

Emilie Unhjem Westrum

Hybrid koordinering og styring av digitaliserings samarbeid i offentlig sektor

En kvalitativ studie av styring, organisering og kultur i arbeidet med Livshendelser i Digitaliseringsstrategien 2019-2025

Masteroppgave i Organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid

Veileder: Barbara Zyzak

Juni 2024

Emilie Unhjem Westrum

Hybrid koordinering og styring av digitaliseringssamarbeid i offentlig sektor

En kvalitativ studie av styring, organisering og kultur i arbeidet med Livshendelser i Digitaliseringsstrategien 2019-2025

Masteroppgave i Organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid

Veileder: Barbara Zyzak

Juni 2024

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



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

I 2019 presenterte Regjeringen en digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025; *Én digital offentlig sektor*. Strategien har som mål å utvikle digitale tjenester som brukere skal oppleve som sammenhengende. Utvikling av sammenhengende tjenester tar utgangspunkt i syv livshendelser, som er caser for denne oppgaven. Regjeringen opprettet 1.januar 2024 et Digitaliserings- og forvaltningsdepartement, og er samtidig i gang med å utvikle ny digitaliseringsstrategi. Målet med oppgaven er derfor å undersøke hvordan det nye departementet kan bruke erfaringer, utfordringsbildet og suksesser fra digitaliseringsarbeid i offentlig sektor, for å sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering på tvers av samfunnet.

Opgaven har en deduktiv tilnærming og tar derfor i bruk et rikt teoretisk rammeverk omhandlende koordinering og hybriditet. Hybrider preges av varierte krav og ulike forventninger, og samhandlende former for styring anses som en kilde til hybriditet, og forsøker å svare på tverrgående utfordringer. Rammeverket vil redegjøre for kulturelt og strukturelt perspektiv på koordinering, samt spenninger og uoverensstemmelser mellom dem. Hybride organisasjoner og samarbeidsordninger kan resultere i mange ansvarskanaler, tvetydige mål, usikre midler, flytende deltakelse, omstridt autoritet og mindre transparente erfaringer. Hvem som er ansvarlige avhenger av tvetydige og omstridte tolkninger av ulike aktører

Opgaven er kvalitativ og gjør en multippel casestudie, hvor de syv livshendelsene er casene som studeres. Datagrunnlaget samles gjennom semistrukturerte intervjuer og dokumentdata, hvor jeg anvender en tematisk analyse. Analysen frembringer en rekke funn. Blant annet hvordan de syv livshendelsene organiseres, et felles utfordringsbilde, samt mer individuelle utfordringer, og hvordan man møter eller kan bedre håndtere disse utfordringene. Funnene leder til en diskusjon i lys av det teoretiske rammeverket, hvor spenninger mellom kulturelle og strukturelle elementer, hybrid koordinering og bevisst ansvarshåndtering, blir vektlagt. Problemstillingen, som spør etter hvordan Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet kan sørge for mer helhetlig og koordinert digitalisering av samfunnet, blir deretter besvart. Oppgaven konkluderer med at både formell organisering og kultur påvirker koordinering av livshendelsene, og at det er et behov for koordinering som tar hensyn til hybriditet og er dynamisk ved å kombinere koordineringsmekanismer. Videre konkluderer også oppgaven med behovet for overordnet og bevisst ansvarshåndtering, og inkluderer anbefalinger til praktiserende. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets rolle bør være ansvar for koordinering på tvers. Herunder å balansere strukturelle og kulturelle elementer, synliggjøre gevinstene av å samarbeide på tvers, og tilrettelegger for organisatorisk engasjement og ressursallokering.

Abstract

In 2019, the Norwegian Government presented a strategy for digitization in the public sector 2019-2025; *Én digital offentlig sektor*. The strategy aims to develop digital services that users (citizens, municipalities, and other stakeholders) should experience as coherent. The development of seamless services is based on seven life events, which are the cases studied in this thesis. On January 1, 2024, the Norwegian Government established a Ministry of Digitalization and Public Governance and is also developing a new digitalization strategy. The aim of this master is therefore to investigate how the new ministry can use experiences, the challenges, and successes from digitization in the public sector, to ensure more comprehensive and coordinated digitization across society.

The thesis takes a deductive approach and uses a rich theoretical framework dealing with coordination and hybridity. Hybrids are characterized by varied requirements and expectations; collaborative forms of governance are considered a source of hybridity and attempts to respond to cross-cutting challenges. The framework will account for the cultural and structural perspective on coordination, as well as tensions and inconsistencies between them. Hybrid organizations and collaborative arrangements can result in multiple channels of accountability, ambiguous goals, uncertain means, fluid participation, contested authority, and less transparent experiences. Who is accountable depends on ambiguous and contested interpretations by different actors.

The assignment is qualitative and uses multiple case study, of seven life events. The data is gathered using semistructured interviews and secondary sources. The results show how the seven life events are organized, their individual and joint coordination challenges, and how to deal better with these challenges. The findings led to a discussion in the light of the theoretical framework, where tensions between cultural and structural elements, hybrid coordination and conscious accountability management were emphasized. The research question, which asks how the Ministry of Digitalization and Public governance can ensure more holistic and coordinated digitalization of society, is then addressed. The paper concludes that both formal organization and culture affect the coordination of life events, and that there is a need for coordination that considers hybridity and involve different coordination mechanisms. Furthermore, the thesis also concludes with the need for overall and conscious accountability management and includes recommendations for practitioners. The role of the Ministry of Digitalization and Public governance should be responsibility for cross-sector coordination. Including balancing structural and cultural elements, highlighting the benefits of cross-sector collaboration, and facilitating organizational commitment and resource allocation.

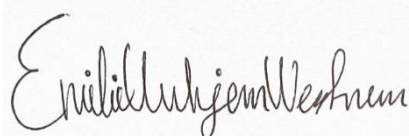
Forord

Ved innlevering av denne oppgaven oppsummerer det fem flotte år som student ved NTNU og to år på master i Organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid. Først og fremst vil jeg takke gode venner og medstudenter for et godt klassemiljø, som jeg er utrolig takknemlig for. Det har vært to år med godt samarbeid og diskusjoner. Masterprogrammet har vært utrolig givende og har gitt meg mulighet til å utvikle meg innenfor fagområder som interesserer meg.

I arbeidet med masteroppgaven vil jeg gi en spesiell takk til Bredo Swanberg og Onar Aanestad fra Digdir som har hjulpet meg med tema, problemstilling og informanter. Takk for et godt samarbeid! Problemstillingen omhandler helhetlig og koordinert digitalisering av samfunnet. Det er tematikk jeg er særlig interessert i, og det var derfor ekstra spennende å skrive en masteroppgave med tema. Videre vil jeg også takke alle informanter som deltok i studien med deres erfaringer og innsikt. Det er denne informasjonen som har gjort hele oppgaven mulig.

Videre vil jeg takke veilederen min, Barbara Zyzak, for detaljert og god veiledning gjennom masterskriving. Jeg setter stor pris på dine innspill, ditt engasjement og tilbakemeldinger. Det har kommet godt med i utformingen av masteroppgaven. Jeg vil også takke for muligheten å inkludere min oppgave i ditt prosjekt om koordinering i offentlig forvaltning, og håper den kan komme med nyttige bidrag.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke familien min, mamma og pappa, og selvfølgelig kollektivet mitt for god støtte i hverdagen.



Emilie Unhjem Westrum

6.juni 2024

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	9
1.1 Formålsbeskrivelse og problemstilling	10
1.2 Struktur	11
2. Tidligere forskning	13
2.1 Hybrid styring	13
2.2 Hybrid koordinering	13
2.3 Digitalisering og digital transformasjon i offentlig sektor	14
2.4 Oppsummering	14
3. Teoretisk rammeverk	15
3.1 Kulturelt og strukturelt perspektiv på koordinering	15
3.2 Hybrid styring	16
3.3 Hybrid koordinering	17
3.3.1 Koordinere tverrsektorielle samarbeid	19
3.3 Hybrid organisering – hvor ligger ansvaret?	20
3.4 Oppsummering	21
4. Metode	22
4.1 Forskningsdesign	22
4.2 Case studier	22
4.3 Datainnsamling	24
4.3.1 Intervju	24
4.3.2 Dokumentanalyse	26
4.4 Analyse	27
4.5 Evaluering av metode og kvalitet	29
4.5.1 Etske betraktninger	30
4.6 Litteraturgjennomgang	30
5. Funn	32
5.1 Hvordan er samarbeid i livshendelsene organisert?	32
5.1.1 Samarbeid på tvers av livshendelsene	34
5.2 Hvilke utfordringer møter aktørene i arbeidet med livshendelser?	35
5.3 Hvordan jobber aktørene i møte med utfordringer?	41
6. Diskusjon	45
6.1 Strukturelle og kulturelle utfordringer med koordinering	45
6.3 Hybride spenninger og utfordringer	47
6.4 Hybrid koordinering	48
6.5 Bevisst ansvarshåndtering	50
6.6 Oppsummering	53
7. Avslutning	54
7.1 Anbefalinger for praktiserende	55

7.2 Fremtidig forskning og begrensninger	56
Referanser:	57
Vedlegg	62
Vedlegg 1: Oversikt over tidligere forskning i kapittel 2.	63
Vedlegg 2: Intervjuguide	66
Vedlegg 3: Informasjons- og samtykkeskriv.....	68
Vedlegg 4: Godkjenning av Sikt.....	71

Figuroversikt

Figur 1: Aktiviteter som kombinerer faktorer fra flere aktører og utgjør hybrid styring ..16

Tabelloversikt

Tabell 1: Koordineringsmekanismer	19
Tabell 2: Oversikt over livshendelsene spesifisert i Digitaliseringsstrategien	23
Tabell 3: Oversikt over informanter	25
Tabell 4: Dokumenter Alvorlig sykt barn	27
Tabell 5: Tema og koder i analysen	28
Tabell 6: Organisering av livshendelsene	32
Tabell 7: Rammeverk for styring og organisering basert på Digdirs veileder	34

Forkortelser

AAP	Arbeidsavklaringspenger
AID	Arbeids- og inkluderingsdepartementet
DFD	Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet
DFØ	Direktoratet for forvaltning og økonomistyring
Digdir	Digitaliseringsdirektoratet
DSOP	Digital samhandling offentlig-privat
ETI	Enklere tilgang til informasjon
HD	Helsedepartementet
IMDi	Integrerings- og mangfoldsdirektoratet
KDD	Kommunal- og distriktsdepartementet
KLD	Kultur- og likestillingsdepartementet
KLP	Kommunal landspensjonskasse
NFD	Nærings- og fiskeridepartementet
StimuLab	Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign

1. Innledning

Regjeringen kom i 2019 med en digitaliseringsstrategi for offentlig sektor, utviklet av kommunal og statlig sektor sammen. Temaet styring og koordinering av digitaliseringsarbeid er sentralt i strategien, og er derfor relevant å studere da det vil gi innsikt i koordinering av tverrsektorielle samarbeid, utfordringer og kultur for samarbeid i offentlig sektor. Interessen for strategien og digitalisering i offentlig sektor stammer fra forskningsrapporten min i faget ODA3010, hvor vi undersøkte sammenhengende tjenester og helhetlig informasjon i offentlig forvaltning (Eide & Westrum, 2023). Her fokuserte vi på én livshendelse. Med denne masteroppgaven ønsker jeg i større grad å fokusere på koordinering og hybrider på tvers av samfunnet og livshendelser. Dette vil bidra med nyttig innsikt i hvordan arbeid med digitalisering preges av spenninger eller uoverensstemmelser mellom strukturelle og kulturelle elementer i tverrsektorielle samarbeid. Samtidig vil jeg komme med anbefalinger til praktiserende. Praktiserende vil i dette tilfellet være Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD), Digdir, ansvarlige etater og departementer i livshendelsesarbeidet, samt andre involverte aktører og samarbeid i offentlig sektor.

Digitaliseringsstrategien har som mål at brukere av tjenester skal oppleve *én digital offentlig sektor*, altså en sammenheng i de digitale tjenestene som tilbys i offentlig sektor (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). Brukere anses som innbyggere, frivillig sektor og offentlige og private virksomheter. Strategien setter utgangspunktet for digitalisering i offentlig sektor og utvikling av sammenhengende tjenester. Digitalisering kan defineres som en sosioteknisk prosess for å endre en organisatorisk prosess til et digitalt format (Danielsen, 2021). Med sammenhengende tjenester mener man at «offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige av brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem» (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019, s. 9). Strategien påpeker at utvikling sammenhengende tjenester ikke kan gjøres i en sektor eller en enkelt virksomhet, og legger opp til at man må samarbeide på tvers av nivå og sektor. Dette er for å sikre effektivitet og verdiskapning for brukere, samt hente gevinster fra ny teknologi (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). Strategien påpeker at det er manglende insentiver for samarbeid og tjenesteutvikling på tvers av sektorer og nivå, samt et trangere økonomisk handlingsrom og økte forventninger fra brukere (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). Strategien peker på syv forhåndsbestemte «livshendelser» som utgangspunkt for utvikling av sammenhengende tjenester. Livshendelser beskrives som viktige situasjoner som vil treffe brukerne i løpet av livet (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019).

Mye av hensikten med strategien er å støtte offentlig sektor i digital transformasjon, som defineres som «å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi» (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). Strategien spesifiserer at digital transformasjon handler like mye om organisasjonsutvikling, endringsledelse, forvaltningspolitikk og -utvikling, som det handler om teknologi (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). Digital transformasjon kan ses på som en kulturell endring på innsiden av virksomheten, som møter på mange eksterne krav fra brukere som forventer at offentlig sektor skal levere digitale tjenester med høy verdi (Mergel et al., 2019). Ifølge Mergel et al. (2019) kan bruk av digitale tjenester i offentlig virksomhet oppfattes som en digital transformasjon dersom det gjør endringer i hvordan man arbeider, kommuniserer og tilbyr tjenester.

Regjeringen har startet arbeidet med en ny digitaliseringsstrategi, som planlegges å være klar i løpet av 2024. Hovedmålet i den nye strategien omfatter sterkere samordning og utvikling av helhetlig politikk, på tvers av offentlig og privat sektor (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2023). I tillegg til ny strategi ble det 16. oktober 2023 besluttet at et nytt departement, Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD), skulle opprettes 1. januar 2024. Departementet har tatt over ansvaret for blant annet IKT- og forvaltningspolitikk. Opprettelsen begrunnes av et stort fokus på både teknologi og arbeidsmetoder som stadig er i utvikling i forbindelse med digitalisering (Statsministerens kontor, 2023). Opprettelsen av det nye departementet og arbeidet med ny nasjonal digitaliseringsstrategi legger grunnlaget for tematikken i denne masteroppgaven. Det overordnede målet med oppgaven er å bruke arbeidet med livshendelser, som har vært sentral den nåværende digitaliseringsstrategien, til å høste erfaringer for fremtidig arbeid med store og tverrsektorielle problemstillinger i samfunnet. Digitaliseringsrådets erfaringsrapport fra 2023 vektlegger viktigheten med rollen til politisk ledelse og departementene for å lykkes i endringsprosesser. Samtidig peker rapporten på behov for ny praksis og nye rammer tilknyttet målsetting og kultur for samarbeid på tvers (Digitaliseringsrådet, 2023a, 2023b). Med dette utgangspunktet vil jeg anvende en deduktiv tilnærming hvor jeg tar utgangspunkt i et teoretisk rammeverk og antakelser knyttet til hybride organisasjoner, styring og koordinering, samt tverrsektorielt samarbeid.

Hybrider preges av varierte krav og ulike forventinger, som økte forventinger fra brukere og om å samarbeide på tvers samtidig som man opprettholder sektorspesifikke målsetninger (Vakkuri & Johanson, 2021, s. 14). Samhandlende former for styring er en kilde til hybriditet, og er forsøk på å svare på tverrgående utfordringer (Benish & Mattei, 2020; Peters, 2018). Et trangere økonomisk handlingsrom krever digitalisering og sammenhengende tjenester for å løse utfordringer som går på tvers av samfunnet. Det er derfor særlig relevant å adressere spenninger mellom både kulturelle og strukturelle elementer ved koordinering og samhandling (Christensen & Lægheid, 2011; Denis et al., 2015). Tverrsektorielle samarbeid som en hybrid organiseringsform for å takle problemstillinger på tvers av styringsnivå og sektor vil påvirkes av både kulturelle forskjeller blant aktørene og offentlig sektors formelle organisering og struktur (Christensen & Lægheid, 2011; Karimo et al., 2022; Quélin et al., 2017). Kulturelle og strukturelle barrierer og strategier forsterker kompleksiteten i samspillet i en digital forvaltning, og offentlige organisasjoner forsøker å ivareta flere ideer, krav, strukturer og kulturelle elementer samtidig (Christensen & Lægheid, 2011; Wilson & Mergel, 2022). Hybride organisasjoner og samarbeidsordninger kan resultere i mange ansvarskanaler, tvetydige mål, usikre midler, flytende deltakelse, omstridt autoritet og mindre transparente erfaringer. Hvem som er ansvarlige avhenger av tvetydige og omstridte tolkninger av ulike aktører (Lægheid & Rykkja, 2022).

1.1 Formålsbeskrivelse og problemstilling

Utvikling av sammenhengende tjenester med fokus på brukerperspektiv i Digitaliseringsstrategien Én digital offentlig sektor (2019-2025), vil antakeligvis følge videre i den nye strategien. En ny strategi og samtidig et nytt departement dedikert til digitalisering og forvaltning, bør ta hensyn til erfaringer og tilbakemeldinger fra tidligere arbeid. Målet med oppgaven er derfor å undersøke hvordan det nye Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet kan bruke erfaringer, utfordringsbildet og suksesser fra digitaliseringsarbeid i offentlig sektor, for å sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering på tvers av samfunnet. På bakgrunn av dette, lyder problemstillingen:

Hvordan kan det nye Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering på tvers av samfunnet?

For å besvare problemstillingen vil jeg utføre en analyse avgrenset til livshendelsene i Digitaliseringsstrategien for perioden 2019-2025, som er utgangspunkt for utvikling av sammenhengende tjenester. Avgrensningen vil gjøre det mulig å gå mer i dybden på hvordan aktører i ansvarsroller arbeider og samarbeider. Det er ikke oppgavens hensikt å vurdere progresjon eller kvaliteten til tjenestene som utvikles. Med «på tvers av samfunnet» er det snakk om på tvers av departementer, offentlig og private virksomheter, sektorer og forvaltningsnivå. Helhetlig og koordinert digitalisering involverer også kostnadseffektivitet, ettersom nåværende Digitaliseringsstrategi begrunnes av et trangere økonomisk handlingsrom og behov for mer gevinstrealisering fra teknologi (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). Oppgaven avgrenses også til å fokusere på mer overordnet nivå, og går ikke i dybden på prosjektnivå innunder livshendelsene. Oppmerksomheten rettes mot koordineringsansvarlig (eller lignende ansvarsroller) i de enkelte livshendelsene og ser derfor ikke på koordinering i enkelte delprosjekter, men mer overordnet og på tvers av de syv casene. Videre avgrenses oppgaven til å fokusere på nåværende digitaliseringsstrategi, da den nye ikke offentliggjøres innenfor tidsrammen for oppgaven.

Om Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet skal være en pådriver for utvikling av digitale tjenester i offentlig sektor og samordne digitaliseringspolitikken (Kommunal- og distriktsdepartementet & Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2023), vil det være nyttig å kartlegge utfordringer og hvordan møte dem. En slik kartlegging vil gi grunnlag for å si noe om hvordan DFD kan håndtere hybride ordninger mer bevisst, slik at ansvarsrelasjonene blir mer fortolkende, interaktive og refleksive, gjennom å ta hensyn til strukturelle og kulturelle utfordringer (Lægreid & Rykkja, 2022). Med dette utgangspunktet er det utformet tre forskningsspørsmål som vil bidra til å besvare problemstillingen:

1. Hvordan er samarbeidet i livshendelsene organisert?

Spørsmålet tar sikte på å kartlegge hvordan arbeidet med de ulike livshendelsene er organisert, styringsform og arbeidsmetode. Spørsmålet har også mål om å se hvordan samarbeidet er på tvers av de syv livshendelsene. Dette begrunnes i problemstillingens mål om å se hvordan sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering på tvers.

2. Hvilke utfordringer møter aktørene i arbeidet med livshendelser?

Spørsmålet vil vise hvilke utfordringer aktørene har møtt på, eller som fortsatt begrenser arbeidet. Dette innebærer både strukturelle og kulturelle utfordringer.

3. Hvordan jobber aktørene i møte med utfordringer?

Det tredje forskningsspørsmålet har den hensikt å se hvordan aktørene i livshendelsesarbeidet bevisst har jobbet med eller rundt de eksisterende utfordringene forskningsspørsmål 2 finner. Målet er også å se tanker og ideer knyttet til hvordan man kan lære av utfordringshåndtering og ta med dette i videre arbeid.

1.2 Struktur

For å besvare problemstillingen vil oppgaven starte med en gjennomgang av tidligere forskning knyttet til hybrid koordinering og styring av digitaliseringsarbeid i offentlig sektor. Gjennomgangen vil avdekke forskningsgapet og forankre oppgaven i feltet. I

teorikapittelet vil perspektiver på koordinering, hybrid styring og koordineringsmekanismer presenteres. Samt vil andre relevante konsepter og begreper redegjøres for. Deretter vil valg av metode og datagrunnlag begrunnes. Datagrunnlaget baseres på semistrukturerte intervjuer med aktuelle aktører fra livshendelsene, samt en dokumentanalyse. Videre vil funnene fra en tematisk analyse fremlegges, og påfølgende drøftes i lys av det teoretiske rammeverket i diskusjonskapittelet. Diskusjonskapittelet tar for seg antakelser og eksempler fra funn, og drøfter blant annet organisering og hvordan livshendelsesarbeidet påvirkes av formell organisering og kultur i offentlig sektor. Deretter drøftes spenninger mellom struktur og kultur, samt hybriditet og koordinering. Avslutningsvis oppsummeres oppgaven og konklusjonen fremlegges. Oppgaven konkluderer med at både formell organisering og kultur påvirker koordinering av livshendelsene, og at det er et behov for koordinering som tar hensyn til hybriditet og er dynamisk ved å kombinere koordineringsmekanismer. Videre konkluderer også oppgaven med behovet for overordnet og bevisst ansvarshåndtering, anbefalinger til praktiserende og forslag til fremtidig forskning.

2. Tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg presentere tidligere forskning knyttet til hybrid koordinering og styring i digitaliseringsarbeid i offentlig sektor. Innsamlingsprosessen vil beskrives i oppgavens metodekapittel. Litteraturen gir et overblikk over hvilken kunnskap som eksisterer i feltet, og gjør det mulig å identifisere et kunnskapshull hvor denne oppgaven ønsker å bidra. I vedlegg 1 finnes oversikt over litteraturen som ble samlet inn.

2.1 Hybrid styring

Forskning på hybride organisasjoner og hybrid styring har betydelig interesse for oppgaven. Forskningen som presenteres her vil overordnet ha sett på ulike caser i lys av de teoretiske konseptene, og vil derfor omhandle ulike temaer. Dette er for å identifisere hvordan det i feltet er undersøkt ulike problemstillinger omhandlende offentlig sektor og hybrider. Public Management Review-tidsskrift utformet i mars 2024 en samling av 28 artikler med forskning på hybride faktorer i offentlig administrasjon og ledelse (Dudau & George, 2024). Heriblant finner man forskning på verdibasert innovasjon i norske sykehus (Ramsdal & Bjørkquist, 2020), styring av samarbeid (Chen, 2021), kompleksitet og hybride målsettinger (Gillett & Tennent, 2022), nettverksstyring (Barraket et al., 2023) og blandingsmekanismer i hybridisering og nettverksstyring (Chan, 2023). Samlingen ble presentert på en internasjonal konferanse som foregikk etter utførelsen av oppgavens litteraturgjennomgang. Derimot velger jeg likevel å inkludere dette da det ikke bare viser tidligere forskning, men illustrerer det økende fokuset på hybrider i offentlig politikk og administrasjons-feltet.

