidig tillit, er interessant. Her ligger det en mulig ytterligere forbedring av relasjonen dersom man kommer til bunns i årsaken til dette.

Avhengighet av nøkkelpersonell oppgis å være en utfordring med tanke på kompetanseoverføring, men i og med at leverandørens bemanning er stabil er dette sjelden tilfelle.

Oppsummering av tredje forskningsspørsmål

Det er mange mindre og noen større forbedringsområder i kommunens relasjoner til leverandørene. Noen svakheter er begrenset i omfang, mens andre svakheter har større betydning både for kommunen og for relasjonene. Det er viktig å fokusere på områdene med størst potensial for forbedring. De viktigste områdene er mer initiativ til tjenesteutvikling fra leverandøren, felles forståelse av krav, ivaretagelse av dokumentasjonskrav, kommunen bør bli tydeligere overfor leverandøren og eskalere saker uten frykt for samarbeidsklimaet, opportunisme og høye transaksjonskostnader.

5.4 Bør nettverksstrategien endres, og bør den i så fall utvikles i retning av mer innleiret eller mer avgrenset perspektiv?

Kommunen og leverandørene forteller at de er fornøyde med relasjonen slik den er i dag. Partene beskriver mange fordeler med de nære, uformelle relasjonene. Dagens

samarbeidsforhold har i hovedsak kjennetegn forbundet med innleiret perspektiv. Det er uformelle relasjoner og i liten grad et forhold preget av kontroll. Gjensidig tillit, tett kontakt, åpenhet og transparens blir fremhevet som vesentlig for de gode relasjonene. Det at leverandøren kjenner kommunens avdelinger og at de stoler på at leverandøren gjør det de sier, er viktig for kommunen.

Partene oppgir noen forbedringsområder knyttet til dagens nære relasjoner, samt at jeg har identifisert forbedringspotensial med utgangspunkt i oppgitte svakheter. Det varierer hvor stor betydning de ulike forbedringspunktene har for kommunens forvaltningsoppgave og for relasjonene til leverandørene. Min analyse viste i forrige forskningsspørsmål at de viktigste forbedringsområdene er knyttet til at leverandøren må ta mer initiativ til utvikling av tjenestene, manglende felles kravgjennomgang og tolkning av krav, ivareta dokumentasjonskrav, transaksjonskostnader og ikke utnytte den nære, uformelle relasjonen til sin egen vinning. Når det gjelder kommunen, bør de unngå å bli så uformelle og personlige at saker ikke eskaleres og at man ikke setter ned foten når leverandøren går for langt. Høye transaksjonskostnader er en utfordring for begge partene. Det bør vurderes noen forebyggende tiltak knyttet til personavhengighet samt å se på hvordan implisitt kunnskap kan gjøres om til eksplisitt.

Dette er forbedringspunkter knyttet til at samarbeidsforholdet mellom kommunen og leverandøren er preget av uformelle relasjoner mellom faste personer over lang tid. Dersom disse områdene ikke blir tatt tak i, kan de ha negative innvirkninger på kvaliteten på tjenestene og dermed det kommunen forvalter. Kommunen bør i så fall vurdere å endre sin nettverksstrategien i retning av et mer avgrenset perspektiv.

6 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å belyse hvordan en kommune håndterer balansen mellom uformelle relasjoner og kontroll i samarbeidet med eksterne IKT-leverandører.

I likhet med andre organisasjoner må kommunen nødvendigvis ha relasjoner til sine omgivelser. Relasjonene påvirker resultatet for kommunen og man bør da ha en bevisst strategi for hvordan relasjonenes natur skal være. Det er viktig for kommunen med god håndtering av relasjoner for å kunne dra nytte av andre aktører, som leverandører, for å nå kommunens mål. Relasjonen må være god nok til at leverandøren, som agent, kjenner kommunens behov og kan tilpasse tjenestene i tråd med dette, samtidig som kommunen, som prinsipal, bør stille krav til utvikling av tjenestene og ved mangelfulle leveranser.

Offentlig sektor har regelverk som gir rammer for virksomheten. Kommunen har også styrende dokument som beskriver at det er viktig å ha et avklart forhold til relasjoner til leverandører med tanke på å ivareta etiske hensyn.