Forskning på hybrid styring fokuserer ofte på kombinasjon av institusjonelle logikker og utfordringer eller muligheter knyttet til det. Polzer et al. (2016) diskuterer hybridity som robuste kombinasjoner i form av lagdeling og blanding, heller enn erstatning av en logikk. De finner at nye ideer som stammer fra reformarbeid i offentlig sektor, bygger på eksisterende logikker istedenfor å erstatte dem (Polzer et al., 2016). Hvordan man håndterer og utnytter legitimitetsspørsmål er også sentralt i forskningen. Pache og Santos (2013), som fokuserer på private organisasjoner, antar at hybrider som mangler legitimitet i et felt, kan manipulere logikkene for å oppnå legitimitet og aksept. Nyere forskning har også sett på forholdet mellom hybridity og prestasjon, og fant at når man kombinerer ulike styringslogikker, må også systemene som måler offentlige organisasjoners prestasjon kombineres (De Waele et al., 2021). Hybrid styring kjennetegnes ofte av et offentlig og privat samarbeid av ulik grad. Eksempelvis så Quélin et al. (2017) på hvordan hybrid, offentlig-privat og tverrsektorielle former for samarbeid kan skape sosial verdi. Videre så Vining og Weimer (2016) blant annet på hvilken effekt delt eierskap mellom offentlige og private aktører har på offentlige tjenester. Jay (2013) undersøkte hybrid styring i et offentlig og privat samarbeid og finner at det kan oppstå en tvetydighet om de organisatoriske resultatene er suksess eller fiasko.

2.2 Hybrid koordinering

Hybrid koordinering som forskningsobjekt er begrenset, men det fins derimot noe tidligere forskning hvor koordineringsmekanismer som nettverk og hierarki kombineres. Læg Reid og Rykkja (2015) undersøkte NAV-reformens kombinasjon av koordineringsmekanismene nettverk og hierarki. Koordinering av nettverker havner ofte i skyggen av hierarki, men at begge preges av kulturelle og strukturelle faktorer og er relevant i forståelsen av prosessen (Hanssen et al., 2014; Hovik & Hanssen, 2015;

Lægred & Rykkja, 2015). Hermansson (2016) viser til hvordan hybride nettverker i Tyrkia er preget av hierarki fordi de har distinkte styringsenheter. Forskning på hybrid koordinering knyttes ofte til kriser. Blant annet samarbeidsbasert krisehåndtering (Hermansson, 2016) og behovet for hybrid koordinering for å svare på grenseoverskridende kriser som Covid-19 (Hu & Liu, 2022). Ifølge Hermansson (2016) vil komplekse egenskaper ved politisk-administrative systemer påvirke tverrsektorielle samarbeid i krisehåndtering. Mye av forskningen tilknyttet koordinering og krisehåndtering undersøker Covid-19 i en global kontekst (Se f.eks. Kim et al., 2023; Liu et al., 2021; Zhong et al., 2022). Ifølge Hu et al. (2020) vil det være avgjørende å bruke hybride koordineringsmekanismer som baseres både på hierarkisk struktur og horisontale relasjoner i krisehåndtering. Christensen et al. (2016) sammenlignet seks Europeiske land, inkludert Norge, og finner hybride ordninger i alle krisehåndtering.

2.3 Digitalisering og digital transformasjon i offentlig sektor

Forskning på digitalisering og digital transformasjon i offentlig sektor har økt betydelig, noe Haug et al. (2023) påpekte i deres litteraturgjennomgang. Blant annet hvordan digital transformasjon endrer byråkratisk og organisatorisk kultur, samt kulturelle og strukturelle barrierer for digital forvaltning (Mergel et al., 2019; Wilson & Mergel, 2022). I norsk kontekst er derimot forskningen begrenset, særlig forskning som ser på hvordan man jobber med digitalisering. Derimot så eksempelvis Christensen og Lægred (2022) på hvordan IKT-verktøy kan ha signifikant effekt på koordineringskvalitet. Haugvaldstad og Holmen (2022) undersøkte hvordan styringsnettverk er et virkemiddel for norske kommuners arbeid med digitalisering. Videre sammenlignet Zyzak (2024) fire forskjellige styringsnettverker i offentlig sektor som koordinerer utviklingen og implementering av digitale innovasjoner. Annen forskning i norsk kontekst fokuserer blant annet på bruk av AI (Mikalef et al., 2019), digitalisering av utdanningssystemet (Høydal & Haldar, 2022), digitaliseringsprosjekter i offentlige helseorganisasjoner (Ngereja et al., 2020), og digitaliseringsinitiativer i offentlige organisasjoner (Danielsen, 2021).

2.4 Oppsummering

Sammenfattende vurderes forskningskvalitet i den tidligere forskningen som ble valgt til oppgaven som god på bakgrunn av at de er publisert i høyt anerkjente tidsskrifter hvor det er en godkjenningssprosess og revidering til stede som vurderer kvaliteten. Noe av litteraturen er også konferanseartikler presentert på høyt anerkjente konferanser og bokkapitler. Lægred og Rykkja (2015) peker på at det er uklart hva koordineringsinitiativer innebærer for offentlige organisasjoner når det gjelder faktisk koordinering og ytelse på spesifikke politikkområder. Eksempelvis digitaliseringsområdet og en digitaliseringsstrategi som koordineringsinitiativ. Ifølge Lægred og Rykkja (2015) kan dette føre til uklare ansvarsrelasjoner som vil påvirke de som jobber i feltet. Denne studien vil bidra i dette gapet ved å undersøke de som jobber med et slikt initiativ, og har som mål å se hvilke lærdommer som kan høstes til fremtidig arbeid. Oppgaven anerkjenner hybride ordninger som en sentral del av norsk offentlig forvaltning, og derfor også se nærmere på ansvarsrelasjoner og tilknyttede utfordringer i digitaliseringsarbeid. Oppgaven tar sikte på å fylle forskningsgapet i litteraturen omhandler hvordan strukturelle og kulturelle elementer vil påvirke hybride organisasjoner og helhetlig koordinering av digitalisering på tvers. I neste kapittel vil jeg redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk.

3. Teoretisk rammeverk

Kapittelet starter med å redegjøre for kulturelt og strukturelt perspektiv på koordinering. For å besvare problemstillingen anvender jeg et teoretisk rammeverk omhandlende hybrid koordinering og styring (governance). Videre introduseres også andre relevante konsepter og begreper relevant for oppgaven. Blant annet tverrsektorielle samarbeid og ansvar. Hybrid organisasjon er et gjengående begrep og defineres som:

Multifunksjonelle enheter som kombinerer forskjellige oppgaver, verdier og organisasjonsformer. De er sammensatte ordninger som kombinerer dels inkonsekvente hensyn som gir vanskelige og ustabile avveininger og varige spenninger. (Christensen & Lægneid, 2011, s. 410).

Hybride organisasjoner kan eksempelvis være offentlig-privat samarbeid, semiautonome organer, ulike typer samarbeidsfora, nettverksamarbeid eller nettverksstyring (Skelcher & Smith, 2015). Avslutningsvis i kapittelet vil jeg oppsummere rammeverket.

3.1 Kulturelt og strukturelt perspektiv på koordinering

Hybrider vil møte varierte krav og forventninger fra ulike eksterne aktører, med flere logikker, som vil påvirke hvordan man jobber (Vakkuri & Johanson, 2021, s. 14). Hybriditet vil anerkjenne spenninger og uoverensstemmelser mellom kulturelle og strukturelle elementer som preger koordinering, og det er derfor hensiktsmessig å redegjøre for strukturelt og kulturelt perspektiv på koordinering (Christensen & Lægneid, 2011; Lægneid & Rykkja, 2015). Analysen vil se på strukturelle og kulturelle utfordringer i casene.

Fra et strukturelt perspektiv anses offentlige organisasjoner som verktøy ledere kan anvende for å nå mål, og ser derfor på koordinering som formell organisering. Den formelle strukturen av forvaltningen vil påvirke dominerende modeller for beslutningstaking blant offentlig ansatte (Lægneid & Rykkja, 2015). Formell organisering har både hierarkiske og horisontale varianter. Den hierarkiske omhandler at jo høyere ledelsesnivå, jo mer koordineringsautoritet, mens den horisontale fokuserer på aktører på samme nivå som jobber sammen på ulike måter (Lægneid & Rykkja, 2015). Ifølge det strukturelle perspektivet kan begrensninger i reformprosesser gi ledere sterk kontroll, men lite fleksibilitet. Begrensningene kan også gi mindre føringer og derfor ha varierende innflytelse (Christensen & Lægneid, 2011). Dette utgangspunktet er relevant i forbindelse med antakelsen om at Digitaliseringsstrategien Én digital offentlig sektor, og nå opprettelsen av det nye Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, er bevisste valg av politisk ledelse som instrumenter for å forbedre koordinering og samordning i norsk offentlig forvaltning (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019).

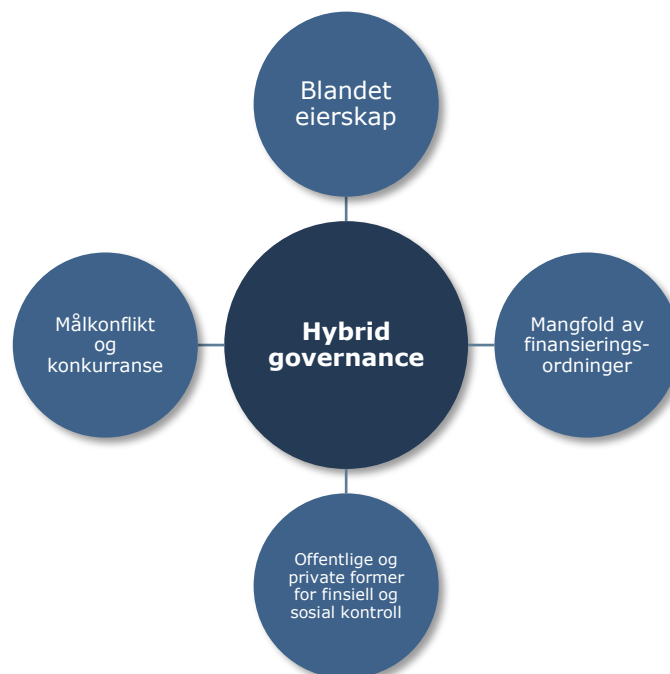
Det kulturelle perspektivet baseres på ideen om at organisasjoner har sine egne uformelle normer, verdier og kultur, som hver og en påvirker beslutningstaking og er viktige forklaringsfaktorer for koordinering. En administrativ kultur som vektlegger koordinering anses å ville forbedre koordinering i offentlig sektor (Lægneid & Rykkja, 2015). Dersom det er kontinuitet i underliggende verdier som eksisterer i organisasjoner vil reformer og strategier i offentlig sektor ha større sjanse for å være suksessfulle (Christensen & Lægneid, 2011). Ut ifra det kulturelle perspektivet forventes det at felles verdier, sterk identitet og kultur basert på et felles gode, samt sosialisering inn i organisasjonskulturen, vil ha en positiv effekt på koordineringskvalitet, og kan derfor knyttes til valg av koordineringsmekanisme (Lægneid & Rykkja, 2015).

Koordineringsmekanismer redegjøres nedenfor. Ifølge det kulturelle perspektivet vil virksomheter med svak kulturell kompleksitet, ha bedre koordineringskvalitet, da det vil være kulturell homogenitet og integrasjon, samt følelse av felles formål i en organisasjon (Christensen & Læg Reid, 2011; Læg Reid & Rykkja, 2015)

3.2 Hybrid styring

Begrepet hybridity kan refereres til som samhandlingen av offentlig, privat og sivilsamfunnet, og oppstår når flere institusjonelle logikker integreres, hvor hybridity eksisterer mellom og på tvers av tradisjonelle grenser (Benish & Mattei, 2020; Vakkuri & Johanson, 2021, s. 3). Altså vil hybridity involvere å blande ulike former for institusjonelle faktorer på tvers av sektor og nivå. Fremveksten av samhandlende former for styring i gjennomføring og utforming av politikk anses som en kilde til hybridity fordi slike former forsøker å svare på tverrgående utfordringer (Benish & Mattei, 2020; Peters, 2018). Eksempelvis vil digitalisering på tvers av hele offentlig sektor aksepteres og tolereres på grunn av dets «noble» mål om å forbedre samfunnet for brukeren og spare penger (Vakkuri & Johanson, 2021, s. 13). Hybridity kan adressere potensielle spenninger eller uoverensstemmelser mellom strukturelle og kulturelle elementer (Christensen & Læg Reid, 2011). Ved å inkludere spenningene mellom kultur og formell styringsstruktur når man undersøker koordinering og samhandling, vil man i større grad omfatte det faktiske omfanget av hybridity (Denis et al., 2015).

Hybrid styring anses som en legitim løsning på tverrgående utfordringer gjennom mål, utvikling og utfall som en kilde til kontinuitet (Vakkuri & Johanson, 2021, s. 13). Styringen av aktiviteter kombinerer faktorer fra både offentlig og privat. Figur 1 viser fire aktiviteter som kombinerer faktorer fra flere aktører og vil utgjøre hybrid styring, basert på Vakkuri og Johanson (2021, s. 15).



Figur 1: Aktiviteter som kombinerer faktorer fra flere aktører og utgjør hybrid styring

Aktivitetene blandet eierskap mellom private og offentlige aktører, målkonflikt og konkurranse, et mangfold av finansieringsordninger og offentlige og private former for

finansiell og sosial kontroll, kan identifiseres i forbindelse med styring som kombinerer faktorer fra både privat og offentlig (Vakkuri & Johanson, 2021, s. 11). Målkonflikt og konkurranse mellom institusjonelle logikker handler om å finne en balanse mellom ulike institusjonelle logikker, som kan resultere i tvetydighet (Johanson & Vakkuri, 2017, s. 3) Disse fire er relevant å inkludere fordi fokus på modernisering (inkludert digitalisering) og legitimitet, samt spørsmål om kompleksitet i organisering og tjenestelevering tilknyttet målsetting, ressursallokering og målinger, anses å lede til hybrid styring (Vakkuri & Johanson, 2021, s. 11-12).

Hybriditet i offentlig organisasjoner hvor målet er tjenesteutvikling og verdiskaping forsterker antakelsen om at det ikke er én sammensetning eller kombinasjon av mekanismer eller strategier som fungerer best. Det er ikke et *mer* effektivt system, eller én best måte å organisere offentlig forvaltning på, ifølge Christensen og Lægred (2020, s. 147). Det er derfor rimelig å anta at en offentlig sektor som forsøker å moderniseres, gjennom for eksempel digitalisering med brukeren i fokus, vil i stor grad kreve hybride former for koordinering og kombinasjon av mekanismer (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019; Lægred & Rykkja, 2015; Vakkuri & Johanson, 2021, s. 11).

3.3 Hybrid koordinering

Koordinering er høyt på agendaen i mange land i tråd med økning av grenseoverskridende politikutfordringer som oppstår. Slike utfordringer påvirker koordineringsprosesser og styring i offentlig sektor (Christensen & Lægred, 2020). Bedre koordinering anses å vil forbedre effektiv politikutforming, tjeneste levering og implementering (Lægred & Rykkja, 2015). Det er rimelig å anta at hybrid styring krever hybrid og tilpasningsdyktig koordinering av strategiarbeid og verdiskaping. Koordinering som konsept kan beskrives på ulike måter, og det anses både som en prosess og som et mål. En koordineringsprosess kan betraktes som tilrettelegging og organisering for å nå mål og som et forsøk på å løse «wicked problems» (Christensen & Lægred, 2020). En vellykket koordinering kan også være målet med koordinering, hvor en løsning oppfattes som produkt av vellykket koordinering (Christensen & Lægred, 2020). I oppgavens problemstilling anses koordinering som både en prosess og et mål.

Vakkuri og Johanson (2021, s. 15) knytter tre verdiskapningsmekanismer sammen med hybriditet; blanding, kompromisser og legitimering. Det er rimelig å koble verdiskaping til koordinering, ettersom en koordineringsprosess vil innebære mekanismer for å styrke samordning av oppgaver, tjenester og innsats fra offentlig sektor, for å skape større sammenheng (Bouckaert et al., 2010, s. 16). Blanding innebærer bevist eller ubevist kombinerende av verdiskapningsprosesser og refererer til en «sammensmelting» av mekanismer (Polzer et al., 2016, s. 70; Vakkuri & Johanson, 2021, s. 15). Noe likt som blanding, er lagdeling. Det innebærer ulike elementer som legges oppå hverandre (eller ved siden av), men ikke smelter sammen (Polzer et al., 2016, s. 70) Kompromisser involverer at flere interesser tas til betraktning og ingen får realisert alle sine interesser, fordi man forsøker å skape en balanse mellom eksterne forventninger (Pache & Santos, 2013; Vakkuri & Johanson, 2021, s. 17). Hybride organisasjoner må sikre legitimitet hos mange ulike aktører, som ofte resulterer i løse løfter (eng. loose promises). Dette forårsaker at brutte løfter ikke fanges opp og skyld blir krevende å fordele, fordi aktivitetenes suksess er utydelig (Vakkuri & Johanson, 2021, s. 18). Med hybriders mange karaktertrekk, vil det kreve hybride koordineringsformer for å sikre

klarhet og konsistens, og for å forklare uklare former for organisering (Vakkuri & Johanson, 2021, s. 12).

New Public Management (NPM)-reformer var sterkt preget av vertikal integrering, kontroll og standardisering (Fossestøl et al., 2015), men det anses å ha forverret forholdet mellom vertikal og horisontal koordinering (Christensen & Læg Reid, 2020). Vertikal koordinering, preget av sterk administrativ siloorganisering, vil være relativt god innenfor sin silo og sitt politikkområde. Derimot vil en slik organisering ha svak horisontal koordinering på tvers av politikkområder (Christensen & Læg Reid, 2020). Post-NPM-reformer har i større grad åpnet for horisontale partnerskap og nettverk, både på tvers av sektor og nivå (Christensen & Læg Reid, 2020; Fossestøl et al., 2015). Disse reformene introduserte altså en kombinasjon av vertikal integrasjon via sterkere kontroll og ga større kapasitet til politisk ledelse, og samtidig mer horisontalt og integrert samarbeid og koordinering gjennom nettverk og prosjekter (Læg Reid & Rykkja, 2015). Siloorganisering i offentlig sektor kan hindre mer horisontal koordinering, som er nødvendig for tverrsektorielle samarbeid. Tverrsektorielle samarbeid redegjøres for nedenfor. Ifølge Scott og Gong (2021) er det ikke strukturen til siloene som er problemet, men koordineringen mellom dem. Å bryte ned siloene kan ha flere negative konsekvenser, og det anses å være mer hensiktsmessig å fokusere på effektive endringer gjennom koordineringsmekanismer (Scott & Gong, 2021).

Det eksisterer ulike mekanismer for koordinering som anses best egnet for å løse utfordringer. Peters (2018) peker på tre mekanismer for bedre koordinering. Tabell 1 viser en oversikt over mekanismene nettverk, hierarki og samarbeid/samhandling basert på Peters (2018), og inkluderer i tillegg markedsmekanismen (Bouckaert et al., 2010). Begrunnelsen for å inkludere marked knyttes til digitalisering, utvikling av digitale tjenester og nye arbeidsmetodikker. Det er stor etterspørsel blant brukere om effektive og sammenhengende digitale tjenester, og kan derfor antas å være sentral i hybride organisasjoner. I tillegg er markedsmekanismen særlig relevant i forbindelse med hybrid styring, hvor private aktører som opererer i markedet ofte har en rolle i et samarbeid, for eksempel. Ifølge Peters (2018) vil valg av koordineringsmekanisme avhenge av hvilken kontekst man er i. Det vil si at hvordan man adresserer utfordringer med koordinering må tilpasses omstendighetene, som igjen vil påvirke hvordan forvaltningen vektlegger koordinering. Dette krever at flere faktorer må vurderes for å finne riktig balanse og for å ta koordineringsbeslutninger (Peters, 2018).

Tabell 1: Koordineringsmekanismer

Koordineringsmekanisme	Karakertrekk
<i>Nettverk</i>	Interaksjoner mellom offentlig ansatte over tid. Koordinerer utenfor offisielle kanaler. Trenger ikke å være formalisert. Bottom-up koordinering. Aktører fra ulike offentlige virksomheter. Avhenger av vilje til å delta, tillit, delte verdier og lojalitet. Myndigheter tillater deltakelse, skaper og styrer nettverk (Bouckaert et al., 2010; Peters, 2018)
<i>Hierarki</i>	Ofte mer politisk enn administrativ – top-down koordinering. Prioriteringer og implementering for å få organisasjoner til å jobbe effektivt sammen. Sentrale overvåknings eller veilednings enheter skaper koordinering gjennom f.eks. budsjett. Skape intern koordinering gjennom «superdepartementer», hvor avhengige aktører kontrolleres gjennom regler (Bouckaert et al., 2010; Peters, 2018).
<i>Samarbeid/samhandling</i>	Felles problemforståelse og ramme for å identifisere en utfordring. Rammen brukes til forhandling mellom de ulike aktørene involvert. Tidkrevende og kompromissøkende, men hvis man lykkes kan det skape bedre koordinering enn mer strukturelle løsninger (Peters, 2018)
<i>Marked</i>	Utveksling og konkurranse. Tilbud og etterspørsel. Gevinster og tap som vurdering av koordinering. Selvstendige aktører, hvor offentlige virksomheter skaper og «vokter» markedet (Bouckaert et al., 2010).

Intern koordinering kan deles inn i horisontale og vertikale koordineringsrelasjoner. Horisontal intern koordinering handler om koordinering mellom virksomheter og sektorer på samme nivå, mens vertikal intern koordinering er koordinering mellom departement og underordnede etater og virksomheter (Christensen & Lægreid, 2020). I valg av koordineringsmekanisme må man prioritere og vurdere gevinster og risikoer, noe som ofte fører til mangfoldige kombinasjoner av ulike mekanismer (Christensen & Lægreid, 2020). Slike kombinasjoner kan anses som hybride former for koordinering.

3.3.1 Koordinere tverrsektorielle samarbeid

Tverrsektorielle samarbeid kan anses som en hybrid organiseringsform (Quélin et al., 2017). Samarbeid mellom ulike offentlige organisasjoner og andre eksterne aktører (frivillig, private, innbyggere) anses ofte som en potensiell løsning på komplekse styringsutfordringer, særlig knyttet til problemstillinger som krysser på tvers av styringsnivå og sektor (Karimo et al., 2022). Det er rimelig å anta at et tverrsektorielt samarbeid vil preges av både kulturelle forskjeller mellom aktører, og offentlig sektors formelle organisering og struktur (Christensen & Lægreid, 2011). Ettersom digitalisering i offentlig sektor kan anses som en grensekryssende utfordring, og Digitaliseringsstrategien krever samarbeid på tvers (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019), er det hensiktsmessig å redegjøre for tverrsektorielt samarbeid. I forhold til kultur for samarbeid er også den iboende historien til aktørene

relevant med tanke på hvordan man møter endringer og handlinger (Scott et al., 2018). Siloorganisering i offentlig sektor, samt kulturelle forskjeller knyttet til hvordan man jobber i de ulike siloene, vil henholdsvis møte på utfordringer ved tverrsektorielle samarbeid, dersom nødvendig koordinering mellom siloene ikke er tilstede (Scott & Gong, 2021). Scott og Gong (2021) foreslår at koordineringsansvarlig ikke bør ha tilknytning til en spesifikk silo.

For å utdype hva som kjennetegner et tverrsektorielt samarbeid og samarbeidsprosessen, vil det være hensiktsmessig å inkludere Ansell og Gash (2007) konseptualisering av samarbeidsprosessen. Konseptualiseringen inkluderes fordi analysen ønsker å undersøke sentrale trekk ved samarbeid i hver av livshendelsene, samt fordi mer bevisst håndtering og problemforståelse er sentralt for koordinering (Lægreid & Rykkja, 2022; Peters, 2018). Ansell og Gash (2007) påpeker viktigheten med tillit, kommunikasjon, frivillighet og vilje, samt felles forståelse. God kommunikasjon mellom parter krever tillitsbygging for å bryte barrierer og utforske felles gevinster (Ansell & Gash, 2007; Peters et al., 2017). Det antas at tillit vil skape mer forutsigbarhet, investering av ressurser, læring og innovasjon (Peters et al., 2017) Det er rimelig å anta at muligheten for å utforske felles gevinster vil styrke verdiskapning gjennom kompromisser, prioriteringer og blanding av koordineringsmekanismer. For å se felles gevinster fra samarbeid vil forpliktelse til prosessen og motivasjon til å delta være særlig sentralt, og vil kreve vilje til å delta (Ansell & Gash, 2007). En felles forståelse av hva et samarbeid kan få til sammen er nødvendig for et bærekraftig og effektivt samarbeid (Ansell & Gash, 2007; Tett et al., 2003) Dersom organisasjoner som skal samarbeide har et utgangspunkt hvor de oppnår en grunnleggende enighet og forståelse knyttet til problemet de skal løse, vil koordineringen potensielt være mer effektiv (Peters, 2018). Utforming av mål gjennom strategier kan etablere en felles forståelse, og kan ikke minst fungere som verktøy for en felles plattform for sosial interaksjon og samarbeid (Johanson & Vakkuri, 2021, s. 227)

3.3 Hybrid organisering – hvor ligger ansvaret?

I hybride ordninger oppstår det ofte utfordringer knyttet til ansvar (Lægreid et al., 2015). Ved samarbeidsordninger med grenseoverskridende og hybride egenskaper er det vanlig med mange ansvarskanaler, tvetydelige mål og midler, mer flytende deltakelse, omstridt autoritet og mindre transparente erfaringer (Lægreid & Rykkja, 2022; Lægreid et al., 2015). Hvem som er ansvarlig, og hvor ansvarligheten ligger anses som dynamiske utfordringer – hvor nye strategier og oppgaver viser til diffuse eller delte ansvarsroller mellom flere aktører. Det kan resultere i kompleks og hybrid ansvarlighet. Det er derfor rimelig å anta at ansvar i hybrider kan by på utfordringer knyttet til beslutningstakingens og institusjonenes legitimitet (Lægreid et al., 2015). Legitimitet utfordres i spørsmål om hvem som får skylden for resultater når hybrid organisasjoner må svare på krav fra mange ulike publikum (Vakkuri & Johanson, 2021, s. 17). Det gir grunn til å anta at mer hybride koordineringsformer som tilrettelegger for tolkning av tvetydigheten, kan tydeliggjøre ansvarslinjene (Vakkuri & Johanson, 2021, s. 12). I mer hierarkiske organiserte enheter med strukturelle koordineringsmekanismer er ansvar knyttet til politiske ledelse, mens i nettverksmekanismen er slikt ansvar fra toppen mindre brukbart da det er større behov for autonomi. I hybrider blir derfor ansvaret mer tvetydelig (Fimreite & Lægreid, 2009). Derimot kan man anta at en mer bevisst håndtering av ansvarsrelasjonene kan gjøre de tvetydige tolkningene av hvor ansvaret ligger mer fortolkende, interaktive og refleksive (Lægreid & Rykkja, 2022).

Benish og Mattei (2020, s. 284) definerer hybridity i ansvars konteksten som «integrasjon av ansvarlighetsordninger mellom og på tvers av grensene til offentligheten, markedet og sosiale ansvarlighetsregimer». Hybride ansvarsordninger kan anses å være et resultat av lagdeling av ansvarsforpliktelser fra ulike sektorer, og samtidig være et resultat av spredningen av ansvar på tvers (Benish & Mattei, 2020). En mer bevisst håndtering av ansvarsforholdene vil kreve organisatorisk engasjement, ressursallokering, strukturelle styringsmekanismer og overvåking. Samtidig må man ta hensyn til både det strukturelle og kulturelle mangfoldet i de enkelte enhetene, og finne en balanse mellom horisontalt og vertikalt ansvar og formelle og uformelle forpliktelser (Lægreid & Rykkja, 2022). Hybride organisasjoner vil kreve en balanse mellom horisontal og vertikalt ansvar – altså hybrid ansvar. Vertikalt ansvar baseres på prinsippal-agent forholdet og krever identifisering av overordnet og underordnet ansvar i myndighetene, og oppfattes som tradisjonelt ansvar. Denne formen kjennetegnes av hierarki, asymmetrisk kommunikasjon og begrenset autonomi, hvor politisk retning og implementeringsovervåking er nøkkelelementer (Michels & Meijer, 2008; Reddick et al., 2020). Formelt ansvar knyttet til økonomi og juss kan gjøre koordinering vanskeligere dersom myndighetene ikke kan tildele ansvar (Peters, 2018). Dette kan utfordre legitimiteten (Vakkuri & Johanson, 2021). Horisontalt ansvar på den andre siden inkluderer brukerdeltakelse, interessegrupper og samfunnet som påvirkes, som en del av ansvarsforholdet. Samarbeid kan føre til mer horisontalt ansvar. Horisontalt ansvar kjennetegnes av samarbeid, forhandlinger, symmetrisk kommunikasjon og rikelig med autonomi (Michels & Meijer, 2008; Reddick et al., 2020).

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for det teoretiske rammeverket og antakelser studien ønsker å undersøke. Først redegjorte jeg for to perspektiver på koordinering, strukturelt og kulturelt. Det er hensiktsmessig å inkludere begge perspektivene, da hybridity vil anerkjenne spenninger og uoverensstemmelser mellom dem. Deretter redegjorde jeg for hybrid styring for å utdype sentrale trekk ved hybride organisasjoner. Dette la også til grunne for hvorfor det er relevant å se på kombinasjoner av koordineringsmekanismer og hybrider, da komplekse og tverrgående samfunnsutfordringer krever mer tilpasningsdyktig koordinering. Ettersom digitaliseringsstrategien og livshendelsesarbeide krever at man samarbeider på tvers, var det også hensiktsmessig å inkludere konseptet tverrsektorielt samarbeid. Deretter redegjorde jeg for en sentral utfordring hybrider bringer med seg; ansvar. Oppsummert vil rammeverket anvendes ved å se hvordan strukturelle elementer som styring og organisering, og kultur, normer og verdier, har en effekt på helhetlig og koordinert digitalisering på tvers av samfunnet. Samtidig hvordan ulike utfordringer vil påvirke effekten de elementene har.

4. Metode

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå forskningsdesign, valg av metode og datainnsamlingsstrategi, samt vurdere studiens kvalitet. Oppgaven tar en deduktiv tilnærming og har som mål å undersøke casene i lys av det teoretiske rammeverket. Jeg vil gjennom kapitlet argumentere for hvorfor valgene jeg har tatt vil hjelpe til å besvare forskningsmålene og videre kunne trekke konklusjoner på problemstillingen, samt begrensninger. Kapitlet inkluderer også en redegjørelse av litteraturgjennomgangen som inkluderer hvordan tidligere forskning er samlet inn for å vise hvor denne oppgaven skal bidra på feltet.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er strukturen og planen på hvordan jeg vil gå frem for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, og inkluderer tilnærming, metode for datainnsamling og hvordan dataen skal analyseres (DeForge, 2010). Oppgaven har en deduktiv tilnærming hvor målet er å undersøke problemstillingen ved å bruke eksisterende teori (Van Theil, 2022, s. 26). Datamaterialet vil brukes til å teste det teoretiske rammeverkets perspektiver. Et slikt forskningsdesign kan gjøre at resultatene anses som mer robuste og overbevisende, da et rikt teoretisk rammeverk vil peke på hvilke fenomener som er sannsynlig at analysen vil oppdage (Yin, 2018, s. 54). Jeg bruker kvalitativ metode for å besvare problemstillingen, fordi jeg ønsker en dypere forståelse av fenomenet, og fange opp informantenes erfaringer og subjektive holdninger til arbeidet med livshendelser. Dette gjøres gjennom semistrukturerte intervjuer for å få mer detaljert og nyansert informasjon (Johannessen et al., 2016). Det er syv livshendelser som skal undersøkes, disse redegjøres for i delkapittel 4.2.

Jeg anvender et multiple-case design hvor livshendelsene er enhetene som blir analysert. Hver livshendelse vil bli betraktet som enkeltstående case-studier før man kommer frem til funn og kan trekke konklusjoner på tvers av de syv livshendelsene. Fordelene med å velge en slik metode er fordi det åpner for replikasjon og konklusjoner får mer troverdighet og tyngde enn ved en enkelt case-studie (Yin, 2018, s. 54-61). Videre tillater flere caser muligheten til å både analysere hver enkelt livshendelse, og samtidig på tvers av dem (Gustafsson, 2017). Dette er særlig relevant for min studie da jeg vil se på arbeidet i de enkelte livshendelsene for å diskutere hvordan Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet kan sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering på tvers av samfunnet. Her er det altså gunstig å kunne se hvordan de enkelte livshendelsene er styrt, organisert og koordinert, for å ta lærdom og se hvordan utfordringer som strekker seg på tvers håndteres eller kan håndteres. Derimot begrenses bruk av dette designet av oppgavens tidskrav og av kapasitet til å gå i dybden på hver enkelt case.

4.2 Case studier

«Livshendelser», omtalt som viktige livssituasjoner for brukerne, skal være utgangspunkt for utvikling av sammenhengende tjenester, for å sette brukeren i sentrum av digitalisering i offentlig sektor (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). De syv valgte livshendelsene anses å berøre alle i løpet av et liv og er casene denne oppgaven vil undersøke. Tabell 2 gir en oversikt over alle syv.

Tabell 2: Oversikt over livshendelsene spesifisert i Digitaliseringsstrategien (Digdir, u.å. -c)

Livshendelser	Forkortelse	Om
Få barn*	FB	<p>Ansvarlig departement: Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID)</p> <p>Operativt ansvar: NAV</p> <p>Mål: Bedre brukeropplevelse. Omfatter behov som treffer de som skal ha barn, fra før man får barn til skolestart.</p> <p>Prosjekter: registrere farskap digitalt, DigiHot, DigiBarnevern, ink. en rekke løsninger hos NAV for familieytelser.</p>
Alvorlig sykt barn	ASB	<p>Ansvarlig departement: Helsedepartement (HD)</p> <p>Operativt ansvar: Helsedirektoratet</p> <p>Mål: Barn og unge med sammensatte behov og deres foresatte skal oppleve tilpasset, sammenhengende og forutsigbare tilbud.</p> <p>Prosjekter: ETI, Kartleggingsverktøy, Rett på, DigiHot, Innovasjon-læringsløyfen,</p>
Miste og finne jobb	MFJ	<p>Ansvarlig departement: AID</p> <p>Operativt ansvar: NAV</p> <p>Mål: Nytenkning, bedre digitale tjenester og støtte for arbeidsledighet. Bedre samordning mellom kommune, helsesektor, utdanningssektor og arbeidsgivere.</p> <p>Prosjekter: Treffsikre arbeidsmarkedstiltak, inkluderende arbeidsliv, AAP. Digitalisere arbeidsgiverløsninger, modernisere dagpengeløsninger, digitalisere Individuell jobbstøtte, DigiHot</p>
Dødsfall og arv	DOA	<p>Ansvarlig departement: Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD)</p> <p>Operativt ansvar: Digdir</p> <p>Mål: Gi etterlatte opplevelse av sammenheng i møte med dødsfall.</p> <p>Prosjekter: Oppgjør etter dødsfall, Digital gravferdsmelding, Brukerkvalitet, Enklere å snakke om døden, Digitalt dødsbo.</p>
Ny i Norge	NIN	<p>Ansvarlig departement: AID</p> <p>Operativt ansvar: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI)</p> <p>Mål: Nyankomne skal møte gode og sammenhengende tjenester.</p> <p>Prosjekter: Helhetlig informasjon (nyinorge.no), Digitale brukerreiser, omforent datastrategi</p>
Starte og drive en frivillig organisasjon	SDFO	<p>Ansvarlig departement og operativt ansvar: Kultur- og likestillingsdepartementet (KLD)</p> <p>Mål: forenkling og samordning for frivillig sektor – frigjøre tid til aktivitet. Kun-en-gang (rapportering).</p> <p>Prosjekter: Digital oversikt over statlige tilskuddsordninger, forenkle kontakt med det offentlige, Lov om register.</p>
Starte og drive en bedrift	SDB	<p>Ansvarlig departement: Nærings- og fiskeridepartementet (NFD)</p> <p>Operativt ansvar: Brønnøysundregistrene</p> <p>Mål: enklere for den næringsdrivende i alle faser en bedrift gjennomgår. Se stegene i sammenheng fra brukerperspektiv</p> <p>Prosjekter: Digital selskapsetablering, Rett fra start, samordnet tilsyn, Tilgjengeliggjøring av seriositetsinformasjon, Due Dilligence, Bærekrafts-rapportering</p>

*Anses som ferdigstilt

Tabell 2 inneholder livshendelsenes eiere, mål og pågående eller avsluttede prosjekter, og inkluderes for å gi oversikt over sentrale komponenter. Datamaterialet vil basere seg på hver av disse. Oppgavens hensikt er å se på hvordan de involverte aktørene jobber med livshendelsene og på tvers av dem, samt deres erfaringer med det arbeidet, for å

besvare problemstillingen om hvordan Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet kan sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering i samfunnet. Jeg vil derfor ikke vurdere den faktiske digitaliseringen og digitale løsninger som er utviklet, men arbeidet rundt.

4.3 Datainnsamling

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå fremgangsmåten for innsamling av data. I casestudier vil det være nyttig med triangulering for å akkumulere så mye informasjon som mulig om casene, for å i større grad sikre reliabilitet og validitet (Van Theil, 2022, s. 92-93). Jeg vil derfor kombinere to datainnsamlingsmetoder. Den største mengden data samles inn gjennom semistrukturerte intervjuer med sentrale aktører fra de syv livshendelsene. På grunn av manglende informanter fra en av livshendelsene (Alvorlig sykt barn) ble dokumenter brukt for å supplere. I tillegg inkluderer jeg innholdsanalyse av systematisk innsamlede dokumenter. Nedenfor vil jeg i mer detalj redegjøre for datainnsamlingen. Datamaterialet vil bidra til å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen ved at intervjuene åpnet for subjektive erfaringer og refleksjoner, som kan gi nyttig informasjon om fenomenet. Samtidig vil dokumentanalysen bidra til å fylle gap og kontrollere informasjonen fra intervjuene.

4.3.1 Intervju

Jeg benyttet semistrukturerte intervjuer for å samle inn subjektive refleksjoner og perspektiver på tematikken, og samtidig ha et målrettet intervju med autonomi til å utforske tanker som oppstår underveis (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Oppgavens deduktive tilnærming gjør at intervju spørsmål og informanter er valgt med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Jeg vil videre gå nærmere inn på detaljene knyttet til intervjuguide, utvalg og innsamlingsprosessen.

Utvalg

Utvalget består av aktører i livshendelsesarbeidet. Ønsket var å snakke med representanter som har en ansvarsrolle i de ulike livshendelsens ansvarlige departement eller operativ etat, eventuelt fra andre involverte aktører. Aktører med ansvarsroller kunne være ledere av livshendelsesarbeidet, koordinatorene, kontaktpersoner og/eller samarbeids-fasilitator fra departement, operativ etat eller særlig sentral aktør i arbeid. Informanter med slikt ansvar vil i stor grad ha oversikt over arbeidet som inngår i livshendelsen, samt også hvordan det arbeides på tvers. Ettersom det er syv livshendelser, var det ønskelig å snakke med minst en person fra hver. De vil også ha innsikt i resultater, krav fra andre involverte og rapporteringer. En slik innsikt er relevant for å besvare problemstilling og analysere det teoretiske rammeverket, og utgjør derfor utvalgsrammen for informantene (Van Theil, 2022, s. 181).

Forberedelser

Intervjuenes forberedelser startet med utvikling av en intervjuguide (se vedlegg 2). Ettersom intervjuet er semistrukturert vil intervjuguiden være mer en mal og veiviser inn i ulike tema, og ikke en fastsatt plan (Van Theil, 2022, s. 95). Dette åpner for refleksjon, oppfølgingsspørsmål og andre tanker om tema. Jeg anser semistrukturert intervju som mest gunstig innsamlingsmetode for min oppgave etter som jeg ønsker å fange opp tanker og subjektive perspektiver på tema, som ikke allerede er tilgjengelig i dokumentform. Digdir (Digdir.no) har selv sider hvor lignende tema og utfordringer gjennomgås, og det er derfor nyttig å åpne for informantenes egne refleksjoner. Dette vil forhåpentligvis føre til ny og mer innsikt i tema som undersøkes basert på informantenes

meninger og forståelser av tema (Van Theil, 2022, s. 95). Hovedtemaene var digitalisering i offentlig sektor, samarbeidsordning, utfordringer og møte med dem, ansvar og koordinering. Guiden endte med totalt 16 spørsmål og intervjuet anslås å ville vare i 45 minutter til en time. Intervjuguiden ble revidert og jeg utførte et pilotintervju som avdekket områder med behov for konkretisering. Guiden ble derfor lettere å forholde seg til. Gjennom utformingen var det viktig å utvikle spørsmål som ikke ville legge ord i munn på informanten, men i størst mulig grad la de forklare slik de forsto tema.

Det ble også utviklet et informasjons- og samtykkeskriv (se vedlegg 3) som ble sendt ut til informantene i invitasjonen, samt for å melde prosjektet inn til Sikt. Jeg brukte Sikt sin egen mal for skrevet. Skrevet inneholdte blant annet informasjon om prosjektet, databehandling, kontaktinformasjon og personvern. Prosjektet ble godkjent av Sikt og jeg kunne derfor sette i gang med å kontakte informanter og utføre datainnsamlingen. Godkjenningen er vedlagt (vedlegg 4).

Rekruttering

Rekruttering av informanter ble gjort gjennom strategisk valg av informanter. Ettersom jeg skal se på syv ulike caser var strategisk rekruttering med utgangspunkt utvalgsriteriene gunstig da det gir tilgang til nøkkelinformanter i fenomenet som studeres (Suri, 2011). Dette anses som en effektiv rekrutteringsmetode da jeg ønsket å snakke med personer i ansvarsroller i livshendelsene. Rollen og hvilken virksomhet de representerer holdes anonym. Alle informantene ble kontaktet via e-post med invitasjon og samtykkeskriv. Med ønske om gjennomføring mellom uke 9 og 14. Tabell 3 nedenfor gir oversikt over alle informantene. Samtykkeskrivet inneholdt informasjon om at dataen blir behandlet konfidensielt, muligheten for å trekke sek og anonymisering av informasjon som kan virke identifiserende. Informasjonsskrivet er vedlagt (vedlegg 3).

Tabell 3: Oversikt over informanter

Livshendelse	Informant	Tid
Få barn	Informant 1	45 min
Alvorlig sykt barn	-	-
Miste og finne jobb	Informant 2 Informant 3	60 min 45 min
Dødsfall og arv	Informant 4	60 min
Ny i Norge	Informant 5 Informant 6* Informant 7*	45 min 60 min
Starte og drive en frivillig organisasjon	Informant 8* Informant 9*	75 min
Starte og drive en bedrift	Informant 10 Informant 11	60 min 45 min

*Gruppeintervju

Jeg endte med opp med ni intervjuer, hvorav to var gruppeintervju, og 11 informanter. Som tabell 3 viser, er det ingen informanter fra livshendelsen Alvorlig sykt barn, på bakgrunn av manglende svar og kapasitet. Som jeg vil gå nærmere inn på i neste kapittel, vil en dokumentanalyse forsøke å supplere mangelen på informant i den aktuelle livshendelsen. Slike praktiske utfordringer vil ofte spille en rolle i rekrutteringen av og tilgangen på informanter fra spesifikke virksomheter, særlig knyttet til kapasitet og tid (Van Theil, 2022, s. 91). Gjennomgå forsikre informanter anonymitet har dette derimot

blitt begrenset. Tilgang på relevante aktører ble også enklere da alle er fra offentlige organisasjoner, og det er derfor ikke en konfidensialitet knyttet til involverte aktører som kan være tilfelle i noen private organisasjoner.

Gjennomføring

Intervjuene ble utført digitalt over plattformen Microsoft Teams. Informantene fikk alternativet om digitalt eller fysisk intervju, men digitale intervjuer var tidsmessig mer effektivt for alle parter, da informantene tilhører flere ulike virksomheter på ulike steder i landet. Digitale intervjuer blir også mindre begrenset av planlegging knyttet til reise og tiden det tar, noe som gjorde det mer beleilig for både informantene og meg selv (Van Theil, 2022, s. 91). Intervjuene ble tatt opp og jeg tok notater underveis. Opptaket ble tatt opp via Nettskjemas diktafon-applikasjon og levert direkte til prosjektet registrert på Nettskjema. Derav ble intervjuet automatisk transkribert av Nettskjemas KI-funksjon. Transkriberingen ble deretter gjennomgått manuelt for å fange opp eventuelle feil og mangler. Dette var viktig for å sikre riktig informasjon, da den automatiske transkriberingen ikke nødvendigvis fanger opp dialekt, aksent eller ble påvirket av lyder fra omgivelsene. Informantene ble i starten av samtalen informert om prosjektet og om opptaket. Under intervjuene oppdaget jeg at spørsmålene overlappet i noen tilfeller, det var derfor viktig å følge med på informantene underveis for å tilpasse og unngå gjentakelser. Dette førte til ulike oppfølgingsspørsmål og mindre fastsatt rekkefølge på spørsmålene og temaene. Det var derfor gunstig å ha semistrukturerte intervjuer, da dette åpnet for denne fleksibiliteten. Avslutningsvis ble informantene informert om veien videre og hadde mulighet til å stille spørsmål før avrundning.

4.3.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalysen er sammensatt av to komponenter. Den første er dokumenter knyttet til livshendelsen ASB, for å substituere mangelen på informanter. Dette er eksisterende data som er fritt tilgjengelig for offentligheten publisert av offentlige organisasjoner (Van Theil, 2022, s. 104) Dokumentene vil derimot ikke erstatte en informants subjektive tanker om samarbeid og organisering, noe som vil anses som en svakhet i dataen. Derimot er det verdifull informasjon nyttig for oppgavens grunnlag til å komme med konklusjoner. Tabell 4 viser dokumentene inkludert. Som kapittel 4.5 vil gjennomgå, vil disse dokumentene knyttet til livshendelsen ASB kodes likt som intervjuene.

Tabell 4: Dokumenter Alvorlig sykt barn

Dokument	Innhold
Prosjekt: Enklere tilgang til informasjon (Alvorlig sykt barn, u.å.-a)	Informasjon om prosjektet Enklere tilgang til informasjon som er knyttet til livshendelsene. Inneholder informasjon om involverte aktører og ansvarskanaler.
Case: Missions i livshendelsene (Digdir, u.å.-a)	Informasjon om hvordan ASB organiseres og styres i forbindelse med bruk av Mission-tilnærming for komplekse samfunnsutfordringer.
Innovasjon gjennom missions: bakgrunn og mandat (Alvorlig sykt barn, u.å.-c)	Forklarer Mission-tilnærmingen ASB benytter.
Hvordan jobber vi? (Alvorlig sykt barn, u.å.-b)	Gjennomgår hvordan arbeidet er organisert gjennom prosjektorganisering.
Samskaping på agendaen under fagsamling (Redaksjonen ASB, 2024)	Oppsummerer hva aktører involvert i ASB gikk igjennom da de møttes til fagsamling.

Den andre komponenten i dokumentanalysen vil være å supplere og kontrollere informasjonen fra intervjuene gjennom triangulering av data. Dette vil gi mer omfattende grunnlag for konklusjoner som trekkes, samt styrke oppgavens kredibilitet peke på området som trenger videre studier (Moon, 2019). Dokumentene er systematisk innhentet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, forskningsspørsmålene og er knyttet til arbeidet med livshendelsene (Van Theil, 2022, s. 107). Denne dataen er også data tilgjengelig for offentligheten, publisert av en offentlig organisasjon (Van Theil, 2022, s. 104). Innsamlingen ble gjort ved hjelp av utvalgskriterier og internettsøk. Kriteriene snevret inn søket til «livshendelser», «organisering», «styring», «koordinering» og «samarbeid på tvers», som resulterte i en rekke ulike dokumenter hvorav fire ble valgt. Alle fire dokumentene er tilknyttet Digdirs veiledning for styring, organisering og samarbeid i forbindelse med sammenhengende tjenester (Digdir, u.å.-g). Dokumentene er rammeverk for (1) nettverk (Digdir, u.å.-b), (2) programstyring (Digdir, u.å.-e), (3) produktorientering (Digdir, u.å.-d) og (4) prosjektorganisering (Digdir, u.å.-f). Alle disse rammeverkene inneholder kjennetegn og eksempler, som jeg vil anvende for å se hvordan arbeidet kan styres og organiseres i livshendelsene. Disse dokumentene vil supplere og kontrollere dataen fra intervjuene og vil ikke kodes tilsvarende intervjuene og ASB-dokumentene. Det er blitt utført en innholdsanalyse av datamateriale for å samle opp fakta, og det er kodet for å oppsummere sentrale aspekter ved de fire rammeverkene i dokumentene (Van Theil, 2022, s. 111). Dette er sentrale elementer knyttet til organisering, samarbeidsform og styring, som utgjør kodene. Videre i metodekapittelet vil jeg gjennomgå analyse knyttet til intervjudataen og ASB-dokumentene. Deretter vurderes studiens kvalitet og etiske betraktninger.