Jeg har diskutert kommunenes samarbeidsforhold med sine leverandører med utgangspunkt i henholdsvis innleiret og avgrenset perspektiv. Det klassiske synet på interorganisatoriske relasjoner er at en organisasjon bør være så uavhengig som mulig. Analysen viser at kommunens nettverksstrategi kjennetegnes i større grad av et innleiret enn av et avgrenset perspektiv. Forholdet mellom de to idealtypene er imidlertid ikke statistisk da det i gitte situasjoner er en blanding mellom de to perspektivene.

Både kommunen og leverandørene ser mange styrker ved de nære samarbeidsforholdene, men i studien identifiseres også en del svakheter og områder med forbedringspotensial.

Kommunens informanter beskriver at det er en styrke med nære relasjoner med leverandørene med tett kontakt, åpenhet og gjensidig tillit. Faste nøkkelpersoner utvikler over tid en personlig kjennskap, men de er samtidig opptatt av å ha et profesjonelt forhold. De opplever at leverandørene kjenner kommunens behov godt og at leverandøren er til å stole på. Leverandørene har en motivasjon for å gjøre kommunen fornøyd. Det er også en styrke at problemer forebygges ved at det er lav terskel for å ta opp utfordringer før de utvikler seg. Når det oppstår konflikter på grunn av manglende etterlevelse av dokumentasjonskrav, feilfakturering eller ulik tolkning av krav, støtter kommunen seg på de formelle avtalene.

Av svakheter viser analysen at kommunen i noen tilfeller avstår fra å stille krav og å ta opp problemer med leverandørene fordi de ønsker å bevare det gode samarbeidsklimaet. Kommunen opplever at leverandørene tar lite initiativ til utvikling av tjenestetilbudet, dette til tross for at de har gode forutsetninger for dette gjennom god kjennskap til kommunens behov og det gode samarbeidsforholdet. Informanter i kommunen finner unnskyldninger for leverandørene for denne mangelen. De nære relasjonene gjør at kvaliteten på dokumentasjon fra leverandørene blir dårligere enn hva forventningene i avtalene tilsier. Tillitsforholdet svekkes hvis det er mye tjenestebrudd og manglende leveranser.

Funnene viser at selv om kommunen kan utøve formell makt gjennom avtalene, gjør tre faktorer at kommunen er tilbakeholden med å benytte avtalen som disiplinerende mekanisme. Den ene faktoren er at leverandørene har makt over kommunen gjennom at kommunen er avhengig av kompetanse og ressurser fra andre aktører og det er i de fleste tilfellene kun noen få reelle leverandører å velge mellom. Den andre faktoren er at et eventuelt bytte vil medføre høye transaksjonskostnader med tanke på å etablere nye, nære samarbeidsrelasjoner og gjensidig tillit. Avhengighet av nøkkelpersoner hos leverandøren og deres implisitte kunnskap inngår i dette. Den tredje faktoren er opportuniste hvor leverandørene i enkelte tilfeller utnytter tilliten og de nære relasjonene til sin egen vinning. Dette kan imidlertid samtidig være noe som også kommunen får gevinst av, i en vinn-vinn-situasjon.

Å foreta en felles gjennomgang av kravene ved etablering av avtalene fremheves av både kommunen og leverandørene som en suksessfaktor for å skape felles forståelse av hva som skal leveres og unngår konflikter i ettertid som følge av ulike avtaleforståelse.

Mine antakelser før jeg gikk inn i problemstillingen var at det var utviklet så nære relasjoner på enkelte avtaleområder at kvaliteten på leveransene reduseres, men at på andre avtaleområder håndteres balansen i samarbeidsforholdet på en slik måte at styrkene med relasjonene oppveier svakhetene.

Som jeg har vist i denne studien er det mange styrker samt noen svakheter knyttet til de nære, uformelle relasjonene som dagens samarbeidsforhold bærer preg av. Analysen viser at både styrker og svakheter stort sett er gjennomgående for alle områder. Men når det gjelder ønske om mer initiativ til tjenesteutvikling samt mer fysisk tilstedeværelse av leverandøren, gjelder dette ikke for program- og utstyrsavtaler fordi disse i hovedsak er transaksjonsbasert.