4.4 Analyse

Etter alt datamateriale er samlet inn, skal det analyseres. Før jeg innledet kodeprosessen, transkriberte jeg rådata fra intervjuene og samlet all tekstdataen. Det er viktig å gjennomgå dataen for å bli kjent med materialet. Gjennomgangen ble gjort ved å først lese igjennom materialet for å få et overblikk. Deretter tok jeg et nytt dypdykk i dataen og notere meg viktige sammenhenger. Ettersom oppgaven er deduktiv er fremgangsmåte for analyse av tekstdataen basert på en teoretisk tematisk analyse som beskrevet av Braun og Clarke (2006). En tematisk analyse vil gi en mer detaljert analyse

av dataen, og vil derfor kode basert på forskningsspørsmålene og teori (Braun & Clarke, 2006). Gjennom teoridreven koding av materialet vil jeg organisere all dataen i meningsfulle grupper slik at jeg senere kan analysere funn i lys av det teoretiske rammeverket for oppgaven (Braun & Clarke, 2006). Kode-prosessen startet med en gjennomgang av teori, hvor jeg plukket ut operasjonaliserte aspekter som skal analyseres. Dette er for å kunne teste antakelser ved det teoretiske rammeverket mot fenomenet som studeres, og for å bruke dem konsistent gjennom prosessen for å sikre reliabilitet (Gibbs, 2007; Graneheim et al., 2017). Kodene ble utviklet basert på temaene. Tabell 5 viser en oversikt over tema og koder.

Tabell 5: Tema og koder i analysen

Forskningsspørsmål	Tema	Koder	
<i>F1: Hvordan er samarbeidet organisert?</i>	Hybrid organisasjon	Offentlig-privat samarbeid	
		Blandet eierskap	
	Tverrsektorielt samarbeid	Tillit	
		Kommunikasjon	
		Frivillighet	
		Autonomi	
	Hybrid koordinering	Nettverk	
		Samordning/samarbeid	
		Hierarki	
		Marked	
	Samarbeid på tvers av livshendelser	Felles møtearena	
		Koordineringsansvarlig	
	<i>F2: Hvilke utfordringer møter aktørene i arbeidet med livshendelsene</i>	Struktur	Formell organisering
Finansiering			
Juridiske			
Silo			
Kultur		Historie	
		Samarbeidsvilje	
		Organisasjonskultur	
		Arbeidsmetode	
		Spenninger mellom kulturelle elementer og strukturelle elementer	
Ansvar		Mange ansvarskanaler/ finansieringsordninger	
		Tvetydige mål og midler	
		Flytende deltakelse	
		Horisontal vs. vertikal	
<i>F3: Hvordan jobber aktørene i møte med utfordringer?</i>		Bevisst ansvarshåndtering	Ressursallokering
			Organisatorisk engasjement
			Synliggjøring av gevinster
	Balanse		
	Tilrettelegging		
	Kombinasjon av vertikal og horisontal		
	Koordinering som virkemiddel	Kombinasjon av mekanismer	
		Legitimering	
		Kompromisser	
		Blanding	

Under forskningsspørsmål 1, er temaene «tverrsektorielt samarbeid» og «samarbeid på tvers av livshendelsene» oppdelt, selv om de gjerne henger sammen. De skilles derimot her da førstnevnte spør og ser etter tverrsektorielt samarbeid innad i de enkelte livshendelsene, mens den andre spør om på tvers av livshendelsene mer overordnet. For analysen er det viktig at tolkningen av dataen samsvarer med det teoretiske rammeverket (Braun & Clarke, 2006). Presise operasjonaliseringer av rammeverket i kapittel 2 forsterker dette. «Utfordringer» fra forskningsspørsmål 2 kan knyttes til flere av temaene, men vil i denne konteksten i stor grad forbindes med struktur, kultur og ansvar, basert på det teoretiske rammeverket. Temaene er gjensidig distinktive fra hverandre, og kodene innunder hvert tema har en meningsfull sammenheng (Braun & Clarke, 2006). Det er relevant å presisere at selv om temaene for koding er distinktive, er det presisert sammenhenger mellom dem i det teoretiske rammeverket. Kapittel 5, hvor funn presenteres, struktureres etter forskningsspørsmål.

4.5 Evaluering av metode og kvalitet

Forskningens kvalitet og metode er viktig å vurdere, da det vil påvirke konklusjonenes verdi og validitet. Først og fremst anvender jeg triangulering i studien, som i større grad vil sikre reliabilitet og validitet gjennom å kombinere dokumentanalyse og intervju (Van Theil, 2022, s. 92). Derimot anser jeg det som en begrensning at det ikke er inkludert dokumentdata for hver av de syv casene, da det i større grad vil kontrollere for intervjudataen og øke informasjonsmengden. Dette ble derimot valgt bort grunnet oppgavens formelle krav og kapasitet, samt fordi intervjuene gir god innsikt i casene. Casene er som nevnt valgt med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget, noe som sikrer relevansen og verdien av å teste antakelser (Van Theil, 2022, s. 92). Ifølge Yin (2018) må man i case-studier sikre validitet gjennom triangulering av data, intern validitet gjennom analytiske teknikker, ekstern validitet gjennom forsøk på generalisering og pålitelighet gjennom protokoller. Bruken av et multiple-case design forsterker studiens robusthet. Samtidig åpner designet opp for direkte replikasjon, noe som vil i større grad sikre validiteten og reliabiliteten til studien (Yin, 2018, s. 54-61).

I kvalitativ forskning er sentrale mål på kvalitet forståelighet, overførbarhet og troverdighet. En logisk sammenheng mellom funn og det jeg ønsker å forske på vil forsterke validiteten, noe jeg bevisst har forsøkt å forsikre gjennom å utvikle intervjuguide og kodeskjema med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål (Tjora, 2021, s. 260-261). Studiens interne validitet og troverdighet styrkes av at funnene og konklusjonene som tas gjennomgås og kontrolleres av andre gjennom tilbakemeldinger, noe som har vært viktig i utforming av oppgaven (Van Theil, 2022, s. 93; 152). Dette vil styrke graden konklusjonen gjenspeiler den innsamlede dataen (Bloor & Wood, 2006). Generaliserbarhet, eller ekstern validitet, handler om at konklusjonene jeg trekker i studien vil gjelde for andre caser utenfor oppgavens scope, og vil derfor være begrenset i kvalitativ forskning (Bloor & Wood, 2006). Selv om det vil være begrenset, har jeg forsøkt bevisst å sikre generaliserbarheten ved å ha et teoretisk utvalg med mål om å bekrefte eller falsifisere teori (Bloor & Wood, 2006). Slik vil generaliserbarheten til studien i større grad handle om et fenomen i lys av teori, hvor konklusjonene er overførbare til studier som undersøker teorien med andre caser. Derimot vil funnene knyttet til de spesifikke casene valgt ha begrenset overførbarhet, men resultatene kan likevel være hensiktsmessige i andre kontekster for utvikling av sammenhengende tjenester og samarbeid. Ettersom oppgavens mål er lære av erfaringer fra livshendelsesarbeidet, kan en slik moderat generalisering si noe om hvorvidt studiens resultater er overførbare til andre områder (Tjora, 2021, s. 268).

Reliabilitet vurderer analysens repeterbarhet, og kan styrkes av hvordan sammenhengen mellom teori og empiri redegjøres (Tjora, 2021, s. 263; Van Theil, 2022, s. 152). Gjennom klare operasjonaliseringer og en analyseprosess basert på det teoretiske rammeverket, samt diskusjonen i kapittel 6, styrkes reliabiliteten til studien. Gjennom hele prosessen har jeg skrevet en logg over alle prosesser, blant annet gjennom et forhåndsbestemt kodeskjema og godt dokumenterte datakilder (Bloor & Wood, 2006). Prosessen er detaljert beskrevet ovenfor for å sikre transparens, noe som vil forbedre reliabiliteten til studien da sentrale valg jeg har tatt kan spores hele veien bakover. Studien er også utført så systematisk som mulig, slik at den kan gjentas for å bekrefte resultatene (Van Theil, 2022, s. 93). Disse systematiske stegene vil også bidra til å styrke troverdigheten og objektiviteten i oppgaven.

4.5.1 Etske betraktninger

Ettersom forskningen inkluderer personer, er det viktig å ta hensyn til etiske betraktninger. Formelt gjøres dette gjennom godkjenning av prosjekt, intervjuguide og informasjons- og samtykkeskriv via Sikt. Dette er for å beskytte informantene og deres rettigheter i forbindelse med deltakelse på prosjekter. Godkjenning av prosjektet ligger i vedlegg 4. Deltakerne skal også behandles med respekt gjennom hele prosessen fra rekruttering til prosjektet avsluttes (Wheeldon & Åhlberg, 2012). Jeg har gjort bevisste valg gjennom hele prosessen for å sikre dette. Blant annet gjennom å forsikre informantene om konfidensialitet og anonymitet både gjennom informasjonskriv og under intervjuene. Det har også vært viktig å være hyggelig, interessert og profesjonell under intervjuene for å bygge tillit og få god kommunikasjon, samt for å forsterke gjensidig respekt (Van Theil, 2022, s. 99). Å vise interesse for det informantene deler og reflekterer under intervjuet er essensielt for å skape åpenhet, samt for å gjøre dem komfortable nok til å dele subjektive erfaringer. I praksis vil det å vise interesse i intervjusituasjonen gjøres ved å stille oppfølgingsspørsmål og følge med på det som blir sagt. Det har også vært viktig å gi informantene god tid til å stille spørsmål og komme med bemerkninger (Van Theil, 2022, s. 99)

4.6 Litteraturgjennomgang

En litteraturgjennomgang gir en helhetlig dekning og en mer objektiv vurdering av et tema (Childs et al., 2014), og inkluderes i oppgaven for å begrunne forskningsgapet og for å forankre studien i forskningsfeltet. Dette vil bidra til å plassere studien i en større kontekst (Knopf, 2006). Relevant tidligere forskning ble presentert i kapittel 2. I dette delkapittelet redegjøres fremgangsmåten for innsamling av litteratur. Tidligere forskning ble strukturert etter tema hybrid koordinering og styring i digitaliseringsarbeid i offentlig sektor.

Litteraturgjennomgangen er basert på omfattende søk i databaser (hovedsakelig Web of Science og noe Idunn) hvor utvalgskriteriene var fastsatt på forhånd (Childs et al., 2014). Utvalgskriteriene og søkeordene var hybrid governance og coordination, public sector og digitalization (Hybrid* coord*/gover* publ* secrot digit*). Søk i Web of Science om hybrid styring i offentlig sektor gir 754 treff, avgrensnes derfor med årstall 2015-2024 og til feltet offentlig administrasjon. Dette reduserer søke til 114 resultater. Søk på hybrid koordinering i offentlig sektor gir 96 treff. Søket avgrensnes videre med årene 2015-2024 og innenfor feltet offentlig administrasjon som gir 7 resultater. I tillegg ble mye av litteraturen hentet fra pensum fra emner knyttet til masterprogrammet MODAA, fra tidligere forskningsprosjekter og anbefalt litteratur. Totalt endte gjennomgangen med 31

artikler, bokkapitler og konferansebidrag. I vedlegg 1 finner man en oversikt over tidligere forskning. All innsamlet litteratur ble samlet i programmet Endnote, hvor de ble delt inn i ulike grupper og «tags». Endnote gjorde det mulig å gjøre søk i samlet litteratur, ha oversikt over antall og hvilken kategori de tilhører.

5. Funn

I dette kapitlet fremlegger jeg funnene fra analysen av datamaterialet. Kapitlet struktureres etter forskningsspørsmålene. Gjennom kapitlet vil jeg bruke forkortelsene spesifisert i tabell 2 i kapittel 4.2 for hver av livshendelsene, og tallene i tabell 3 i kapittel 4.5.1 spesifiserer hvilken informant (se tabell 3). Funnene peker på en rekke utfordringer informantene har opplevd i arbeidet med livshendelsene, og hvordan de selv tenker man kan gå frem for å løse eller jobbe rundt utfordringene, samt organisering.

5.1 Hvordan er samarbeid i livshendelsene organisert?

Ettersom det er et stort datamateriale med syv caser som skal undersøkes, vil jeg innlede med en tabell med sentrale trekk ved de syv livshendelsene knyttet til forskningsspørsmål 1.

Tabell 6: Organisering av livshendelsene

Livshendelser	Organisert	Sentrale trekk
Få barn (FB)	Smidig utvikling i produktteam i Navs utviklingsportefølje. Bygger på eksisterende/pågående arbeid	Tidlig prioriteringer etter OECDs definisjon av livshendelsen. Levert på prioriteringene.
Alvorlig sykt barn (ASB)	Nettverk Mission-tilnærming Prosjektorganisering Operativt porteføljekontor	Mobilisere private aktører i nettverk. Eksperimentere med metoder og tilnærminger. Tverrsektorielt fra start.
Miste og finne jobb (MFJ)	Programstyring med ulike prosjektsamarbeid. Bygger på eksisterende/pågående arbeid Program → autonome team	Nav har tydelig styringsrolle og koordinerer. Forankring og beslutning i tradisjonell linjevei. Samhandling internt og på tvers. Midt imellom tradisjonelle prosjektstyring og smidig.
Dødsfall og arv (DOA)	Nettverksorganisering Programorganisering, ikke styring Autonome delprosjekter	I delprosjektene er det klassisk prosjektorganisering, men fortsatt smidig. Frivillig samarbeid vektlegges. Digdir koordinerer
Ny i Norge (NIN)	Styringsmodell basert på smidig prinsipper. Autonomi i tjenesteområde. Produktorganisasjon og produkteier	Tre prioriterte satsningsområder. Styringsgruppe for å verifisere tiltak. Involverer ikke privat sektor
Starte og drive en frivillig organisasjon (SDFO)	Prosjektorganisering Smidig metodikk	KLD operativ og strategisk rolle (mindre operativ fremover) Frivillig-offentlig samarbeid To prioriterte prosjekter
Starte og drive en bedrift (SDB)	Større prosjekter: prosjektstyring og organisering Mindre prosjekter: produktorganisering/smidig	Privat-offentlig samarbeid (DSOP) Innovasjon Tett dialog med NFD. Mer og mer autonome team med mer ansvar.

Tabell 6 inkluderer organisering og sentrale trekk ved livshendelsenes styring og organisering, basert på data fra intervjuene og dokumentene for ASB. Informantene fikk spørsmål om hvordan samarbeidet og ansvar i hver livshendelse er organisert, og det er svarene på dette spørsmålet og tilknyttede oppfølgingsspørsmål som utgir tabell 6. Viktig å påpeke er også at begrepene som anvendes er informantenes. Alle begrepene er derfor ikke redegjort for, selv om de kan oppfattes som teoretiske konsepter. Videre i dette delkapittelet vil jeg presentere andre sentrale funn knyttet til styring, organisering og samarbeid.

Først og fremst viser funnene at det er ansvarlig (operativt) direktorat som har koordineringsansvar for hver av livshendelsene, foruten om SDFO der KLD har hatt koordineringsansvar. Informant 9 fra SDFO forteller at mer av det operative ansvaret skal fremover legges hos Lotteri- og stiftelsestilsynet som er KLDs underliggende etat. AID knyttet til NIN har medansvar for koordinering av livshendelsen og skal være et bindeledd.

Mission-tilnærmingen ASB anvender kjennetegnes av å være målrettet, tidsbestemt og:

kombinerer ambisiøse mål (top-down) med et bredt engasjement og innsats på mange områder (bottom-up). [...] det kan være mange relevante løsninger og typer tiltak, både brukernære og nedenfra (bottom-up) – og gjennom nytenking på mer systemisk nivå (top-down). (Alvorlig sykt barn, u.å.-c).

I tillegg skal tilnærmingen mobilisere ressurser og knytte sammen aktiviteter «på tvers av land, disipliner og ulike typer forskning og innovasjon» (Alvorlig sykt barn, u.å.-c). ASBs porteføljekontorer som ligger i et av direktoratene må ha tilstrekkelig mandat for å forvalte porteføljen, kunnskap og måling, ifølge Digdir (u.å.-a). Informant 4 fra DOA forteller at det er Digdir som koordinerer de forskjellige aktørene og delprosjekter overordnet i livshendelsen, men innad i prosjektene koordinerer de seg selv og er helt autonome. Informant 3 fra MFJ forteller at når de jobber med et prosjekt og skal samarbeide på tvers med mange aktører, samler de aktørene blant annet i fellesgrupper, lager felles løp og har workshops.

Tabell 7 presenterer data fra dokumentanalysen som skal supplere intervjudataen. Kjennetegn i tabellen er altså her basert på beskrivelser i dokumentene med de ulike rammeverkene (se kap. 4.3.2 og presenteres i tabellform for å enkelt presentere funnene relevant for studien.

Tabell 7: Rammeverk for styring og organisering basert på Digdirs veileder

Rammeverk for styring og organisering	Kjennetegn
Nettverksorganisering (Digdir, u.å.-b)	Nettverk (økosystem) som rammeverk egnet for tverrsektorielle behov. Kombinerer innsikt og kunnskap fra ulike aktører og fag, felles mål, én fasilitator, alle er på samme nivå og deltakelse er frivillig. Åpen kommunikasjon, tillit og informasjonsdeling. Aktører finansierer egen deltakelse.
Programstyring (Digdir, u.å.-e)	Fleksibel og tidsavgrenset organisasjonsform – ulike aktiviteter mot et felles mål. Brukes ved behov for samlet styring av prioriteringer og ressurser. Ramme for overordnet styring. Formell. Ansvarsorganisasjon, problemeier (departement) og løsningseier (direktorat), delegering av myndighet. Ressurskrevende, men kan bryte med hierarkiske systemer.
Produktorientering (Digdir, u.å.-d)	Organiseres rundt definert produkt eller tjeneste, og ikke rundt avdelinger osv. Smidig arbeidsform med sterkt brukerfokus. Tverrfaglig. Tjeneste med verdi for bruker. Læring og kursjustering.
Prosjektorganisering (Digdir, u.å.-f)	Avgrenset omfang, tid og aktører – spesifikke leveranser og konkrete utfordringer. Resultatorientert. Kan både være tradisjonell vannfallsmetode og smidig metode.

5.1.1 Samarbeid på tvers av livshendelsene

Ettersom problemstillingen spør om helhetlig og koordinert offentlig sektor, inkluderte intervjuguiden spørsmål knyttet til samarbeid på tvers av livshendelsene i tillegg til spørsmål om samarbeid på tvers av sektor og nivå innenfor hver enkelt livshendelse. Informanten fra SDB forteller at det er Digdir som har ansvar for samarbeid på tvers av livshendelsene:

Det er Digdir som holder i samarbeid. Så vi har samarbeidsnettverk, og vi har, ja, møtes ulike arenaer, og deler, ikke minst, det er jo veldig viktig å dele på tvers. Det er jo et arbeid Digdir har gjort gjennom hele livshendelsesprosessen. (Informant 10).

Videre formidler informant 10 fra SDB at samarbeidet i større grad er Digdirs koordineringsarbeid. Informant 4 fra DOA forteller om Digdirs gruppe som heter Sammenhengende tjenester, som fasiliteter fellesmøter for dialog på tvers av de syv livshendelsene. Informant 2 fra MFJ forteller at slike møter ofte er hendelsesdrevet basert på temaer som kretser rundt alle livshendelsene, hvor man kan komme med innspill. Informant 5 fra NIN kaller disse fellesmøtene for nettverksmøter hvor man hører hvordan de ulike livshendelsene ligger an, og informant 8 fra SDFO påpeker at det er en arena for erfaringsutveksling og for å ta opp felles problemstillinger. Informant 10 fra SDB forteller at sin oppfattelse av møtene er at det går på statusoppdatering:

Det går litt på status i hver livshendelse, så sier jeg litt hva vi gjør hos oss. Sier litt om utfordringer, og sender en status så alle kan se. Så kan vi ha diskusjoner rundt livshendelsene, men det blir litt for lite. [...] Men jeg skulle gjerne ønske at det var enda mer samarbeid mellom livshendelsene, absolutt. (Informant 10).

Informant 2 fra MFJ påpeker at disse møtene er ren uformell erfaringsdeling, hvor det ikke er bestemmelser knyttet til prioritering, forventninger og oppfølging. Informant 11 fra SDB forteller at det kan være vanskelig for Digdir å koordinere etater som styrer selv og «kjører litt sitt eget løp» (11). Informant 3 fra MFJ forteller også om Skate-forumet, som en arena for initiativ og prosjekter som innebærer flere etater. NIN har direkte kontakt

med noen av de andre livshendelsene, blant annet ASB, DOA og SDB. Videre forteller informant 6 fra NIN at det kan være vanskelig å sette seg inn i de andre livshendelsene, fordi det er områder utenfor deres kompetanse.

Tverrdepartementalt samarbeid

Informanter fra SDFO og NIN forteller om et tverrdepartementalt samarbeidsforum. I denne gruppen møtes departementene som blant annet eier livshendelsene. Informant 2 fra MFJ påpeker at dette samarbeidet ikke har den kraften det kunne ha hatt: «Så man er jo opptatt av mye av de samme tingene. Temaene er like, vi snakker om det samme, og så går vi hjem og gjør litt hvert vårt, men vi mener vi er enige» (2). En informant fra NIN forteller at det er lite kontakt mellom eierdepartementene:

Vi jobber for oss med hver livshendelse. Det er lite kontakt, og vi vet at vi skal gjøre offentlig sektor digital selvfølgelig, men vi vet ikke hvilke hinder vi møter på veien. [...] Vi bruker de her tverrdep-møtene til det delvis, men det er mye status og oppdatering. (Informant 6).

Informanten fra DOA forteller at koordinering på tvers av departementene er fraværende i dag, men at opprettelsen av DFD har gitt håp om at dette kan forbedres (4). Informant 8 fra SDFO peker på KDD (nå de som er overflyttet til DFD) som en nøkkelaktør i koordinering.

5.2 Hvilke utfordringer møter aktørene i arbeidet med livshendelser?

I dette delkapittelet vil utfordringer ved livshendelsesarbeidet fremlegges. Kapittelet er delt opp i kategorier, og man kan se både felles utfordringer, samt eksempler fra enkelte livshendelser.

Finansiering

Ved spørsmål om hvilke utfordringer informantene har møtt på i arbeidet blir finansieringsutfordringer påpekt hos alle syv livshendelser. Utfordringene som nevnes er gjerne knyttet til at Digitaliseringsstrategien kommer uten finansiering av livshendelsene. Som informant 4 fra DOA påpeker er det ingen finansiering, det gjøres innenfor eksisterende rammer i egen silos budsjett. De operativt ansvarlige direktoratene må fordele egne finansielle midler for å løse oppgaver, som kommer fra øremerkede driftsbudsjetter gjennom tildelingsbrev og eksisterende rammer fra departementsnivå, samt fra eksisterende store satsninger allerede spesifisert i Statsbudsjettet Disse eksisterende rammene er gjerne knyttet til større satsninger i egen silo, hvor det er naturlig å plassere noe av livshendelsesarbeidet innunder. Blant annet for SDB har NFD mål om forenkling for bedrifter og har gitt midler til det. Det samme gjelder SDFO og Frivillighetsmeldingen. Informant 1 fra FB formidler at store prosjekter som livshendelsen består av er finansiert over statsbudsjetter, som departementet har overordnet ansvar for.

Informant 6 fra NIN påpeker at «Når den finansieringen ikke kommer fra prosjektet, livshendelsene, så må det komme fra eget departementet. Der er det allerede en kamp om ressursene» (6). Kamp om midler til hvert enkelt tiltak som arbeides med internt fremheves også av informantene fra SDB og MFJ. Informantene fra SDB og DOA forteller begge at de har prosjekter som står på vent på grunn av manglende ressurser, og

informanten fra SDFO fremhever at for å komme videre med arbeide i med livshendelsen må man søke og få tak i midler (9).

Informanten fra SDFO peker på at:

Digitaliseringsprosjekter følger en struktur som kanskje ikke alltid passer like godt inn i en årlig budsjettstruktur. Og det skyldes noen ganger rett og slett fordi vi er såpass eksperimentelle, at du vet ikke når du begynner å finansiere et digitaliseringsprosjekt hvor vidt det kommer til å være fruktig. (Informant 9).

Informant 9 understreker her hvordan finansieringsstrukturen ikke egner seg for prosjekter knyttet til digitalisering. Informant 9 fra SDFO fremhever også hvordan snakk om ressurser og penger påvirker et samarbeid, da det blir snakk om hvem som skal «bestemme» og om det er aktøren med mest ressurser som skal det. Informant 10 fra SDB forteller at det «er veldig lite økonomiske intensiver rundt offentlig-privatsamarbeid» (10). Informant 2 fra MFJ poengterer at når man har satt i gang en strategi som Digitaliseringsstrategien som krever at man jobber sammen, men det er ikke er finansiering tilrettelagt for det, blir det tungvint:

Og det er ett eller annet her med prosessene som blir så tungvinne når du skal gjøre det på tvers, at den i praksis nesten blir lettere å gjøre noe internt, i hvert fall i et departement, internt i den linjen. (Informant 2).

Fragmentering og silostruktur

I tillegg til finansieringsordninger som organiseres etter siloer, påpeker også flere av livshendelsene hvordan fragmentering i offentlig sektor gjør det vanskelig å jobbe slik det kreves for å nå målene i strategien. Blant annet peker dokumentene om ASB at det er «krevende å applisere en mission-tilnærming til det å løse utfordringer som i stor grad skyldes offentlig sektors fragmenterte organisering» (Digdir, u.å.-a). Informant 4 fra DOA refererer også til fragmenteringen, og hvordan det fører til at koordinert arbeid skjer på lavest nivå i direktoratene, og ikke fra politisk- og departementsnivå. Samme informant forteller at mangelen på ovenfra-ned koordinering opprettholder silostrukturen, da arbeidet på tvers skjer nedenfra og opp. Informantene SDFO påpeker at sektorprinsippet og linjen i eget departement ikke er forenelig med å jobbe på tvers i forvaltningen. De formidler også hvordan arbeidet på departementsnivå, med blant annet Frivillighetsregisteret, er avhengig av «forankring på tvers i departementsfelleskapet» og at «sektorprinsippet veier tyngre enn det koordineringsansvaret vi har. Så vi er avhengig av å få gjennomslag på tvers» ettersom de ikke har noe myndighet til å bestemme at andre sektorer skal bruke deres tjenester (8, 9).

Informant 2 fra MFJ bruker FB som eksempel på at man også har en fragmentert tilnærming til livshendelsesarbeidet, hvor det pekes på FBs klassifisering som ferdigstilt. Samme informant spør om hvem som kan avgjøre om noe er ferdigstilt og avslutte et arbeid, og at «ingen har fått mandat til å faktisk kunne si at nei, vi er ikke i mål» (2). Informant 1 fra FB forteller at de er ferdig med «få barn»-biten, mens «ha barn» ikke faller under ansvarsområdene til NAV som har det operative ansvaret for FB og at «det er unaturlig at det er vi som sektor, altså Arbeids- og inkluderingsdepartementet og NAV, som da har fått et eierskap til dette» (1). Videre henviser samme informant til at om livshendelsen skal utvides bør noen andre ta ansvar. Det blir også lagt frem kritikk til livshendelsenes grunnlag og hvordan de kun vil lage nye siloer, fordi samme bruker kan stå i flere av livshendelsene samtidig (Informant 9 fra SDFO). Informant 5 fra NIN, hvor IMDI har det operative ansvaret, påpeker at NAV som en samarbeidende aktør kan være

utfordrende da de er en silo virksomhet og «de løser oppgavene sine på sine egne måter» (5). Informant 11 fra SDB viser også til hvordan siloene i staten gjør det mer utfordrende å samarbeide med kommunene, da «kommunene har tjenester på tvers av disse statlige siloene» (11).

Dataen peker på at det oppstår en målkonflikt mellom sektor- eller virksomhetsmål, og tverrsektorielle mål i Digitaliseringsstrategien. Informant 4 fra DOA nevner blant annet hvordan man må gjøre prioriteringer på hva man kan gjøre og om man kan samarbeide, samtidig som man må vurdere om det er andre målsetninger som må prioriteres: «det er derfor alltid en prioritering på hva man kan gjøre og når man kan gjøre det» (4). Informant 4 fra DOA formidler videre at et samarbeid kan begrenses av aktørers egne mål og prioriteringer, som kan anses som viktigere enn livshendelsesarbeidet, samt være tidkrevende.

Juridiske hindringer

Lovverk, personvern og datadeling understrekes som en hindring i arbeidet med digitalisering og livshendelsesarbeidet av informantene. Blant annet forteller informant 4 fra DOA om at «jussen er [...] alltid i veien. Det vil si vi må ofte endre på lover og forskrifter for å få til ting» (4). Videre påpeker samme informant at det er noe man bare må ta hensyn til, og endre jussen fortløpende. Det er departementene som lager forskrifter og lover. Utveksling av data blir særlig påpekt som en utfordring knyttet til jussen, hvor det det også hindrer hvem som kan samarbeide (Informant 2), Digitalisering påpekes å komme med mange muligheter som ikke henger sammen med tradisjonelt regelverk (Informant 10). Informant 8 fra SDFO påpeker at selv om dette er en hindring og problemstilling alle livshendelsene har fellespunkter på, klarer de ikke å samarbeide om det på tvers av departementene:

Særlig knyttet til forholdet mellom deling og gjenbruk av data og personvern. Så der er det noen klare fellespunkter, men likevel er det såpass store forskjeller mellom de ulike livshendelsene at det ikke alltid vi klarer å samarbeide like tett om det. Men det er klart at det er et åpenbart område hvor vi kan samarbeide. (Informant 8).

Informant 1 fra FB forteller hvordan lovendringer tar lang tid og krever stor innsats, men vektlegger også at digitaliseringsvennlig lovverk må være kompatibelt med personvernordningen, og at datadeling krever både rettslig grunnlag og et forenelig formål. Samme informant påpeker videre at «det er jo [person]opplysninger som er innhentet til et gitt formål, og så er spørsmålet i hvor stor grad om de kan videre brukes til andre formål» (1), og påfølgende at offentlig sektor ikke kan være «Facebook og Amazon» (1). SDB som, ifølge informant 10, er helt avhengige av både offentlig og private aktører i livshendelsesarbeidet, avhenger også av privat data og mener offentlig og privat data ikke kan skilles fra hverandre. Dette begrunnes med at tjeneste de utvikler skal være for brukeren fordi «brukeren bryr seg ikke om hvor dataen kommer fra, om den kommer fra offentlig og privat sektor, den er opptatt av å få gjort det den ønsker å få gjort» (Informant 10).

Komplekse livshendelser og mange aktører

Et trekk som går igjen hos alle livshendelsene at det er mange ulike aktører fra både privat og offentlig sektor som er involvert i samarbeidet, eller som kan være en del av det. Som påpekes i dokumentene knyttet til ASB, vil livshendelsens komplekse natur gjøre at tradisjonelle tilnærminger ikke er tilstrekkelig fordi kompleksiteten ikke kan

brytes opp. Som dokumentene viser, er kompleksiteten i ASB knyttet til mange ulike informasjonskanaler:

Unge og pårørende rapporterer at informasjonen de finner er tilfeldig, av varierende kvalitet, og at den kommer fra for mange ulike kanaler. Dette gjelder både innen statlig, fylkeskommunal og kommunal sektor. Uten en helhetlig informasjonskilde oppleves den totale informasjonsmengden overveldende, med mange ulike informasjonskanaler som fungerer isolert, lite samkjørt, og noen ganger motstridende. (Alvorlig sykt barn, u.å.-a).

Hos DOA inkluderes en rekke ulike aktører på tvers av forvaltningsnivå og sektor. Samtidig som ansvaret for noen delprosjekter ligger hos andre utenfor Digdir, ifølge informant 4. Blant annet har Statsforvalteren i Vestfold og Telemark ansvar for Digital gravferdsmelding. NYN har involvert mange ulike aktører som spenner over offentlig og frivillig sektor, men involvering av privat sektor er ikke en av planen ifølge informant 5. Både SDB og SDFO samarbeider med aktører utenfor offentlig sektor, hvor SDO har inkludert aktører fra næringslivet og SDFO har involvert frivillige organisasjoner. MFJ jobber mest innad i egen sektor, men har noe samarbeid med arbeidsgivere og frivillige organisasjoner. Dette er derimot mer i forbindelse med Navs generelle målsetting om å få folk ut i jobb, og ikke direkte innunder livshendelsen (3). Informant 2 fra MFJ forteller at livshendelsesparaplyen er plassert over arbeid de allerede var i gang med, og har blitt en ekstra kanal som skal rapporteres til.

I dokumentene for ASB uttrykkes det at det er «alt for kort tid for så store og komplekse utfordringer. Det innebærer at man har startet opp arbeidet, men er på ingen måte ferdig» (Digdir, u.å.-a). Informant 6 fra NIN forteller at man må ta tålmodighet, fordi digitalisering tar tid, og at utvikling og endring tar mer tid enn det for eksempel gjør i privat sektor da offentlig sektor «er veldig tungrodd» (6). Informant 8 fra SDFO uttrykket at ettersom det er mange aktører som er eller kan involveres krever det «mye byggesteins arbeid her som tar tid» (8).

Kulturelle utfordringer/forskjeller

I spørsmål om kultur og struktur kommer informant 9 fra SDFO med et poeng om at det henger tett sammen:

Det er vanskelig å jobbe på tvers. Det [kultur] har jo sitt opphav i de ulike linjestrukturere i departementene og at de har sektoransvar. Men fordi disse strukturene har satt seg, vil det føre til at det er en del kulturelle forventninger om hvordan man samarbeider, som noen ganger må røskes opp i. (Informant 9).

MFJ har opplevd at samarbeidsprosjekter påvirkes av hvordan de involverte aktørene angriper ting ulikt og at sektorprinsippet påvirker innfallsvinkelen man har til et samarbeid:

Vi har hatt noe samarbeid mellom Barnevern, Helse og Skatt. Hvor man kommer fra tre ulike fagmiljøer. Noen som er veldig opptatt av folkeregister og struktur og hva som er riktig, noen som har et helsefaglig perspektiv, og noen som har barnevernfaglig perspektiv. Så skal de [...] begynne å snakke sammen. Der ser man denne kultur nesten krasj. Det er ikke en kulturhindring nødvendigvis, det er mer at man må være klar over at det er ulik kultur og ulik bakgrunn. Og planlegge med det. Det er ikke et hinder, men en realitet. (Informant 2).

Som sitater viser er det ikke nødvendigvis en utfordring hvis man er klar over dette før man inngår et samarbeid med ulike fagmiljøer. Informanten fra DOA eksemplifiserer en lignende utfordring knyttet til et prosjekt omhandlende etterlattepensjon hvor Nav,

Statens pensjonskasse og KLP samarbeidet om å samle informasjonen, men at «disse etatene snakker ikke sammen, det burde de ha gjort. De har litt sånn forskjellig begreper, og det er litt kaos i det hele tatt» (4). Informant 3 MFJ formidler også at de selv internt i Nav er i en prosess hvor de forsøker å bevege seg mer mot smidig arbeid, men at de nå står «midt i en fase mellom den tradisjonelle prosjektstyringsmetodikken og en smidig metodikk. Og det er to forskjellige måter å jobbe på» (3). Navs bevegelse fra mer program til autonome team for digital utvikling har ifølge informant 3, vært utfordrende og forvirrende fordi man må være autonom innenfor visse rammer, men at disse rammene ikke har vært tydelig satt:

For NAV har gått inn i den reisen uten å definere noe på forhånd. Og da skaper det, når du har så store endringer i organisasjonen, og skal skape endringer i roller, ansvar, innhold, det skal innføres nye roller, så skaper det en kjempeforvirring i forhold til det forrige man har etablert, uten å være tydelig i hvem gjør hva. (Informant 3).

Informant 5 fra NIN forteller at i samarbeid med Nav, har Nav ofte egne måter å løse oppgaver, og det kan bli dobbelt opp. Hvor langt de ulike samarbeidsaktørene har kommet i digitaliseringsarbeidet vil også påvirke kultur, og vil ifølge informant 6 fra NIN gjøre at:

[...] kulturen også blir veldig annerledes, for når man er i en oppstartsfasen, så er kulturen preget av at man må bruke mye ressurser og tid på å finne ut av ting. Mens et sted hvor livshendelsene har kommet langt [...], så er det kulturelt sett et sted hvor man tenker mer på utvikling og andre kreative løsninger. (Informant 6).

Informant 4 fra DOA formidler at det mye forskjellig kultur i departementene, hvor noen tar mer aktive roller, mens noen «bare sender tildelingsbrev, og så får de en rapport i februar neste år på det dette har de gjort» (4). AID tar en pådriverrolle, og får rapporteringer fra IMDI om sitter med operativt ansvar for NIN; «Departementet kan bare oppfordre, og heie på siden, og sørge for at det fortsatt er i fokus» (6). KLD har hatt både operativt og strategisk ansvar for SDFO, fordi de til nå ikke har hatt et direktorat å gi operativt ansvar til. Informantene fra SDFO formidler derimot at etter råd fra Digitaliseringsrådet skal departementet (KLD) fremover fokusere på det strategiske, og mindre på det operative som skal flyttes til deres underliggende etat, Lotteri- og stiftelsestilsynet (8, 9). Samme informanter eksemplifiserer også hvordan styringsstrukturen mellom departement og direktorat blir kulturelle normer; «Da var en fra departementet sammen med noen ansatte fra DFØ som er et direktorat. På noen av de møtene skjønnte jeg at de syntes det var rart» (9). Informant 2 fra MFJ forteller at det oppleves som at det er en manglende rolleforståelse med tanke på hva kommunens rolle er i livshendelsen.

Vilje til å samarbeide

Informant 5 fra NIN forteller hvordan Ukraina-krisen skapte mye engasjement for livshendelsesarbeidet, men at den viljen og entusiasmen har gått ned, noe som brakte tilbake problemstillinger knyttet til prioriteringer og deltakelse i arbeidet, slik som før krisen. Informant 5 peker også på at deres mangel på mandat over aktuelle aktører å inkludere i arbeidet, utover å fremme arbeidet eller koordinere aktører som har stor vilje, som en utfordring; «Av og til vi lykkes, og av og til vi lykkes ikke. Men det er en litt tung måte å forankre» (5). De ser også en utfordring hos aktører med stor vilje til å delta, hvor de ikke selv klarer å prioritere livshendelsesarbeidet internt; «Når de plutselig har litt kapasitet, da tar de kontakt. Det er ikke pålitelig rett og slett» (5). Informant 11

forteller at i SDB er utfordringen å finne incentiver til hvorfor kommunene skal ta del i arbeidet med livshendelsen, da den i stor grad fokuserer på næringslivet:

Så det å finne en innretning som treffer kommunene, og som samtidig svarer ut det oppdraget som Brønnøysund[registrene] har, og som jeg skjønner det er kjempefokus på, for man må prioritere de oppdragene man får, og så klare å knytte det sammen med den livshendelsen som er viktig, men som kanskje ikke er så viktig gjennom hele livsløpet, altså kommunalsektor som sådan. (Informant 11).

Informant 4 fra DOA forteller at de ikke har utfordringer knyttet til vilje og interesse for å delta på grunn av livshendelsens forankring i det menneskelige knyttet til dødsfall og ønske om å gjøre en «vanskelig og tung prosess» bedre (4). Samme informant forteller at i DOA har de bevisst gjort all deltakelse i livshendelsen frivillig:

Det finnes ingen avtaler mellom oss på noen som helst måte. For hadde vi prøvd oss på det, så hadde vi aldri fått til noe rett og slett. [...] Derfor er det frivillig, og det fungerer veldig bra, faktisk. [...] Dette skal være helt frivillig. (Informant 4).

Informant 10 fra SDB fremhever at det er stor interesse i privat sektor og næringslivet for å delta i livshendelsesarbeidet. Frivillig organisasjoner er også veldig interessert i å bidra og være med i arbeidet til SDFO, og informant 8 uttrykker at «det har aldri vært noen problem å få dem ombord her» (Informant 8).

Informant 5 fra NIN forteller at:

Uten at det er spesifisert i oppdrag, da er det faktisk mission impossible [...] Det er på frivillig basis og good will, og det er ikke bra nok å satse på det på en bærekraftig måte. (Informant 5).

Det vises av informant 5 fra NIN at hvis direktoratene får i oppdrag fra departementene om å at de må samarbeide, og samme oppdrag gis til andre direktorater underleggende andre departementer, så er de mer villige til å gjennomføre og levere. NIN mottok oppdrag fra AID i fjor, samtidig som andre etater (Nav blant annet) fikk samme oppdrag (Informant 6).

Tvetydig mål og midler

Flere av informantene peker på tvetydighet i målsettinger. Informanten fra DOA forteller blant annet at «De [departementene] er veldig ofte ganske runde disse tildelingsbrevene. Det gir jo veldig stor rom for oss å tolke selv» (4). Videre formidler samme informant at de har jevnlig rapportering til departementet, men opplever at det ikke inkluderes i stor nok grad i nye tildelingsbrev. Informant 2 fra MFJ formidler at livshendelsene i større grad har blitt en paraply over arbeid som allerede er i gang, eller skulle igangsettes;

Men da blir det fort det som jeg kaller hashtag livshendelse, hvor vi egentlig holder på med det vi gjør, så skriver vi #LivshendelseMistogfinnejobb, som mer en måte å kode det vi gjør. Snarere enn at det er livshendelses-ideen som smitter over på det vi gjør. (Informant 2).

Samme informant fra MFJ peker på at Digitaliseringsstrategien setter overordnede retninger, men at det blir uklarheter rundt om hvordan man beveger seg rundt det. Informant 5 fra NIN mener at problemstillingene som skal jobbes med og de fremtidige gevinstene fra arbeidet og løsningene er godt definert, men midlene og strategien for å komme seg dit er «kjempedårlig» (5). Informanten 11 fra SDB mener at det har vært vanskelig å ta tak i hva kommunene kan bidra med og hva deres rolle kan være. Derav

har, ifølge informant 11, kommunen ikke vært «så veldig på ballen», fordi det ikke er en konkret bestilling.

5.3 Hvordan jobber aktørene i møte med utfordringer?

Her vil funn knyttet til møte med utfordringer presenteres. Det vil være en kombinasjon av hvordan livshendelsene har håndtert utfordringene og tiltak eller aktive valg de har tatt for å forsøke å jobbe rundt. Samt hvordan informantene tenker det kan eller bør løses inkluderes her, da det vil være verdifull informasjon for fremtidig arbeid og er derfor viktig for oppgavens hovedmål.

Ressursallokering

Generelt peker funnene på at for at begrense flere av utfordringene krever det finansiering og nye måter å finansiere på: «Fordi det vil jo kreve, ja, nettopp noen finansiering på tvers» (MFJ Informant 2). Løsningen for enkeltprosjekter innunder livshendelsene har vært for alle å søke på ulike finansieringsordninger.

Finansieringsordningene som vises til er Medfinansieringsordningen, som Digdir administrerer, og Stimulab, Digitalt dødsbo-prosjektet til DOA, SDB, Tilskudd.no-prosjektet hos SDFO og Prosjektet "Enklere tilgang til informasjon" til ASB, har blant annet fått støtte fra Medfinansieringsordningen og/eller Stimulab. Ifølge informant 8 fra SDFO er disse midlene stort sett knyttet til finansiering av noe mer eksperimentelle tilnærminger.

Informant 10 fra SDB påpeker også at øremerkefinansiering til livshendelsesarbeidet kan være en mulig løsning og fordel, men at man må starte med å se på finansieringsmodellene for digitaliseringsprosjekter. Samme informant henviser til at DFD bør bidra til dette. Informant 5 fra NIN poengterer at hvis man skal få til målene, hvor gevinster ikke nødvendigvis havner hos ansvarlig aktør, må det løses ved å få «fellesmidler og fellesstyring på toppen» (5). Hos AID har løsningen vært dialog mellom avdelinger i departementet, hvor de «kom frem til at vi må gi felles oppdrag til disse direktoratene om å samarbeide om denne livshendelsen» (NIN 6). Samme informant forteller at AID har måtte være kreative og prøvd å prioritere fremfor andre ting som deres løsning på finansieringsutfordringen. SDFO, hvor informant 9 påpekte hvordan penger og ressurser kan påvirke samarbeidsrelasjoner, har hatt som mål å løse problemstillinger knyttet til hvem som er ansvarlig og hvem som skal bidra mest økonomisk i et samarbeid på lavest mulig nivå i linjestruturen, men etter behov må det løftes oppover for å avklare.

Tilrettelegging for samarbeid på tvers

Det er blitt gjort forsøk på å tilrettelegge for å få til å samarbeide på tvers. Informant 3 fra MFJ fremhever at for å finne en balanse mellom sektormål og tversektorielle mål bør man «fokusere på at hver av våre virksomheter gjør den jobben de skal gjøre, men likevel utveksler informasjon og søker at vi kan være hver vår del i den felles verdikjeden» (3). Det må samtidig være effektivitet i arbeidsprosessene ifølge informant 2. Informant 4 fra DOA påpeker det må starte fra toppen og helt fra stortinget:

Man snakker jo mer sammen på etatsnivå, ja, enn på departementsnivåene. Men det kommer jo helt fra Stortinget. [...] De forskjellige stortingsgruppene, disse komiteene, som heter, som har jo sine områder, de snakker jo heller ikke sammen, eller på tvers. Og det er der det må begynne. (Informant 4).

Informant 11 fra SDB fremhever at DFD, for å sikre samarbeid på tvers av forvaltningsnivå, må koordinere fra departementsnivå og:

[...] bør ha en myndighet til å si at når det gjelder digitalisering og digitaliseringsprosjekter, så må det enkelte departementet, direktorat, hva det nå enn er, de må samarbeide på tvers og huske på at kommunal sektor er kjempeviktig. (Informant 11).

Informantene fra SDFO påpeker at hvis flere av aktørene er en del av forhistorien, at de for eksempel har samarbeidet tidligere og at det er en viss kontinuitet, vil det i større grad åpne for samarbeid. Informantene fremhever også hvordan det kan gjøre datadeling enklere i senere anledninger fordi man vet «hvem de er og hvordan de jobber» (8, 9). Informant 11 fra SDB forteller at det i den fremtidige strategien som kommer og generelt i arbeidet må det komme tydeligere og konkrete bestillinger, samt mer mandat til Digdir, og ikke bare at arbeidet skal videreføres:

Så det må komme tydeligere bestillinger både til de ulike direktoratene og deres eierdepartement. men også kanskje til Digdir. At Digdir også får en tydeligere rolle fra departementet til å styre mer da, ikke bare være en sånn koordinerende rolle, men de må faktisk, tror jeg, til å styre de ulike aktørene på en tydeligere måte. (Informant 11).

Informant 8 fra SDFO kommer med eksempel på hvordan et anmodningsvedtak fra Stortinget som de mottok ikke nødvendigvis endrer retningen i arbeidet deres, men at det kan hjelpe dem å «dytte våre løsninger fram» (8). Informant 6 fra NIN forteller at det er nødvendig å engasjere aktører i mye større grad, og peker på tydeligere ansvar som mulig hjelpemiddel: «Først og fremst er det viktig at man setter ansvaret et sted, og så gir man den aktøren av styringslegitimitet og styringsdyktighet» (6). Informant 3 fra MFJ peker på det å ha felles mål er et viktig insentiv for samarbeid. Informant 10 fra SDB hevder at for å balansere konkurrerende mål og samhandle om utfordringer må man «sette seg sammen, og tenke ... hva er det vi skal levere, hvordan kan vi få til, vi har jo ulike metodikker, vi har jo ulike praksiser, og sette seg ned» (10). Informant 4 fra DOA peker på at mer involvering av departementene kan være nyttig, men ikke «styre», samt hvor viktig det er med entusiasme og at en ildsjel i departementet vil hjelpe samarbeidsviljen. Informant 5 fra NIN påpeker at det er viktig at de ikke jobber så mye parallelt som de gjør nå, og foreslår at politisk ledelse og departementene må være enda tydeligere i ambisjonene sine for eksempel gjennom felles oppdrag.

Informant 4 fra DOA peker på hvordan DFD bør i større grad koordinere de andre departementene på tiltak som går på tvers, og kommer med et eksempel på hvordan det kan se ut:

[...] snakke med Finans- og Arbeids- og inkluderingsdepartementet, [...] bare for å ta to eksempler, og si at i 2025 må dere jobbe sammen, og da skal vi gjøre dette, og skal dere realisere denne løsningen. (Informant 4).

Samme informant ser også på felles oppgaver i tildelingsbrev som en måte å bedre koordinering på tvers av departementene. Informant 8 SDFO formidler at arbeid på tvers, slik som det legges opp til i strategien, krever synliggjøring av verdier:

Jeg vil si at den type arbeid på tvers, lykkes best når den som har koordineringsansvar klarer å synliggjøre verdiene av å jobbe på tvers. At det faktisk er noe å hente for alle deltakerne, og at de forskjellige delene i maskineriet her klare til å selge det i en egen virksomhet også. Så det handler veldig mye om å kommunisere hva som er verdien av det, og det gjelder for vår egen koordineringsoppgave også. Det er da vi lykkes egentlig. (Informant 8).