Konklusjonen på denne studien er at dagens nettverksstrategi med et innleiret perspektiv fungerer godt, men at kommunen bør fokusere på noen forbedringsområder så utviklingen ikke går i retning av mindre kontroll. Forbedringene er knyttet til at de tre faktorene, beskrevet ovenfor, som gjør at kommunen er restriktiv med å utøve formell makt. Selv om situasjoner hvor leverandørene tjener på relasjonen til kommunen også gir kommunen bedre leveranser, er det viktig å være bevisst på risikoen for å bli utnyttet til leverandørens vinning. Kommunen bør også være bevisst at leverandøren har makt ved at kommunen i realiteten har få valg av leverandører. Høye transaksjonskostnader ved bytte av leverandør er identifisert av begge parter og er noe som kommunen bør vurdere tiltak for å redusere.

Kommunen bør også reflektere over hvordan uformelle relasjoner påvirker i hvilken grad det stilles krav og tas opp problemer med leverandøren.

Kommunen bør se på tiltak for å motvirke uheldige konsekvenser av dagens uformelle relasjoner. Alternativet er å endre nettverksstrategien i retning av et mer avgrenset perspektiv med mer kontroll. Dette vil imidlertid gå på bekostning av de mange positive sidene som kommunen opplever med dagens samarbeidsforhold.

6.1 Forslag til videre forskning

De empiriske dataene viser at det er noen områder som det vil kunne være interessant å undersøke nærmere. Årsaken til at disse ikke ble belyst nærmere i denne studien er at informantene hos enten kommunen eller leverandørene ikke er blitt bedt om å utdype funnet på grunn av for eksempel rekkefølgen på intervjuene.

Informanter i kommunen gir uttrykk for at de er opptatt av å bevare det gode samarbeidsklimaet og i noen tilfeller derfor unngår å ta opp utfordringer med leverandørene. Kommunen beskriver ikke dette som en svakhet ved de nære relasjonene, men det hadde vært interessant å undersøke hvorvidt de er bevisst på denne reservasjonen mot å ta opp utfordringer og på eventuelle konsekvenser det kan føre til for det kommunen forvalter.

Et annet interessant område er manglende initiativ til utvikling fra leverandørene sin side. Her finner kommunen unnskyldninger for leverandørene, i tillegg til at de selv oppgir at drift tar mye tid. Med tanke på hvor store inntjenings-muligheter det ligger for leverandøren i det gode samarbeidsforholdet, kunne det vært hensiktsmessig å undersøke hva som egentlig ligger til grunn for det manglende initiativet.

Et siste område er situasjonen med kommunens forhold til en leverandør hvor kommunen erfarer gjentakende feilfakturerings, til tross for at forholdet for øvrig er preget av åpenhet og gjensidig tillit.