Informant 2 fra MFJ peker på Digdir som den viktigste aktøren for å få til livshendelsesmålene:

[...] de har jo bygget opp en organisasjon rundt dette i Digdir også, men et eller annet med mandatet eller tolkningen av det, hvor de kunne, synes jeg, vært enda tydeligere på hva det er vi vil med Livshendelsene, for eksempel et eller annet som hadde klart å samordne dette, for nå har man valgt veldig ulik tilnærming. (Informant 2).

Lovarbeid

Noen av livshendelsene har gjort spesifikke tiltak for å jobbe med de juridiske hindrene og med lovarbeid. Hos SDFO er det en gruppe i KLD som gjennomgår Frivillighetsregisterloven, for å se «hvordan det rent juridisk kan legges bedre til rette for gjenbruk og deling av data» (8). Informant 10 fra SDB tenker at mer økosystemtankegang for deling av data mellom private og offentlige aktører er nødvendig. Informant 8 fra SDFO påpeker at på tvers av alle livshendelsene er det flere fellespunkter knyttet til utfordringer rundt gjenbruk og deling av data, samt personvern, som derfor er et «åpent område hvor vi kan samarbeide» (8). Brønnøysundregistrene ansvarlig for SDB har også hatt møter med næringsministeren og dialog med NFD knyttet til spørsmål om hvordan politisk ledelse kan hjelpe i forbindelse med regelverk og lovverk (Informant 10). Informant 10 påpeker videre at mye av dialogen handler om å få NFD til å forstå utfordringene knyttet til livshendelsesarbeidet. DOA har i forbindelse med Digital dødsbo-prosjektet sammen med departementet endret på Arveloven. AID har løpende og tett dialog med NAV om regelverk og personvern i forbindelse med FB. Informant 10 fra SDB formidler et ønske om at DFD skal jobbe enda mer for et digitaliseringsvennlig regelverk, slik at man åpner flere muligheter på tvers av offentlige etater. Samme informant foreslår mer synlig ressursenter rundt datadeling og mer offensiv strategi rundt fellesutfordringer.

Smidig arbeid

Informant 4 fra DOA forteller hvordan autonomi gjør at de ikke har opplevd noe særlig utfordringer knyttet til kulturforskjeller fordi de ikke har veldig tette, lukkede og formelle samarbeid. MFJ har gått fra programstyring til mer autonome og smidige team, siden de skal jobbe med digital utvikling. SDB har også beveget seg i mer autonom retning, hvor teamene i mindre prosjekter får mer ansvar, fordi smidighet kan tillate mer prøving og feiling. Informant 4 fra DOA forteller at de må jobbe smidig fordi de «ofte ikke vet hva vi skal lage», selv om arbeidet er ofte formelt organisert som prosjekt (4). Informant 5 fra NIN forteller at smidig arbeidsmetodikk gjorde at de klarte å levere på Nyinorge.no-prosjektet hurtig, og gjorde noen bevisste tiltak for å etablere metoden:

Vi har lært dem i de forskjellige målene som den modellen innebærer. Det betyr å bli produktivere, det betyr å prioritere et produkt, de har blitt lært opp. Roller har blitt fordelt. (Informant 5).

Samme informant formidler at uten tillit vil ikke metoden fungere. Tillit fremheves av alle livshendelsene som essensielt i et samarbeid og i kommunikasjon. Informant 9 fra SDFO forteller at det er viktig å ha jevnlig og tett dialog for å se om man går i riktig retning med arbeidet:

Man kan ikke bare ta veldig gamle planer og fortsette med dem. Man må hele tiden stoppe opp. Er det dit vi trodde vi skulle fortsette? Eller skal vi finne ut om det er noe annet som er det vi ser, som er mest nyttig nå? Det blir det at man trenger en ganske tett dialog, jevnlig. For å se om det fortsatt er det største behovet. (Informant 9).

Bevist håndtering

Informantene fra SDFO forteller at de i et prosjektsamarbeid med DFØ, utformet en mer formell avtale som beskriver ansvarsforholdet, rapporteringer og oppfordrende mål. Dette inkluderte også hvordan det skulle finansieres og hvilke kostnader som ligger hos dem og DFØ (8, 9). Et tiltak hos ASB for å håndtere livshendelsens komplekse natur var å invitere aktuelle aktører fra ulike sektorer og virksomheter i livshendelsesarbeidet til en fagsamtale. Tilbakemeldingene fra deltakerne var at de fikk større forståelse av «bredden, kompleksiteten og sammenhengen mellom de ulike aktivitetene i ASB» (Redaksjonen ASB, 2024). Erfaringsdeling var også sentralt på fagsamlingen. MFJ fokuserte mye på tillitsbygging helt i starten av arbeidet, gjennom blant annet oppstartsworkshops og kick-off. Informant 3 fra MFJ forteller at det handler om å bygge relasjoner bevisst:

Det er jo rett og slett for å bygge opp relasjoner, for å bygge felles plattform, kunnskapsplattform, og for å gjennom små steg bygge gradvis tillit til hverandre. For, uten det så er det veldig vanskelig samarbeid. (Informant 3).

Informant 4 fra DOA påpeker at for å ha mindre tvetydig mål bør:

[Departementene] ta med seg erfaringene fortløpende som man har gjennom denne type prosjekter inn i nye tildelingsbrev for å spisse det, sammen med de som gjør arbeidet. Hvis det er behov for å gå litt mer til venstre eller høyre, i andre retninger, eller mer fokus på andre områder. (Informant 4).

Informant 6 fra NIN foreslår at DFD bør sette opp en tydelig milepæls-plan, slik at de andre departementene, etatene og andre aktører kan lettere se «hvor DFD vil, og hvor vi skal sammen» (6). Informanten fra FB poengterer hvor viktig det er å bruke arbeidet med livshendelser til å høste erfaringer for å få til samarbeid for å løse større og felles problemstillinger. Samme informant påpeker at DFD i særlig grad bør jobbe med læring fra erfaring. Informant 4 fra DOA forteller om hvordan de fikk aktører til å prioritere deres arbeid ved å fremlegge tydelig hvordan dette arbeidet vil bidra og gi gevinster på andre områder: «Da blir vi plutselig interessante å snakke med. Så da rykkes vi frem i køen. Så det har blitt som et eksempel på hvordan ting kan skje» (4). Også informant 10 fra SDB peker på viktigheten med å synliggjøre gevinstene og deler med andre, fordi arbeidet da vil bli mer transparent og det kan bedre et samarbeid. Informant 5 fra NIN og informantene fra SDFO forteller begge om hvordan gevinster i digitaliseringsarbeid ikke nødvendigvis går til det ansvarlige direktoratene og at store gevinster kan ligge langt frem i tid. Informant 10 fra SDB forteller at Brønnøysundregistrene har hatt møter med næringsministeren for å synliggjøre gevinstene for næringslivet og offentlig sektor fra livshendelsesarbeidet.

6. Diskusjon

For å besvare problemstillingen vil jeg i dette kapittelet drøfte funnene i lys av det teoretiske rammeverket. Oppsummert viser funnene at de syv livshendelsene jobber og organiserer arbeidet på ulike måter, men det er samtidig en rekke felles trekk som kjennetegner alle. Funnene viser et bilde av felles utfordringer, særlig knyttet til finansiering, siloorganisering og juridiske barrierer. Dette er utfordringer som krever store endringer i organisering av offentlig sektor, noe som på kort sikt er vanskelig å endre. Samtidig er det noen utfordringer som oppleves kun av noen av livshendelsene. De mer individuelle utfordringene er gjerne knyttet til kultur. Funnene viser også hvordan noen har tatt bevisste valg eller gjort tiltak i forbindelse med de eksisterende utfordringene. Alle livshendelsene har også kommet med sine erfaringer og tanker rundt hvordan Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og offentlig sektor bør eller kan jobbe for å løse ulike utfordringer sammen. Kapittelet struktureres etter rammeverket, og starter derfor med en diskusjon tilknyttet strukturelt og kulturelt perspektiv på koordinering.

6.1 Strukturelle og kulturelle utfordringer med koordinering

Organisering av livshendelsene er relevant å diskutere for å besvare problemstillingen. Samlet sett fremstår det i funnene en samlet oppfatning hos informantene at det er helt nødvendig med samarbeid på tvers av nivå og sektor for å få til sammenhengende tjenester. Noe som er i tråd med litteratur om tverrsektorielt samarbeid (Karimo et al., 2022). Et fellestrekk er også at direktoratene mer og mer beveger seg i retning smidig metodikker og autonomi i beslutninger, som kan kjennetegnes som mer horisontalt ansvar i prosjekter og samsvarer med at hybride organisasjoner kan være semiautonome, ifølge rammeverket (Michels & Meijer, 2008; Reddick et al., 2020; Skelcher & Smith, 2015). Hybride organisasjoner drøftes nærmere i påfølgende kapittel. Selv om informantene stort sett anvender begrepet autonomi, vil semiautonome være mer beskrivende da de fortsatt er underlagt formelle retningslinjer og organisering i offentlig sektor (Lægreid & Rykkja, 2015; Skelcher & Smith, 2015). Alle livshendelsene følger i stor grad et av, eller en kombinasjon av, rammeverkene for styring og organisering som beskrevet av Digdir (u.å.-g). Tabell 6 i kapittel 5.1 viser også hvordan noen av livshendelsene, heriblant Dødsfall og arv og Mistet og finne jobb, beveger seg fra programstyring mot mer autonomi. Beskrivelsen av programstyring i tabell 7 i kapittel 5.1 viser at den er mer formell og hierarkisk (Digdir, u.å.-e), noe som kan indikere at aktørene i livshendelsene har erfart at organisering må være mer smidig for å nå digitaliseringsmålene. Basert på funnene kan man også antyde at mer smidig prosjektorganisering eller fokus på produkt over organisasjon eller avdeling, samsvarer i større grad med hvordan livshendelsene jobber eller forsøker å jobbe. Altså kan dette vise hvordan informantene erfarer at tradisjonell vannfallsmetode eller mer formelle strukturer ikke er effektivt i digitaliseringsprosjekter (Digdir, u.å.-d, u.å.-f).

Rammeverkene (Digdir, u.å.-g) og informantenes egen beskrivelse av hvordan livshendelsene er organisert vil påvirkes av den formelle strukturen til forvaltningen, som samsvarer med det strukturelle perspektivet på koordinering (Lægreid & Rykkja, 2015). Siloorganisering og finansieringsstrukturen i offentlig sektor pekes på som utfordringer av alle livshendelsene, og fører til komplekse utfordringer som vil kreve mye tid i en «tungrodd offentlig sektor» (Informant 6). Funnene viser hvordan siloorganisering

forsterker en fragmentering som gjør det vanskelig å arbeide slik det kreves for samarbeide om sammenhengende tjenester. Dette samsvarer med Scott og Gong (2021) sin antakelse om at koordineringen mellom organisasjoner i ulike siloer utfordrer samarbeid. Ettersom livshendelsene ikke har noe direkte finansiering, men finansieres gjennom eksisterende rammer eller fra større satsninger, må ansvarlig virksomhet prioritere fordelingen internt i forhold til andre virksomhetsspesifikke oppgaver og livshendelsen. Denne formelle finansieringsstrukturen kan anses å ville påvirke hvordan hver enkelt livshendelse kan jobbe, samt beslutningstaking (Lægreid & Rykkja, 2015). Et slikt politisk valg knyttet til finansiering, kan også anses å begrense fleksibiliteten som er nødvendig i arbeidet med livshendelsene og digitalisering (Christensen & Lægreid, 2011). Blant annet peker funn fra Starte og drive bedrift på at dagens finansieringsstruktur ikke egnes for digitaliseringsprosjekter, da de ofte er av mer eksperimentell natur. Det er rimelig å anta at finansieringsstrukturen ikke vil være med å støtte den digitale transformasjonen i offentlig sektor (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019), som ifølge Mergel et al. (2019) kreves for å møte eksterne forventninger og krav. Dette samsvarer også med at hybride organisasjoner må sikre legitimitet hos mange ulike aktører, som Vakkuri og Johanson (2021) påpeker. Søkbare ordninger som Medfinansieringsordningen og Stimulab skal være mer tilrettelagt for digitalisering og eksperimenter. Slike ordninger anses å egne seg for mer spesifikke prosjekter, hvor det endelig resultat ikke er forutsigbart, og hvor man ikke nødvendigvis vil se umiddelbare gevinster. Mange ordninger er ikke nødvendigvis en utfordring i seg selv, det kan til og med dras mye nytte fra det. For eksempel ved mer produktorientering og eksperimentelle tilnærminger til digitaliseringsprosjekter, hvor søkbare ordninger i større grad kan være nøysomt. På den andre siden er det rimelig å anta at det vil føre til mange ansvarskanaler og bli et legitimitetsspørsmål, i lys av Lægreid og Rykkja (2015) og Vakkuri og Johanson (2021). Dette vil jeg komme nærmere inn på senere i kapitlet.

Koordinering i lys av det kulturelle perspektivet kan særlig normer og verdier for samarbeid i organisasjonen prege valg av koordineringsmekanismer, og er rimelig å anta at har påvirket arbeidet med livshendelsene. Funnene peker blant annet på at det er ulike forventninger til et samarbeid og at ulik kultur og bakgrunn knyttet til hvordan man jobber må hensyntas. I lys av perspektivet kan man anta at hvis livshendelsene vektlegger en kultur som preges av bevisst håndtering av ansvarsrelasjoner og koordinering, vil koordineringen også forbedres. Dette samsvarer med hvordan Lægreid og Rykkja (2015) beskriver at hvis det er kultur for koordinering, vil koordineringen anses å forbedres. Forskjellene i kultur er preget av enhetenes historie eller tidligere relasjoner som vil ha formet normer og kultur i virksomheten, kan, som også funnene peker på, påvirke hvordan man stiller seg til endring og samarbeid (Scott et al., 2018). Imidlertid er det viktig å påpeke at ulik kultur ikke behøver å være en hindring, men noe man må planlegge etter når man inngår samarbeid med ulike aktører ved å ta hensyn til det kulturelle mangfoldet blant aktørene (Lægreid & Rykkja, 2022). Mangfold av aktører er særlig forventet i tverrgående samarbeid.

Som eksemplifiseres i funn henger kultur og struktur tett sammen, og bør ikke nødvendigvis skilles ettersom styringsstrukturen og nivåinndelingen blir kulturelle normer, hvor det ikke er normen å bevege seg utenfor strukturen. Et eksempel fra funn knyttet til Starte og drive frivillig organisasjon, uttrykker hvordan kulturen kan ha sitt opphav i den formelle strukturen. Særlig ved tversektorielle samarbeid kan man ikke skille mellom kultur og formell organisering, da dette vil prege arbeidet (Christensen & Lægreid, 2011). I tillegg er det sannsynlig å anta at den formelle strukturen og forsøk på å endre den har opphav i verdier og kultur knyttet til beslutningstaking. Dette gir

grunn til å tro at koordinering kan preges av spenninger mellom både kultur og struktur i offentlig organisasjoner (Denis et al., 2015).

6.3 Hybride spenninger og utfordringer

Hybride organisasjoner kan kjennetegnes av inkonsekvente hensyn og tverrsektorielle samarbeid, noe man også ser hos livshendelsene (Christensen & Lægreid, 2011; Quélin et al., 2017). Dette med tanke på at livshendelsene skal utvikle sammenhengende tjenester med et brukerfokus. Brukere kan endre forventninger og teknologi utvikles raskt. Tidligere forskning viser at varierte krav, koordineringskultur og formell organisering kan lede til hybriditet da det oppstår spenninger mellom dem (Lægreid & Rykkja, 2015; Vakkuri & Johanson, 2021). Analysen får frem et bilde på hvordan dette har ledet til en fremvekst av mer samhandlende former for organisering og styring av arbeidet, som samsvarer med Benish og Mattei (2020). Eksempelvis bevegelsen fra mer tradisjonell vannfalls-prosjektorganisering til mer produktorientering, og frivillig samarbeid hvor også andre sektorer involveres, som man ser på tvers av casene (Ansell & Gash, 2007; Digdir, u.å.-g). I lys av Skelcher og Smith (2015), kan livshendelsen Starte og drive bedrift være et godt eksempel på en hybrid organisasjon med offentlig og privat samarbeid. Også Dødsfall og arv spesifiserer at de organiserer etter nettverkssamarbeid, som kan være et eksempel på en hybrid organisasjon. Hvordan nettverket er beskrevet av informantene fra Dødsfall og arv samsvarer i tillegg med hvordan rammeverket for styring og organisering beskriver nettverksorganisering. Her kan Digdir i dette tilfellet anses som fasilitatoren, og samtidig hvordan frivillighet vektlegges stemmer overens med rammeverket (Digdir, u.å.-b).

Som case-beskrivelsen fremstiller, har Digitaliseringsstrategien fordelt eierskap og operativt ansvar for hver livshendelse til et departement og en underliggende etat (Digdir, u.å.-c). Det er derfor ikke formelt blandede eierskap mellom offentlige og private aktører, som Vakkuri og Johanson (2021) viser er en av faktorene som utgjør hybrid styring. På den andre siden har private aktører særlig interesse av å være involvert i noen livshendelser, og styring vil da antakeligvis preges av faktorer fra både privat og offentlig sektor (Vakkuri & Johanson, 2021). Dette gjelder for eksempel livshendelser som direkte påvirker næringslivet (Starte og drive bedrift), frivillig organisasjoner (Starte og drive frivillig organisasjon) og innbyggere. Til gjengjeld viser analysen at eierskap av enkelt prosjekter innunder livshendelsene kan være blandede. Starte og drive frivillig organisasjon viser til et formelt samarbeid med Direktoratet for forvaltning og økonomi, hvor de delte på ansvaret og økonomiske midler.

Konkurrerende logikker kan anses som siloorganisert offentlig sektor med tydelig sektorprinsipp og samarbeid på tvers. Funnene peker på opplevelsen av en målkonflikt mellom sektor- og virksomhetsmål og digitaliseringsmål som krever samarbeid på tvers. Denne utfordringen kan tenkes å lede til spørsmål om prioriteringer. Og fordi strategien ikke finansierer livshendelsene direkte, kan det være vanskelig å prioritere bort andre sektormål hvor man blir målt på gjennomførelse, fremfor livshendelsen internt i en operativ etat. En annen faktor å vurdere er hvordan det kan hindre samarbeid. Hvis operativ etat prioriterer livshendelsen, er de også avhengige av at andre aktører man både vil og behøver å samarbeide med, prioriterer livshendelsen. Dersom de ikke kan prioritere å delta i et samarbeid, og heller ikke er pålagt å gjøre det, kan det være krevende å igangsette arbeidet, eller fortsette på ulike prosjekter. På den andre siden bør, ifølge Ansell og Gash (2007), et samarbeid være frivillig. Dette er også noe Dødsfall og arv-informanten peker på som essensielt. Så hvordan skal en etat uten myndighet til

å pålegge noen å samarbeide, få en annen aktør til å prioritere? En kontrast er funnene knyttet til Ny i Norge som viser at frivillig basis ikke er nok for dem. Imidlertid har livshendelsen Ny i Norge vært påvirket av kriser, og dermed opplevd nedgang i engasjement utenom kriser.

Det er rimelig å anta at Digitaliseringsstrategien ligger som et element over eksisterende digitaliseringsprosjekter som koordineringsforsøk og muligens smelter sammen. En slik lagdeling eller blanding befinner seg i flere av livshendelsene. Blant annet beskriver Starte og drive bedrift at de allerede har fått i oppdrag av sitt departement å forenkle for næringslivet, og Starte og drive frivillig organisasjon mottok frivillighetsmeldingen om forenkling før strategien. Også Miste og finne jobb har trekket frem livshendelsesarbeidet som en paraply over arbeide de allerede var i gang med. Av den grunn kan livshendelsene anses som kombineringsprosesser, i lys av Vakkuri og Johanson (2021). Starte og drive bedrift forteller også hvordan deres anmodningsvedtak fra Stortinget ikke endrer arbeidet de gjør, men dyttet de fremover. Dette peker på et lag hvor intensjonen er å skape mer verdi. I kontrast kan det anses mer som et eksempel på løse løfter, som ifølge Vakkuri og Johanson (2021) gjør det vanskelig å vurdere utvikling og aktiviteter som suksesser. Som et resultat av lagdelingen kan det tenkes at resultatene kan tolkes som suksess på et område, eksempelvis at Få barn har utviklet ferdig basert på prioriterte målsettinger, mens at det på et annet område ikke vil tolkes som helhetlig og sammenhengende digitalisering. Dette vil diskuteres nærmere nedenfor.

6.4 Hybrid koordinering

Funnene peker på viktigheten med både tydelig ansvar og betydningen av å vurdere gevinster, samt en «hva kan vi gjøre for hverandre» bevisstgjøring. Litteraturen peker på hvorfor man bør dra nytte av hybride former for koordinering, hvor man kombinerer koordineringsmekanismer (Christensen & Lægreid, 2020). Generelt sett ser man ulike kombinasjoner av mekanismer hos livshendelsene. Videre i dette delkapittelet vil jeg gå innom noen eksempler, og drøfte hvordan hybrid koordinering vil være nyttig for å ta hensyn til hybriditet, spenninger og sentrale utfordringer i livshendelsesarbeidet, for å sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering på tvers av samfunnet.

La oss for eksempel se på en kombinasjon av markeds- og hierarkimekanismen, som ifølge litteraturen innebærer tydelig vurdering av gevinster og tap i markedsmekanismen, og mer top-down koordinering med prioriteringer og veiledende enheter med koordineringsansvar (Bouckaert et al., 2010; Peters, 2018). Starte og drive frivillig organisasjon har valgt å prioritere to tiltak (Tilskudd.no og Frivillighetsregisteret) de skal jobbe med, som kan anses å være drevet av frivillige organisasjoners etterspørsel etter forenkling. Finansiering og engasjement fra politisk ledelse viser seg samtidig å være mer tilgjengelig, noe informanten fra Dødsfall og arv påpeker som viktig for å ikke bli låst til siloorganisering. Forenkling kan anses å være et resultat av en gevinstvurdering og prioriteringer som har ledet til kombinasjon av koordineringsmekanismer. I tillegg til forenkling, kan samtidig samarbeid på tvers som gir gevinster både for frivillig sektor og offentlig sektor, ha påvirket valg av koordineringsmekanisme hvor verdiene synliggjøres, i lys av Christensen og Lægreid (2020). Kombinasjonen kan også tilsvare lagdeling, av den grunn elementer fra hierarki og marked legges som lag, ifølge Polzer et al. (2016) beskrivelse av lagdeling. Dette gjennom hvordan etterspørselen fra selvstendig aktører, frivillig organisasjoner i dette tilfelle, vil ligge lagvis med politiske prioriteringer fra departementsnivå, altså top-down-koordinering (Bouckaert et al., 2010; Peters, 2018). I

kontrast vil det heller anses som en blanding dersom de smelter sammen (Polzer et al., 2016).

Når det er mange eksterne forventinger fra ulike interessenter og intern «kamp» om ressurser, er det nyttig å forsøke å skape en balanse mellom dem gjennom kompromisser (Pache & Santos, 2013; Vakkuri & Johanson, 2021). Flere av livshendelsene peker på øremerkefinansiering av livshendelser som mulig løsning. Med øremerkefinansiering vil de ansvarlige livshendelsene i mindre grad trenge å havne i en slags intern målkonflikt. Derimot er det rimelig å anta at dette ifølge rammeverket vil kunne føre til mer ansvarstvetydighet og spredning av ansvar på tvers (Benish & Mattei, 2020; Lægreid & Rykkja, 2022; Lægreid et al., 2015), dersom øremerkefinansieringen vil komme fra en annen ansvarskanal som Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. En potensiell løsning kan anses å være mer vertikalt ansvar hvor Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet får mandat til å pålegge eierdepartementene å selv gi øremerkefinansiering, men som tidligere studier viser kan dette begrense autonomi (Michels & Meijer, 2008; Reddick et al., 2020). På den andre siden kan det forsterke fragmentering og gjøre det lettere å løse internt i virksomheten, heller enn å fremme tverrsektorielt samarbeid som mer horisontalt ansvar vil fremme (Michels & Meijer, 2008; Reddick et al., 2020). I praksis vil også en slik finansieringsordning være krevende for digitaliseringsprosjekter da det ofte er av eksperimentell natur.

Så hvordan bør livshendelsene koordineres for å ta hensyn til ulike eksterne krav, kompromisser og legitimitet? Her vil jeg bruke Dødsfall og arv som eksempel. Det er rimelig å anta at livshendelsen koordineres av en blanding mellom koordineringsmekanismene nettverk og samarbeid som Peters (2018) foreslår. Samarbeidsmekanismen som er kompromissøkende kjennetegnes i Dødsfall og arv ved at de bevisst forsøker å inngå kompromisser med aktuelle samarbeidsaktører ved å fremlegge gevinster og forhandle med aktørene, selv om dette kan være en tidkrevende prosess. Nettverksmekanismen kommer frem gjennom koordineringen nedenfra og opp, og utenfor offisielle kanaler i «selvkoordinerende» (informant 4) delprosjekter basert på autonomi og deltakervilje (Peters, 2018). En slik blanding av koordineringsmekanismer anses i forskning og praksis som et virkemiddel for å ta hensyn til eksterne krav og legitimitet, når den direkte finansieringen ikke er til stede (Christensen & Lægreid, 2020; Polzer et al., 2016; Vakkuri & Johanson, 2021).

I forlengelse av nedenfra og opp koordinering, hvor utfordringer håndteres på lavest mulig nivå, vil dette kreve et kompromissøkende samarbeid som preges av tillit og vilje til å samarbeide (Ansell & Gash, 2007; Peters, 2018; Peters et al., 2017). På den andre siden vil er slikt samarbeid like vel begrenses dersom midlene ikke er tilstrekkelige og det kan være en tidkrevende prosess. I slike tilfeller kan hierarki som mekanisme for koordinering gjennom rammer fra politisk ledelse, være hensiktsmessig (Bouckaert et al., 2010; Peters, 2018). Digitaliseringsrådets erfaringsrapport (2023b) og funnene etterspør mer av slike satte rammer, til en viss grad. Med «til en viss grad» henvises det til at det er uttrykt i funn at dette skal være mer koordinering og tilrettelegging, heller enn styring ovenfra og ned (Christensen et al., 2019). Dette kan kobles til at hierarki kan svekke autonomi og frivillig samarbeid (Ansell & Gash, 2007). I lys av dette bør derfor en kombinasjon horisontal og vertikal intern koordinering og ansvar være verdifullt, dersom man klarer å tydeliggjøre en balanse mellom dem, hvor kulturelle og strukturelle karaktertrekk ivaretas (Lægreid & Rykkja, 2015, 2022).

6.5 Bevisst ansvarshåndtering

Eksemplene ovenfor viser hvordan en kombinasjon av koordineringsmekanismer kan være nødvendig for hybride organisasjoner. Ved slike kombinasjoner er det imidlertid vesentlig med mer bevisst håndtering av ansvarsrelasjoner for å nå strategiens mål. Som Miste og finne jobb eksemplifiserer, vil det å ha et bevisst forhold til kulturelle forskjeller gjennom styringsmekanismer og organisatorisk engasjement, blant annet, hindre at interne normer og verdier muligens er barrierer for samarbeid (Lægreid & Rykkja, 2022). Mission-tilnærmingen som Alvorlig sykt barn anvender har behov for bredt engasjement og mer strukturelle styringsmekanismer (Alvorlig sykt barn, u.å.-c). Her er det viktig å påpeke at dokumentdataen i stor grad er normativ og mangler subjektive erfaringer fra informanter. Mission-tilnærmingen kan likevel være et eksempel på en kombinasjon av koordineringsmekanismer, med nedenfra og opp-koordinering (nettverk) og ovenfra og ned-koordinering (hierarki), hvor det er behov for organisatorisk engasjement i begge retninger.

Som en av informantene fra Ny i Norge pekte på, skaper kriser engasjement og øker deltakervilje. Tidligere forskning på kombinasjon av koordineringsmekanismer har som vist i kapittel 2 i stor grad fokusert på kriser (Covid-19 blant annet) som fenomen. I denne studien er fokuset på organisatorisk engasjement som skapes av kriser, og ikke kriser i seg selv. Det er rimelig å anta at kriser vil skape et organisatorisk engasjement både på politisk nivå, og i samfunnet generelt, noe som funn knyttet til Ny i Norge livshendelsen viser at kan skape mer vilje til å samarbeide. På en side er fordelene at kriser stimulerer en vilje som er nødvendig for et tverrsektorielt samarbeid, når deltakelse er frivillig (Ansell & Gash, 2007). På den andre siden er det nødvendig å få til organisatorisk engasjement utenom kriser som forebyggende tiltak, da det ikke er hensiktsmessig å være avhengig av uforutsette hendelser for å skape endrings- og samarbeidsvilje mellom organisasjoner. I tråd med eksemplet og det teoretiske rammeverket kan man også anta at det vil oppstå dynamiske utfordringer knyttet til flytende deltakelse med diffuse ansvarslinjer, noe som kan prege arbeidets legitimitet (Lægreid & Rykkja, 2022; Lægreid et al., 2015).

Her er det rimelig å trekke paralleller til frivillig samarbeid, som ifølge Ansell og Gash (2007) er viktig i en samarbeidsprosess. Informanten fra Ny i Norge påstår at det ikke er bærekraftig å basere samarbeid på ren frivillighet, særlig når det kan oppstå utfordringer knyttet til flytende deltakelse. For å sikre engasjement og mindre flytende deltakelse kan, som drøftet ovenfor, det å vektlegge gevinster være hensiktsmessig. Det kan tenkes at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet bør ha en sentral rolle i forbindelse med organisatorisk engasjement. Informantene påpeker at departementets rolle bør innebære å gjøre mål og strategier mindre diffuse, gjennom for eksempel å ha mer konkrete tildelingsbrev hvor erfaringer tas hensyn til og definere midler, samt tydeliggjøre veien fra start til gevinst. Det er rimelig å anta at dette i større grad vil tilrettelegge for tolkning av tvetydigheten mellom ansvar hos politisk ledelse og autonomi, ifølge teorien (Fimreite & Lægreid, 2009; Lægreid et al., 2015). I tråd med organisatorisk engasjement kan også opprettelsen av et nytt departement og en ny minister for digitalisering og forvaltning i seg selv anses som et forsøk på bevisst organisatorisk engasjement.

Funnene peker også på tvetydige mål i forhold til hvordan livshendelsesarbeidet oppfattes, særlig knyttet til fordeling av ansvar. Blant annet er det ulik oppfattelse av måloppnåelsen i livshendelsen Få barn. Utenforstående oppfatter ferdigstillingen av livshendelsen som en fragmentert tilnærming til livshendelsesarbeidet ettersom Nav ikke

anser videreføring som sektorens ansvar. Det blir stilt spørsmål rundt hvem som har mandat til å si at et arbeid er avsluttet. Som vises i tabell 2 i kapittel 4.2 som beskriver casene, er måler for livshendelsen Få barn at den skal treffe fra «å få barn» til skolealder, eller det «å ha barn» (Digdir, u.å.-c). Informanten fra Få barn skiller mellom det «å få barn» og «å ha barn», hvor Nav prioriterte «få barn» (og ikke det «å ha barn»). Få barn informanten anser selv at ved en videreføring, herunder knyttet til det «å ha barn», bør legges hos noen andre. Derimot vil en tydelig prioritering av oppgaver, som Få barn har hatt, være effektivt da det er lettere å fange opp suksesser og samtidig sikre legitimitet, gjennom en mer hierarkisk tilnærming til koordinering og vertikalt ansvar med tydelig retning, i lys av rammeverket (Peters, 2018; Reddick et al., 2020; Vakkuri & Johanson, 2021). Som drøftet ovenfor, er prioriteringer nødvendig for både finansiering og gevinstrealisering. Med en bestemt prioritering, slik som også Starte og drive frivillig organisasjon har, kan det tenkes at sektormål og livshendelsesmål som tilhører en spesifikk sektor, blir tydeligere.

På den andre siden kan målsetningene oppfattes som diffuse da eksterne stiller spørsmål ved hvem som har ansvar for å videreføre arbeidet. En koordineringsansvarlig bør sikre tydeligere målsetninger og prioriteringer, men det bør ikke nødvendigvis kun gjelde internt hos ansvarlige virksomheter. I lys av Vakkuri og Johanson (2021) kan det å sette rammer og spesifisere ansvarsrelasjoner overordnet og på tvers bidra til å sikre legitimitet ved å tydeliggjøre kravene fra publikum. Her er det også hensiktsmessig å skille mellom for eksempel Starte og drive frivillig organisasjon og Få barn. Deres fellestrekk er at de har gjort prioriteringer, men at hva som skal inngå i livshendelsene er uklart. Hva som inngår i Få barn, kan være tvetydig. Det er derimot viktig at prioriteringer og overordnede målsettinger, ikke begrenser autonomien. Ifølge Lægreid og Rykkja (2022) vil det være nødvendig å derfor finne en balanse mellom horisontalt og vertikalt ansvar for å sikre helhet i overordnet ansvar og samarbeid. Eksempelvis vil dette være å videreføre arbeidet med Få barn til annen virksomhet og oppfordre til et samarbeid mellom Nav og ny ansvarlig virksomhet for å sørge for helhetlig koordinering.

I Alvorlig sykt barn skildres også mange ansvarskanaler, men her internt i livshendelsen fra et brukerperspektiv. Det oppleves som lite samkjørende da det er mange ansvarsaktører å forholde seg til. Komplekse ansvarsrelasjoner og tydeliggjøring av behov som sammenhengende tjenester på området, kan anses som et godt eksempel på bevisst ansvarshåndtering og transparens knyttet til utfordringsbildet. Selv om Alvorlig sykt barn anvendes som eksempel her, er det viktig å fremheve at alle livshendelsene var åpne om utfordringer i arbeidet og at dette ikke kun gjelder Alvorlig sykt barn. Følgelig er det rimelig å anta at eksempelet er overførbart til på tvers av casene. Gjennom å angripe spørsmål knyttet til virksomhetens og livshendelsens legitimitet ved å være transparens med utfordringer og erfaringer, kan ansvaret oppfattes mer fortolkende, interaktivt og refleksevene av brukere (for eksempel foreldre med alvorlig sykt barn) (Lægreid & Rykkja, 2022). For å sikre at tolkninger av ansvarsrelasjoner er mindre tvetydige på tvers av livshendelsesarbeidet, kan Digitalisering- og forvaltningsdepartementet med fordel være åpen om utfordringer som gjelder alle, samt avklare relasjoner og mål for å uttrykke mindre «løse løfter», som Vakkuri og Johanson (2021) beskriver. Informanten fra Ny i Norge har også uttrykt at veien til gevinstene og løsningene ikke er godt nok spesifisert i dagens strategi. Selv om de ansvarlige virksomhetene skal ha autonomi til å styre hvordan de jobber, kan det anses som en fordel om departementet og politisk ledelse klarer å sette rammer som tilrettelegger for en tydeligere retning samtidig som autonomien sikres. En slik håndtering vil gjøre at ansvarsrelasjoner ikke kun er formell, men at kulturelle oppfatninger av ansvar inkluderes. Ved tverrsektorielle samarbeid som

preges av frivillighet og autonomi har ansvarsrelasjoner som faller utenfor den formelt organiserte hos eierdepartement og direktorat, er dette særlig viktig.

Mer bevisst håndtering vil også kunne åpne for mer dialog og felles oppfattelse av både utfordringer og relasjoner (Lægreid & Rykkja, 2022; Peters, 2018). Som informanten fra Dødsfall og arv eksemplifiserer vil mangelen på felles forståelse påvirke kommunikasjon og samarbeid i negativ retning. Felles problemforståelse er sentralt ved samarbeid som koordineringsmekanisme, og det er rimelig å anta at en grunnleggende oppfattelse av hvordan man ønsker å samarbeide vil kreve tillit og god kommunikasjon mellom involverte aktører, i lys av rammeverket (Ansell & Gash, 2007; Peters, 2018; Peters et al., 2017). Dette gjelder internt i hver livshendelse og dets delprosjekter, samt på tvers dersom man ønsker mer helhetlig og koordinert digitalisering av samfunnet. Som diskutert ovenfor i forbindelse med Få barn og ulik måloppfattelse, kan det tyde på manglende felles problemforståelse. Dersom Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet skal tilrettelegge for utforskning av felles gevinster som virkemiddel for samarbeidsvilje er forpliktelse til prosessen essensielt, ifølge Ansell og Gash (2007). Forpliktelse til prosessen trenger ikke nødvendigvis å være å pålegge samarbeid og gjøre det mindre frivillig, men kan bygges gjennom å tydeligere tilrettelegge for kommunikasjon og felles problemforståelse via deres koordineringsansvar. Som påpekes av en informant fra Starte og drive frivillig organisasjon vil samarbeid på tvers være suksessfullt om koordineringsansvarlig klarer å synliggjøre og kommunisere verdiene av å jobbe sammen. Som (Scott & Gong, 2021) anbefaler, bør koordineringsansvarlig være uavhengig fra siloene. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, samt Digdir, kan anses som å være uavhengig på bakgrunn av deres oppgaver og opprettelse.

Her vil det være verdifullt for både Digdir og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet å bruke arenaene for statusmøter og de tverrdepartementale samarbeidsforumene til tilrettelegging, kunnskapsutveksling og konkret endringsarbeid for å takle utfordringer som går på tvers. Som funnene peker på er slike arenaer i dag mest brukt til erfaringsutveksling, der erfaringene ikke nødvendigvis tas til rette når man drar hjem til egen virksomhet. At livshendelsene er såpass ulike er selvsagt en faktor her, da flere erfaringer ikke nødvendigvis er overførbare. Dersom man ønsker mer felles problemforståelse knyttet til utfordringer som gjelder alle, for eksempel finansiering og digitaliseringsvennlig regelverk, kan det være behjelpelig å gi Digdir og departementet tydeligere ansvarsrolle utover å koordinere fellesmøter. Felles problemforståelse på tvers av livshendelsene og ikke kun internt i hver enkelt, kan gjøre det tverrsektorielle samarbeide mer effektivt, ifølge Tett et al. (2003). Viktig å påpeke her, som også vises i funnene, er at dette ikke skal være en styrende rolle, men en fasiliterende.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har også den fordelen at de har mulighet til å selv prioritere arbeid med digitaliseringsvennlig regelverk og utfordringer knyttet til datadeling. Det kan tenkes at det hos eierdepartementene ikke nødvendigvis har vært en prioritering utover egne sektormål. Her vil det være essensielt for departementet å ta med erfaringer fra livshendelsesarbeidet hos hver enkelt virksomhet i større grad.

Kompleksiteten knyttet til hvordan koordinere samarbeid på tvers av sektor og nivå, krever effektive prosesser for å fordele ressurser, særlig i forbindelse med legitimitetsspørsmål som dukker opp i digitaliseringsarbeid, i lys av Vakkuri og Johanson (2021). De søkbare finansieringsordningene Medfinansieringsordningen og Stimulab kan anses som forsøk på effektiv ressursallokering ved at de kan balansere det vertikale ansvaret knyttet til finansiering i egen linje, ved å tilby en mer horisontal finansiering av

arbeidet. For mer bevisst håndtering av ansvarsforholdene er det nødvendig med ressursallokering for å balansere spenninger mellom strukturelle og kulturelle elementer som påvirker koordinering og ansvar (Lægreid & Rykkja, 2022). Her er det også relevant å trekke inn funn som peker på hvordan digitaliseringsprosjekter ikke alltid er i tråd med tradisjonelle finansieringsordninger. Med slike søkbare ordninger kan det tenkes at å spore hvem som har ansvaret i større grad er mer oversiktlig gjennom mer tydelig definerte prosjekter som har fått finansiering.

6.6 Oppsummering

Kapittelet har drøftet funnene fra analysen i lys av det teoretiske rammeverket. Først ble organisering av livshendelsene drøftet, samt hvordan det påvirkes av offentlig sektors formelle organisering og kulturforskjeller. Deretter ble spenninger mellom strukturelle og kulturelle elementer belyst, og livshendelsene ble drøftet som hybride organisasjoner. Diskusjonen får frem et bilde på hvordan samhandlende organisering og styring vokser frem ved varierte krav og forventninger. Livshendelsenes kombinasjon av ulike aktiviteter vil utgjøre hybrid styring. Kapittelet er innom blandede eierskap, konkurrerende logikker og målkonflikt, samt blanding og lagdeling. Deretter ble hybrid organisering drøftet. Her ble det brukt både eksempler som viser hybrid koordinering i livshendelsesarbeidet og utfordringer. Siste del av kapittelet drøftet bevisst ansvarshåndtering på flere ulike områder. Blant annet organisatorisk engasjement, frivillig samarbeid, flytende deltakelse, tvetydige mål, Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets rolle, mange ansvarskanaler, felles problemforståelse og ressursallokering. I påfølgende kapittel vil jeg konkludere problemstillingen, komme med anbefalinger til praktiserende og redegjøre for oppgavens begrensninger, samt foreslå fremtidig forskning.

7. Avslutning

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan det nye Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet kan anvende erfaringer og et kartlagt utfordringsbilde for å sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering på tvers av samfunnet. Basert på dette målet ble det utformet en problemstilling som lyder: *Hvordan kan det nye Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering av samfunnet?* Gjennom tre forskningsspørsmål knyttet til organisering, utfordringer og møte med utfordringer har det gitt grunnlag til å konkludere på problemstillingen. Først startet oppgaven med en gjennomgang av tidligere forskning på hybrid styring og koordinering i digitaliseringsarbeid, for å finne forskningshull. Gjennomgangen viser blant annet at hva koordineringsinitiativer innebærer er ofte uklart, samt en vekst i litteratur knyttet til hybrider og digitalisering i offentlig sektor. Videre ble det presentert et teoretisk rammeverk som inkluderer strukturelt og kulturelt perspektiv på koordinering, hybrid styring og koordineringsmekanismer, samt tverrsektorielt samarbeid og ansvarsutfordringer. Ettersom oppgaven bruker en deduktiv tilnærming har et rikt rammeverk som peker på forventninger vært viktig for oppgaven. Oppgaven har tatt utgangspunkt i syv livshendelser som er spesifisert i Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor 2019-2025 som caser i en multippel casestudie, hvor analysegrunnlaget baseres på intervjudata og dokumentanalyse. Dataen viser hvordan livshendelsene er organisert, strukturelle utfordringer blant annet tilknyttet forvaltningens formelle organisering og finansiering, og kulturelle utfordringer. Funnene viser også hvordan aktørene har jobbet med eller rundt utfordringene, samt hvordan vurderer mulige løsninger. Funnene inkluderer også informasjon om samarbeid på tvers i livshendelsene og på tvers av dem.

Basert på funn og det teoretiske rammeverket er det flere aspekter som bør inkluderes i en konklusjon. Problemstillingen spør etter helhetlig og koordinert digitalisering på tvers av samfunnet. Først er det rimelig å konkludere med at både formell organisering og kultur preger koordinering av livshendelsene. Dette gir grunnlag for å klassifisere livshendelsene som hybrider, som derav behøver koordinering som tar hensyn til spenninger og uoverensstemmelser, samt er dynamisk. Med dynamisk menes det at koordineringsansvarlig må tilrettelegge for kontinuerlig endring og være tilpasningsdyktig i forhold til utfordringer man møter ved digitalisering på tvers av samfunnet. Relevant for konklusjonen er også at man kan se trekk ved hybrid koordinering i livshendelsene med ulike kombinasjoner av mekanismer. Som Peters (2018) påpeker, avhenger valg av koordineringsmekanisme av konteksten og omstendighetene organisasjonene er i. Det vil derfor være nærsomt for en koordineringsansvarlig å være tilpasningsdyktig, da en koordineringsprosess vil se ulikt ut hos de enkelte livshendelsene. Eksempelvis ser man en forskjell hos Ny i Norge og Dødsfall og arv i deres holdning til frivillig samarbeid. Som Christensen og Lægreid (2020) fremhever, er det ikke en mer effektiv eller «best» måte å organisere offentlig forvaltning på. En helhetlig tilnærming derfor ikke ha en koordinering som tilrettelegger for én måte å jobbe effektivt på, men tilrettelegge for at man jobber og organiserer arbeid ulikt. Dette åpner for å gjøre en koordineringsprosess mer kostnadseffektiv, da man i større grad kan tilpasse arbeidet med digitalisering etter brukerbehov og endrede krav.

Videre er det nødvendig med mer bevisst ansvarshåndtering for å sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering. Dette er særlig relevant når det er snakk om samarbeid på tvers av samfunnet. Koordineringsansvarlig bør se bredere enn individuelle livshendelser. Inndelingen kan føre til egne siloer, og derfor bør man i større grad synliggjøre gevinster

av å samarbeide på tvers av livshendelsene for å gjøre digitaliseringen mer helhetlig i offentlig sektor, og i samfunnet. Sammenhengende tjenester i livshendelser er et godt utgangspunkt, og har gitt viktige erfaringer med tverrsektorielle samarbeid og utfordringer. I en videreføring er det derimot viktig å tilrettelegge for en koordinering som tar hensyn til helheten. Generelt er opprettelsen av Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet et tegn på at noen i større grad kan ta ansvar for å se helheten og ha et gjennomføringsansvar, særlig når det er en strategi uten økonomiske midler. Dersom man anser strategien som et koordinerings initiativ som legges i lag, forskyves ansvaret videre og gjør mål og midler tvetydelig. Overordnet bør altså Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet sørge for prioriteringer fra politisk nivå og samtidig fremme autonomiteten hos dem som skal gjøre det faktiske arbeidet, ved å ta tak i de store problemstillingene og utfordringene som gjelder alle. Det er rimelig å anta at det vil sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering på tvers av samfunnet.

Mens tidligere studier i mindre grad har fokusert på sammenhengen mellom hybrider og digitalisering, bidrar denne oppgaven med nyttig innsikt knyttet til hvordan arbeid med digitalisering krever anerkjennelse av hybride koordineringsmekanismer. Samt hvordan slike prosjekter kan anses som hybride organisasjoner. Derav også samspillet mellom hybrider og digital transformasjon. Jeg mener også at oppgavens redegjørelse av koblingen mellom hybrider og behov for hybride koordineringsmekanismer vil være nyttig. Videre har oppgaven vektlagt viktigheten med å ta hensyn til ulik kultur og historie i organisasjoner, samt hvordan formell organisering vil påvirke arbeidet med en strategi som vektlegger tverrsektorielt samarbeid for å nå mål. Samtidig har oppgaven kommet med nyttige bidrag til litteraturen knyttet til ansvar i hybride organisasjoner, særlig hvordan en overordnet koordineringsansvarlig kan sørge for bevisst ansvarshåndtering.

7.1 Anbefalinger for praktiserende

Selv om oppgaven i stor grad er et bidrag til forskningsfeltet og litteraturen på hybriditet i offentlig politikk og administrasjon, samt digitaliseringssamarbeid, er det likevel en problemstilling som er nyttig for praktiserende. Jeg vil derfor kort fremlegge anbefalinger til praktiserende basert på funn og diskusjon. Først og fremst er det nyttig for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet å tilrettelegge for en balanse mellom kulturelle og strukturelle elementer som vil påvirke arbeidet med strategien. Det kan være verdifullt for departementet å behandle ansvarlig etater som «brukere», tilsvarende hvordan livshendelsene skal utvikle sammenhengende tjenester for innbyggere, frivillig organisasjoner, privat og offentlig sektor. Dette er hensiktsmessig fordi i likhet med brukere har etatene ulike og varierende krav og forventninger til departementenes rolle og ansvar. Slik som også Digitaliseringsrådet (2023b) anbefaler, vil jeg anbefale departementet å etablere rammeverk for samhandling på tvers av livshendelsene. Rammeverkene fra Digdir som er brukt i analysen, vil være et godt utgangspunkt, men det bør være lignende rammer til hvordan bevege seg fra en målsetning til en gevinst på tvers, for at det skal bli mer helhetlig og koordinert.

Det bør også være viktig på departementnivå å vektlegge gevinster fra et samarbeid, og ikke bare gevinstene som kommer fra utvikling av tjenester. Altså bør veien fra startpunkt til mål være mer spesifisert, inkludert midler. Selv om hvem som har ansvar for livshendelsene allerede er spesifisert, bør rammen inkludere kulturelle oppfatninger av ansvar da dette kan føre til tvetydighet knyttet til hvem som er ansvarlig for hva. Her er det viktig at ansvarsrollene ikke formaliseres slik at autonomien svekkes, men at

departementet heller tilrettelegger for at det uformelle ansvaret blir synliggjort. Departementet bør også ta på seg et tidligere koordineringsansvar, både gjennom en engasjert politisk ledelse og fasilitering av samarbeid på tvers. Det bør altså i større grad være mer konkretisert hvordan man kan jobbe på tvers, og ikke bare en oppfordring til å gjøre det. Da risikerer man at siloene vil fortsette å hindre effektive samarbeid.