Referanser

- Almklov, P. G., Rosness, R. & Størkersen, K. (2014). When safety science meets the practitioners: Does safety science contribute to marginalization of practical knowledge? *Safety science*, 2014-08, Vol. 67: s. 25-36.
- Biong, H. (1997). *Relasjonsforhold mellom kunder og leverandører på bedriftsmarkedet: noen teoretiske perspektiver og praktiske anvendelser*. Bergen: Norsk institutt for markedsforskning.
- Biong, H. & Nes, E. B. (2009). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: en grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Caniëls, M. C. & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach, *Industrial Marketing Management*, 36 (2), s. 219-229.
- Clegg, S. et al: Managing and Organizations (2011). *An Introduction to Theory and Practice*, Introduction, + part 2 Managing Organizational Practices. Sage: Chapter 7, s. 253-259.
- Coase, R. H. 1937. *The Nature of the Firm*. *Economica* 4 (16): s. 386–405.
- de Wit, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy - An International perspective*, 5rd edition, Cengage Learning.
- Digitaliseringsdirektoratet. Sourcingstrategi. <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til-effektivisering/sourcingstrategi>. (Publisert 08.07.2020, nedlastet 19.09.2020).
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag: Kap. 2.
- Flyvbjerg, B. (2006). "Five Misunderstandings about Case-Study Research" *Qualitative Inquiry*, Volum 12(2), s. 219-242.
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2011) *Managing Business Relationships* West Sussex, United Kingdom John Wiley & Sons.
- Gotvassli, K.-Å. (1999). *Case studier - bakgrunn og gjennomføring*. Vol. nr 81. Steinkjer: HiNT.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004) *Metode og dataanalyse – med fokus på beslutninger i bedrifter*. 1. utg. Sandvika: Høyskoleforlaget AS.
- Hansen, E. N. Jeg kan nok i manges øyne fremstå som naiv. Innomag. <https://www.innomag.no/eirik-norman-hansen-om-den-teknologiske-utviklingen-jeg-kan-nok-i-manges-oyne-fremsta-som-naiv/> (publisert 11.04.2017, nedlastet 20.02.2020). Jakobsen, E. W., Transaksjonskostnader og bedrifters eksistens, *Magma*, 02.1999.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Julsrud, Tom Erik (2018). *Organisatorisk tillit. Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Klev R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis*, 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget: Kap. 5.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lovdata. Lov om offentlige anskaffelser: <https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1999-07-16-69> med tilhørende Forskrift om offentlige anskaffelser (FOA). (publisert 01.04.2017, nedlastet 21.02.2020).
- Lovdata. Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10> (Publiseringsdato ukjent). (Nedlastet 04.03.2020).
- Mintzberg, H. (1987). 'The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy', *California Management Review Volum 30(1)*: s. 11-24.
- Mørne, G. Avtaler må være bra for begge parter. Sopra Steria. Men er de det? <https://www.soprasteria.no/vi-blogger/details/avtaler-ma-vare-bra-for-begge-parter-men-er-de-det>, (Publisert 19. oktober 2017, nedlastet 20.09.2020).
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2006). 'Når mauren også skal være ørn', i Nyeng, F. & Wennes, G. (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen Damm akademisk, s. 244-277.
- Oddane, Torild (2017). *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ordtak.no. (Forfatter ukjent). <https://www.ordtak.no/sitat.php?id=5842>. (Publiseringsdato ukjent). (Nedlastet 05.06.2020)
- Oxford Dictionary
- Regjeringen. Digitaliseringsrundskrivet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2683652/>. (Publisert 20.12.2019, nedlastet 20.09.2020).
- Robinson, O. C. (2014) Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide, *Qualitative Research in Psychology*, 11:1, s. 25-41.
- Ross, S. A., 1973. The Economic Theory of Agency: The Principals Problem, *American Economic review*, 63, s. 134-139.
- Schiefløe, Per Morten (2015). *Sosiale landskap og sosial kapital*. Nettverk og nettverksforskning. Oslo: Universitetsforlaget: Kap. 1, 2 og 3.
- Steen-Olsen, G., Computerworld. ITIL - sunn fornuft satt i system. <https://www.cw.no/artikkel/itil-sunn-fornuft-satt-system> (Publisert 04.06.2006, nedlastet 20.08.2020)
- Store norske leksikon. <https://snl.no/outsourcing>. (Nedlastet 19.09.2020).
- Tang, C. S. (1999). Supplier relationship map. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2(1), s. 39-56.
- Thorbjørnsen, H., & Breivik, E. (2002). Merke-person-relasjoner: (enda) et nytt perspektiv innen merkevareledelse? *Magma* (2), s. 71-87.

- Thorsvik, J. & Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget: Kap. 5.
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wikipedia. https://no.wikipedia.org/wiki/Oliver_Williamson#Utgitt_litteratur (Publisert 13.07.2020, nedlastet 20.08.2020)
- Williams, T. (2005) Cooperating by design: Structure and cooperation in interorganizational Networks, *Journal of business Research*, 58 (1), s. 223-231.
- Wuyts, S., & Geyskens, I. (2005). The Formation of Buyer—Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. *Journal of Marketing*, 69(4): s. 103-117.
- Yin, R. K. 2014. *Case study research. Design and Methods*. Fifth edition. Thousand Oaks: Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 1: Samtykkeskjema intervju

Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt

“Hvor nære relasjoner bør en kommune ha til sine eksterne leverandører?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et intervju i forbindelse med at jeg skal skrive en masteroppgave i organisasjon og ledelse ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU i Trondheim. I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteroppgaven er å se på kommunens nettverksstrategi overfor sine IKT-leverandører, og hvor nære relasjoner bør en kommune ha til eksterne leverandører.

Jeg vil gjennom en kvalitativ tilnærming undersøke hva som kjennetegner denne relasjonen i dag med tanke på graden av nærhet samt styrker og svakheter knyttet til dette.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å belyse problemstillingen, ønsker jeg å intervju 6-8 personer i kommunen som har erfaring fra arbeid med samarbeid med eksterne leverandører. Jeg vil også intervju et par representanter med tilsvarende erfaring fra leverandører.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju som tar ca. 1 time. Under intervjuet vil det bli foretatt lydopptak, som vil senere bli transkribert. Notater vil også bli tatt under intervjuets gang. Utover spørsmål om din rolle/stilling og hvor lenge du har samhandlet med leverandør/kunde, vil det ikke bli spurt om noen personopplysninger eller sensitive bedriftsopplysninger under intervjuet. Om slike opplysninger skulle framkomme under intervjuet kan du be meg slette dem. Informasjonen hentet gjennom intervjuene vil bli benyttet i oppgaven for å kunne besvare problemstillingen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan dine opplysninger oppbevares og benyttes

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. I transkripsjonene av lydopptaket vil direkte personidentifiserende opplysninger fjernes og i bearbeidingen av teksten vil jeg ivareta din anonymitet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til opplysningene i tillegg til meg som student, er veilederen ved NTNU.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet lagres på lagringsområder sikret vha. tofaktor-autentisering. PC har kryptert harddisk og oppbevares innelåst.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. februar 2021. Ved prosjektslutt vil personopplysninger og lydopptakene bli slettet. Notater fra intervjuet og navnelisten med koder vil bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, kontakt:

- Anne Amdal Storsve, e-post: annestorsve@gmail.com, mobil 91666550,
- NTNU v/veileder Petter Almklov, institutt for sosiologi og statsvitenskap, e-post: petter.almklov@ntnu.no, mobil 91897207, eller
- Norsk senter for forskningsdata AS (NSD), e-post personverntjenester@nsd.no, eller telefon: 55582117.

Med vennlig hilsen

Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Hvor nære relasjoner bør en kommune ha til sine eksterne leverandører?", og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. februar 2021.

Deltakers signatur, dato

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjudel	Spørsmål, stikkord
Presentasjon	Som en del av masterstudiet i organisasjon og ledelse ved NTNU, skriver jeg nå en masteroppgave i spesialiseringen innovasjon og endringsledelse.
Innledning	Tema for studiet er: "Hvor nære relasjoner bør en kommune ha til sine eksterne IKT-leverandører?" Bakgrunnen for undersøkelsen er at forholdet mellom kunde og leverandør har betydning for kvaliteten på tjenesteleveransene på ulike måter. Du er bedt om å bidra i studiet fordi det er interessant å høre om dine egne erfaringer med leverandørrelasjon(er). Det er ingen riktige eller feil svar! Jeg ønsker å diskutere erfaringer og tanker rundt relasjonene du har med driftsleverandøren(e) for å forstå dette bedre.
Om intervjuet	Intervjuet vil vare i maks. en time. Viser forøvrig til informasjon i samtykkeskjemaet om rett til å trekke tilbake samtykke m.m. Intervjuet blir tatt opp, slik at jeg kan gjengi informasjon mest mulig riktig i oppgaven. Intervjuet vil etterpå bli transkribert, dvs. gjort om til tekst, for å kunne bruke svarene til å svare på problemstillingen.
Viktig informasjon om tredjepersonopplysninger	Spørsmålene må besvares generelt og ikke handle om enkeltpersoner (tredjeperson). Det er viktig å uttrykke seg generelt, slik at jeg ikke får informasjon om enkeltpersoner.
Bakgrunn, fakta om informanten	* Hva er din rolle/stilling i kommunen/hos leverandøren? * Hvor lenge har du jobbet med oppfølging av leverandører/kunder? * Hvor stor del av arbeidshverdagen utgjør kundeleverandørsamhandling?
Introduksjon til temaet	Kan du beskrive avtaleforholdet mellom kommunen og leverandøren?
Stikkord	- Varighet; Midlertidig allianse/langsiktige relasjon - Omfang/volum- stor/liten - Kravnivå mtp. detaljert - spesifikke åpne, vs. detaljerte - Veldefinerte kontrakter/tillit og brede kontrakter - Avhengighet (fins alternative leverandører, og har deres lev. alternative kunder, - nøkkelkompetanse som kunden trenger, sårbarhet, - kritiske tjenester) - Gagner avtalen begge - win-win eller win-lose?
	Hvordan følges avtalens leveranser opp?
Stikkord	- regulering av samhandlingen - oppfølging - dedikerte personer? frekvens? form? - tid på oppfølging - føler du at du kontrollerer/følger opp de viktigste tingene - sanksjonsregime - dokumentasjon (leveranser, møter ...)

	<ul style="list-style-type: none"> - ansvarsfordeling (tydelige grenser vs. fleksibel, uklare åpne grenser - utvikling og forbedring av tjenesteleveransen
Overgang fra introduksjon til nøkkel-spørsmål	Et kunde-leverandørforhold kan være formelt eller mer uformelt. I lengre avtaleforhold hvor man jobber med utvikling og forbedring av tjenester, vil det kunne utvikles en sosial relasjon mellom personer hos partene.
Nøkkel-spørsmål	<p>Få svar på forskningsspørsmålene:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Hva kjennetegner kommunens strategi på nettverksnivå for relasjoner med eksterne leverandører i dag, med tanke på innleiret eller avgrenset perspektiv? * Hva er styrkene og svakhetene ved dagens kunde-leverandørrelasjon for kommunen? * Er det noen forbedringsområder i relasjonene i dagens kunde-leverandørforhold? * Bør nettverksstrategien endres, og bør den i så fall utvikles i retning av mer innleiret eller mer avgrenset perspektiv?
	Kan du beskrive samarbeidet/relasjonen mellom kommunen og leverandøren?
Stikkord	<ul style="list-style-type: none"> - Nærhet, avstand - Åpenhet - Formell vs. uformell - Makt - Problemhåndtering, konfliktnivå - Transaksjonskostnader - Initiativ (til nye ting, samarbeid ...) - Kontinuitet (bytte av personer, kompetanseoverføring) - Personlige relasjoner - Kjenne hverandre, kundens behov - Utviklingsarbeid, kunde - strategier mål (felles, hver sine)
	<p>Når man har samarbeidet med noen i lang tid, blir man gjerne godt kjent etter hvert.</p> <p>Hva opplever du som styrker og hva er eventuelt svakheter ved denne relasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du gi noen eksempler på disse?
	Hvilke forhold mener du kan hindre gode relasjoner mellom kommunen og leverandøren?
	<p>En faktor i en relasjon er tillit vs. kontroll, hva er din erfaring med i hvilken grad må leverandøren må kontrolleres? (<i>Spørsmål for informanter fra kommunen</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har du eksempler på tidligere hendelser du kan fortelle om?
	<p>Er det noen i dagens relasjon du tenker at burde endres?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har du noe eksempel?
Avrundning:	<p>Tema for studiet er som kjent "Hvor nære relasjoner bør en kommune ha til sine eksterne IKT-leverandører?".</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kort oppsummert har jeg forstått det som at ... (funn i intervjuet). Har jeg forstått det riktig? * Etter det vi har snakket om nå, hva vil du si er det viktigste jeg bør ta med meg videre i studiet?

Avslutning:	<ul style="list-style-type: none">* Er det noe vi ikke har vært innom som vi burde ha snakket om? <p>Dette har vært veldig nyttig informasjon for studiet, takk for at du ville bidra!</p> <ul style="list-style-type: none">* Kan jeg ta kontakt senere om jeg har noen oppfølgingsspørsmål?* Du vil få muligheten til å se gjennom etterpå, om du ønsker det er det bare å ta kontakt.
-------------	---