7.2 Fremtidig forskning og begrensninger

Avslutningsvis er det nøysomt å redegjøre for oppgavens begrensninger. Først og fremst begrenses oppgaven av mangel på informanter knyttet til livshendelsen Alvorlig sykt barn. Det ble utført en dokumentanalyse for å substituere mangelen, derimot vil subjektive erfaringer og oppfatninger ikke fremkomme. Dette gjør at dataen tilknyttet Alvorlig sykt barn ikke kan anvendes i like stor grad, spesielt i diskusjon knyttet til kulturelle utfordringer og elementer som erfares. Videre begrenses oppgaven også i noen grad ved at det ikke er en fullverdig multippel casestudie ved at det ikke har vært mulig å gå i dybden på hver enkelt case, altså livshendelse. Intervjudataen baseres på mellom en til tre informanter for hver case, noe som for en enkelt casestudie ikke er nok til å gå i dybden. Dette begrenses blant annet av oppgavens omfang, men mer av kapasitet og manglende svar fra aktuelle informanter. Derimot har informantene i stor grad vært representative for hele livshendelsen da de har vært i forskjellig ansvars- og koordinatorroller. Det har også vært oppgavens mål å se på tvers av livshendelsene, så det har derfor vært nøysomt å bruke mer tid på å se overordnet på hver case for å fremstille et bilde på tvers av dem. Informantenes lederrolle kan derimot også ha sine begrensninger, da det ville vært verdifull innsikt i kultur for samarbeid og utfordringer å snakke med flere aktører som jobber aktivt i ulike delprosjekter som deltakere. På den andre siden, etter bearbeiding, gir dataen et mangfold av oppfatninger og nyttig informasjon for analysen.

For mer innsikt i tematikken vil det være interessant for fremtidig forskning å undersøke hvordan omgivelsene påvirker digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor. Ettersom krav fra brukere og teknologisk utvikling er i stadig utvikling, vil også oppfatninger av legitimitet være i endring. Her kan det være interessant å se hvordan hybride organisasjoner preges av institusjonelle omgivelser. Som funnene viser er det en oppfatning av at tverrdepartementale samarbeidsforum ikke nødvendigvis har den effekten det behøver. Det vil være interessant for fremtidig forskning å gå nærmere inn på dets rolle og virkning. Her kan eksempelvis strategien «Gode hver for oss. Best sammen» være et godt utgangspunkt (Regjeringen, 2021). Det vil også være interessant i senere tid å gjøre en komparativ studie av nåværende digitaliseringsstrategi og den nye som kommer. Dette vil kunne gi innsikt i om mulige endringer i ny strategi har hatt en effekt på arbeidet og resultater. Videre fremhever en av informantene viktigheten med en ildsjel i departementene. Derfor kan fremtidig forskning med fordel se nærmere på policy-entreprenører på departementsnivå (Herweg et al., 2023). Avslutningsvis vil det også være nøysomt med mer innsikt i koordinering av digitaliseringsarbeid på prosjektnivå, innunder livshendelsene. Denne oppgaven har fokusert på mer overordnet nivå og på tvers, så å se på koordinering i ulike delprosjekter vil være interessant.

Referanser

- Adeoye-Olatunde, O. A. & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358-1367. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Alvorlig sykt barn. (u.å.-a). *Enklere tilgang på informasjon*. <https://alvorligsyktbarn.no/enklere-tilgang-til-informasjon>
- Alvorlig sykt barn. (u.å.-b). *Hvordan jobber vi?* . <https://alvorligsyktbarn.no/hvordan-vi-jobber>
- Alvorlig sykt barn. (u.å.-c). *Innovasjon gjennom missions: bakgrunn og mandat* <https://alvorligsyktbarn.no/mission>
- Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Barraket, J., McNeill, J., Campbell, P. & Carey, G. (2023). Navigating network governance: the role of social enterprise in local employment services. *Public Management Review*, 25(6), 1082-1103. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2005327>
- Benish, A. & Mattei, P. (2020). Accountability and hybridity in welfare governance. *Public Administration*, 98(2), 281-290. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/padm.12640>
- Bloor, M. & Wood, F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods*. I. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849209403>
- Bouckaert, G., Peters, B. G. & Verhoest, K. (2010). Resources, Mechanisms and Instruments for Coordination. I G. Bouckaert, B. G. Peters & K. Verhoest (Red.), *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management* (s. 34-66). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230275256_3
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chan, C. H. (2023). Transitioning to network governance in the social services sector: the blending and segregating mechanisms in the hybridization process. *Public Management Review*, 25(12), 2278-2299. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2132280>
- Chen, J. (2021). Governing collaborations: the case of a pioneering settlement services partnership in Australia. *Public Management Review*, 23(9), 1295-1316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743345>
- Childs, S., McLeod, J. & Hardiman, R. (2014). *Multiple Methods for Information Science Research: A Systematic Literature Review, Delphi Studies and Digital Dissemination Strategy*. <https://doi.org/10.4135/978144627305014528634>
- Christensen, T., Danielsen, O. A., Lægreid, P. & Rykkja, L. H. (2016). Comparing coordination structures for crisis management in six countries. *Public Administration*, 94(2), 316-332. <https://doi.org/10.1111/padm.12186>
- Christensen, T., Lægreid, O. M. & Lægreid, P. (2019). Administrative coordination capacity; does the wickedness of policy areas matter? *Policy and Society*, 38(2), 237-254. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1584147>
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2020). Coordination Quality in Central Government – the Case of Norway. *Public Organization Review*, 20(1), 145-162. <https://doi.org/10.1007/s11115-018-00434-0>
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2022). ICT Use in Central Government: Scope, Predictors and Effects on Coordination Quality. *International Journal of Public Administration*, 45(3), 273-286. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1851256>

- Danielsen, F. (2021). *Benefits and Challenges of Digitalization: An Expert Study on Norwegian Public Organizations*. DG.O2021: The 22nd Annual International Conference on Digital Government Research, Omaha, NE, USA. <https://doi.org/10.1145/3463677.3463703>
- De Waele, L., Polzer, T., van Witteloostuijn, A. & Berghman, L. (2021). "A little bit of everything?" Conceptualising performance measurement in hybrid public sector organisations through a literature review. *Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management*, 33(3), 343-363. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-05-2020-0075>
- DeForge, B. R. (2010). *Encyclopedia of Research Design*. I. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412961288>
- Denis, J.-L., Ferlie, E. & Van Gestel, N. (2015). Understanding Hybridity in Public Organizations. *Public Administration*, 93(2), 273-289. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/padm.12175>
- Digdir. (u.å.-a). *Case: Missions i livshendelsene*. <https://www.digdir.no/stimulab/case-missions-i-livshendelsene/4285>
- Digdir. (u.å.-b). *Nettverk*. <https://www.digdir.no/sammenhengende-tjenester/nettverk/5380>
- Digdir. (u.å.-c). *Prioriterte livshendelser*. <https://www.digdir.no/handlingsplanen/prioriterte-livshendelser/2594>
- Digdir. (u.å.-d). *Produktorientering*. <https://www.digdir.no/sammenhengende-tjenester/produktorientering/5382>
- Digdir. (u.å.-e). *Programstyring*. <https://www.digdir.no/sammenhengende-tjenester/programstyring/5381>
- Digdir. (u.å.-f). *Prosjektorganisering*. <https://www.digdir.no/sammenhengende-tjenester/prosjektorganisering/5383>
- Digdir. (u.å.-g). *Veiledning: Styre, organisere og samarbeide om sammenhengende tjenester* <https://www.digdir.no/sammenhengende-tjenester/styre-organisere-og-samarbeide-om-sammenhengende-tjenester/2978>
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2023). *Ny nasjonal digitaliseringsstrategi* <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/it-politikk/ny-nasjonal-digitaliseringsstrategi/id2982892/>
- Digitaliseringsrådet. (2023a). *Digitaliseringsrådets erfaringsrapport 2023: Meir fart mot betre løysningar*. <https://www.digdir.no/digitaliseringsradet/digitaliseringsradets-erfaringsrapport-2023/5108>
- Digitaliseringsrådet. (2023b). *Digitaliseringsrådets erfaringsrapport 2023: Regjeringa styrer farten*. <https://www.digdir.no/digitaliseringsradet/regjeringa-styrer-farten/5139>
- Dudau, A. & George, B. (2024). Collection: Hybrid futures for public governance and management. *Public Management Review*. https://www.tandfonline.com/journals/rpxm20/collections/hybrid_futures_public_governance_and_management
- Eide, C. & Westrum, E. U. (2023). *Sammenhengende tjenester og helhetlig informasjon i offentlig forvaltning: Samarbeid for sammenheng* [Upublisert forskningsrapport i ODA3010].
- Fimreite, A. L. & Lægveid, P. (2009). Reorganizing the welfare state administration. *Public Management Review*, 11(3), 281-297. <https://doi.org/10.1080/14719030902798198>
- Fossetøl, K., Breit, E., Andreassen, T. A. & Klemsdal, L. (2015). Managing Institutional Complexity in Public Sector Reform: Hybridization in Front-Line Service Organizations. *Public Administration*, 93(2), 290-306. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/padm.12144>
- Gibbs, G. R. (2007). Thematic coding and categorizing. *Analyzing qualitative data*, 703(38-56).
- Gillett, A. G. & Tennent, K. D. (2022). Hybrid goals: institutional complexity and 'legacy' in a global sporting mega-event. *Public Management Review*, 24(3), 372-397. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1833609>

- Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. I.
- Hanssen, G. S., Hovik, S. & Hundere, G. C. (2014). Den nye vannforvaltningen - Nettverksstyring i skyggen av hierarki. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 30(3), 155-180. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2936-2014-03-01>
- Haug, N., Dan, S. & Mergel, I. (2023). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Haugvaldstad, H. E. & Holmen, A.-K. T. (2022). Legitimitetskløft i kommunale styringsnettverk: Variasjoner i intern legitimitet mellom strategisk og operativt nivå. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 38(1), 4-20. <https://doi.org/10.18261/nst.38.1.1>
- Hermansson, H. M. L. (2016). Disaster management collaboration in Turkey: assessing progress and challenges of hybrid network governance. *Public Administration*, 94(2), 333-349. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/padm.12203>
- Herweg, N., Zahariadis, N. & Zohlnhöfer, R. (2023). The multiple streams framework: Foundations, refinements, and empirical applications. I *Theories of the policy process* (s. 29-64). Routledge.
- Hovik, S. & Hanssen, G. S. (2015). The impact of network management and complexity on multi-level coordination. *Public Administration*, 93(2), 506-523. <https://doi.org/10.1111/padm.12135>
- Hu, Q. & Liu, Y. H. (2022). Crisis Management and National Responses to COVID-19: Global Perspectives. *Public Performance & Management Review*, 45(4), 737-750. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2079692>
- Hu, Q., Zhang, H. B., Kapucu, N. & Chen, W. (2020). Hybrid Coordination for Coping with the Medical Surge from the COVID-19 Pandemic: Paired Assistance Programs in China. *Public Administration Review*, 80(5), 895-901. <https://doi.org/10.1111/puar.13253>
- Høydal, Ø. S. & Haldar, M. (2022). A tale of the digital future: analyzing the digitalization of the norwegian education system. *Critical Policy Studies*, 16(4), 460-477. <https://doi.org/10.1080/19460171.2021.1982397>
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt. <https://doi.org/oai:nb.bibsys.no:999919843770602202>
- Johanson, J.-E. & Vakkuri, J. (2017). *Governing Hybrid Organisations: Exploring Diversity of Institutional Life* (1. utg.). Routledge.
- Johanson, J.-E. & Vakkuri, J. (2021). Value creation between and among levels of hybridity. I J. Vakkuri & J.-E. Johanson (Red.), *Hybrid Governance, Organizations and Society: Value Creation Perspectives* (s. 221-232).
- Karimo, A., Wagner, P. M., Delicado, A., Goodman, J., Gronow, A., Lahsen, M., Lin, T.-L., Ocelík, P., Schneider, V., Satoh, K., Schmidt, L., Yun, S.-J. & Ylä-Anttila, T. (2022). Shared Positions on Divisive Beliefs Explain Interorganizational Collaboration: Evidence from Climate Change Policy Subsystems in 11 Countries. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(3), 421-433. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac031>
- Kim, R., Shin, H. & Kim, P. (2023). Inter-crisis learning in disaster response network: experience of Korea from MERS and COVID-19. *Asian Journal of Political Science*, 31(1), 40-62. <https://doi.org/10.1080/02185377.2022.2157295>
- Knopf, J. W. (2006). Doing a Literature Review. *Political Science & Politics*, 39(1), 127-132. <https://doi.org/10.1017/S1049096506060264>

- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2019). *En digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>
- Kommunal- og distriktsdepartementet & Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2023). *Store ambisjoner for nytt departement: Nytt digitaliserings- og forvaltningdepartement opprettes 1. januar 2024*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/store-ambisjoner-for-nytt-departement/id3020323/>
- Liu, Z. L., Guo, J., Zhong, W. & Gui, T. H. (2021). Multi-Level Governance, Policy Coordination and Subnational Responses to COVID-19: Comparing China and the US. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 23(2), 204-218. <https://doi.org/10.1080/13876988.2021.1873703>
- Lægred, P. & Rykkja, L. H. (2015). Hybrid Collaborative Arrangements: The welfare administration in Norway – between hierarchy and network. *Public Management Review*, 17(7), 960-980. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1029349>
- Lægred, P. & Rykkja, L. H. (2022). Accountability and inter-organizational collaboration within the state. *Public Management Review*, 24(5), 683-703. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1963822>
- Lægred, P., Sarapuu, K., Rykkja, L. H. & Randma-Liiv, T. (2015). New coordination challenges in the welfare state. I(Bd. 17, s. 927-939). Taylor & Francis.
- Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Michels, A. & Meijer, A. (2008). Safeguarding public accountability in horizontal government. *Public Management Review*, 10(2), 165-173. <https://doi.org/10.1080/14719030801928490>
- Mikalef, P., Fjørtoft, S. O. & Torvatn, H. Y. (2019, 2019). *Artificial Intelligence in the Public Sector: A Study of Challenges and Opportunities for Norwegian Municipalities*. Digital Transformation for a Sustainable Society in the 21st Century, Cham.
- Moon, M. D. (2019). Triangulation: A Method to Increase Validity, Reliability, and Legitimation in Clinical Research. *Journal of Emergency Nursing*, 45(1), 103-105. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jen.2018.11.004>
- Ngereja, B., Hussein, B., Hafsel, K. H. J. & Wolff, C. (2020, 5-7 March 2020). A *Retrospective Analysis of the Role of Soft Factors in Digitalization Projects: Based on a Case Study in a Public Health Organization in Trondheim-Norway*. 2020 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS), <https://doi.org/10.1109/E-TEMS46250.2020.9111790>
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*, 1(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946>
- Peters, D., Klijn, E. H., Stronks, K. & Harting, J. (2017). Policy coordination and integration, trust, management and performance in public health-related policy networks: a survey. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 200-222. <https://doi.org/10.1177/0020852315585061>
- Polzer, T., Meyer, R. E., Höllerer, M. A. & Seiwald, J. (2016). Institutional Hybridity in Public Sector Reform: Replacement, Blending, or Layering of Administrative Paradigms. I J. Gehman, M. Lounsbury & R. Greenwood (Red.), *How Institutions Matter!* (1. utg., s. 69-99). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X201600048B003>
- Quélin, B. V., Kivleniece, I. & Lazzarini, S. (2017). Public-Private Collaboration, Hybridity and Social Value: Towards New Theoretical Perspectives. *Journal of Management Studies*, 54(6), 763-792. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12274>
- Ramsdal, H. & Bjørkquist, C. (2020). Value-based innovations in a Norwegian hospital: from conceptualization to implementation. *Public Management Review*, 22(11), 1717-1738. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1648695>

- Redaksjonen ASB. (2024). *Samskaping på agendaen under fagsamling*
<https://alvorligsyktbarn.no/hva-skjer/samskaping-p-agendaen-under-fagsamling>
- Reddick, C. G., Demir, T. & Perlman, B. (2020). Horizontal, Vertical, and Hybrid: An Empirical Look at the Forms of Accountability. *Administration & Society*, 52(9), 1410-1438. <https://doi.org/10.1177/0095399720912553>
- Regjeringen. (2021). *Gode hver for oss. Best sammen*. .
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/gode-hver-for-oss.-best-sammen/id2856172/>
- Scott, A., Woolcott, G., Keast, R. & Chamberlain, D. (2018). Sustainability of collaborative networks in higher education research projects: why complexity? Why now? *Public Management Review*, 20(7), 1068-1087.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1364410>
- Scott, I. & Gong, T. (2021). Coordinating government silos: challenges and opportunities. *Global Public Policy and Governance*, 1(1), 20-38.
<https://doi.org/10.1007/s43508-021-00004-z>
- Skelcher, C. & Smith, S. R. (2015). Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433-448. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/padm.12105>
- Statsministerens kontor. (2023). *Opprettet nytt departement*
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/oppretter-nytt-departement/id3000284/>
- Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63-75. <https://doi.org/10.3316/QRJ1102063>
- Tett, L., Crowther, J. & O'Hara, P. (2003). Collaborative partnerships in community education. *Journal of Education Policy*, 18(1), 37-51.
<https://doi.org/10.1080/0268093032000042191>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvantitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Vakkuri, J. & Johanson, J.-E. (2021). Value creation among hybrids. I J. Vakkuri & J.-E. Johanson (Red.), *Hybrid Governance, Organisations and Society: Value Creation Perspectives* (s. 3-25). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429286247-2>
- Van Theil, S. (2022). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction* (2. utg.). Routledge.
- Vining, A. R. & Weimer, D. L. (2016). The challenges of fractionalized property rights in public-private hybrid organizations: The good, the bad, and the ugly. *Regulation & Governance*, 10(2), 161-178. <https://doi.org/10.1111/rego.12086>
- Wheeldon, J. & Åhlberg, M. K. (2012). *Visualizing Social Science Research: Maps, Methods, & Meaning*. I. SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781483384528>
- Wilson, C. & Mergel, I. (2022). Overcoming barriers to digital government: mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101681. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6. utg.). SAGE Publications.
- Zhong, K. B., Liu, Y. H. & Christensen, T. (2022). Crisis coordination in centralized regimes: Explaining china's strategy for combatting the COVID-19 pandemic. *International Public Management Journal*, 25(7), 1131-1150.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2073411>
- Zyzak, B. (2024). Importance of Managerial Networking for Innovation in Governance Networks. *Nordic Journal of Innovation in the Public Sector*, 3(1), 1-20.
<https://doi.org/10.18261/njips.3.1.1>

Vedlegg

Oversikt over vedlegg:

Vedlegg 1: Oversikt over tidligere forskning i kapittel 2

Vedlegg 2: Intervju

Vedlegg 3: Informasjons- og samtykkeskriv

Vedlegg 4: Godkjenning av Sikt

Vedlegg 1: Oversikt over tidligere forskning i kapittel 2

Litteraturforfatter	År publisert	Tittel	Tidsskrift/forlag
Jay	2013	Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations	Academy of Management Journal
Pache & Santos	2013	Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics	Academy of Management Journal
Hanssen, Hovik & Hundere	2014	Den nye vannforvaltningen – Nettverksstyring i skyggen av hierarki	Norsk statsvitenskapelig tidsskrift
Hovik & Hanssen	2015	The impact of network management and complexity on multi-level coordination	Public Administration
Lægreid & Rykkja	2015	Hybrid Collaborative Arrangements: The welfare administration in Norway-between hierarchy and network	Public Management Review
Christensen, Danielsen, Lægreid & Rykkja	2016	Comparing coordination structures for crisis management in six countries	Public Administration
Hermansson	2016	Disaster management collaboration in Turkey: Assessing progress and challenges of hybrid network governance	Public Administration
Polzer, Meyer, Höllerer & Seiwald	2016	Institutional Hybridity in Public Sector Reform: Replacement, Blending, or Layering of Administrative Paradigms	I: How Institutions Matter!, edited by J. Gehman, M. Lounsbury and R. Greenwood (Bok)
Vining & Weimer	2016	The challenges of fractionalized property rights in public-private hybrid organizations: The good, the bad, and the ugly	Regulation & Governance
Quélin, Kivleniece & Lazzarini	2017	Public-Private Collaboration, Hybridity and Social Value: Towards New Theoretical Perspectives	Journal of Management Studies
Mergel, Edelman & Haug	2019	Defining digital transformation: Results from expert interviews	Government Information Quarterly
Mikaléf, Fjørtoft & Torvatn	2019	Artificial Intelligence in the Public Sector: A Study of Challenges and Opportunities for Norwegian Municipalities	Digital Transformation for a Sustainable Society in the 21st Century Cham 2019
Hu, Zhang, Kapucu & Chen	2020	Hybrid Coordination for Coping with the Medical Surge from the COVID-19 Pandemic: Paired Assistance Programs in China	Public Administration Review
Ngereja, Hussein, Hafselde & Wolff	2020	A Retrospective Analysis of the Role of Soft Factors in Digitalization Projects: Based on a	2020 IEEE European Technology and Engineering

		Case Study in a Public Health Organization in Trondheim-Norway	Management Summit (E-TEMS) 5-7 March
Ramsdal & Bjørkquist	2020	Value-based innovations in a Norwegian hospital: from conceptualization to implementation	Public Management Review.
Chen	2021	Governing collaborations: the case of a pioneering settlement services partnership in Australia	Public Management Review.
Danielsen	2021	Benefits and Challenges of Digitalization: An Expert Study on Norwegian Public Organizations	DG.O2021: The 22nd Annual International Conference on Digital Government Research Omaha, NE, USA
De Waele, Polzer, van Witteloostuijn & Berghman	2021	"A little bit of everything?" Conceptualising performance measurement in hybrid public sector organisations through a literature review	Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management
Liu, Guo, Zhong & Gui	2021	Multi-Level Governance, Policy Coordination and Subnational Responses to COVID-19: Comparing China and the US	Journal of Comparative Policy Analysis
Christensen & Lægreid	2022	ICT Use in Central Government: Scope, Predictors and Effects on Coordination Quality	International Journal of Public Administration
Gillett & Tennent	2022	Hybrid goals: institutional complexity and 'legacy' in a global sporting mega-event.	Public Management Review.
Haugvaldstad & Holmen	2022	Legitimitetskløft I kommunale styringsnettverk: Variasjoner i intern legitimitet mellom strategisk og operativt nivå	Norsk statsvitenskapelig tidsskrift
Hu & Liu	2022	Crisis Management and National Responses to COVID-19: Global Perspectives	Public Performance and Management Review
Høydal & Haldar	2022	A tale of the digital future: analyzing the digitalization of the Norwegian education system	Critical Policy Studies
Wilson & Mergel	2022	Overcoming barriers to digital government: mapping the strategies of digital champions	Government Information Quarterly
Zhong, Liu & Christensen	2022	Crisis coordination in centralized regimes: Explaining China's strategy for combatting the COVID-19 Pandemic	International Public Management Journal
Barraket, McNeill, Campbell & Carey	2023	Navigating network governance: the role of social enterprise in local employment services.	Public Management Review.
Chan	2023	Transitioning to network governance in the social services sector: the blending and segregating mechanisms in the hybridization process.	Public Management Review.

R. Kim, Shin & P. Kim	2023	Intercrisis learning in disaster response network: Experience of Korea from MERS and COVID-19	Asian Journal of Political Science
Dudau & George	2024	Collection: Hybrid futures for public governance and management	Public Management Review.
Zyzak	2024	Importance of Managerial Networking for Innovation in Governance Networks	Nordic Journal of Innovation in the Public Sector

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Problemstilling: Hvordan kan det nye digitaliserings- og forvaltningsdepartementet sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering av samfunnet?

Bli-kjent:

0. Kan du fortelle litt om det du jobber med og din erfaring? (med livshendelsen)
 - 0.1. Hvilket ansvar har det nye digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, og hva mener du mangler?
 - 0.2. Hvordan definerer du digitalisering?

Digitalisering i offentlig sektor

1. Jeg har kontaktet deg på grunn av din rolle i arbeidet med livshendelsene. Kan du fortelle mer om deres arbeid og din rolle?
2. Hvilke aktører var/er involvert?
3. Hvilke insentiver ligger til grunn for samarbeidet?
 - 3.1. Hva er formålet med sammenhengende tjenester?
 - 3.2. Hvordan er livshendelsene finansiert, og hvordan fordeles finansieringen mellom aktørene?

Samarbeidsordning:

4. Hvordan samarbeider dere på tvers av livshendelser? Hvem er nøkkelaktører i dette arbeidet?
5. Hvordan er ansvaret fordelt? Hvem koordinerer samarbeidet mellom involverte aktører? (Innad i livshendelse, følge opp og sette mål osv.)
6. Hvordan ble/blir beslutninger tatt? Her tenker jeg på beslutninger rundt hvilke aktører som skal delta i samarbeidet, og beslutninger knyttet til mer konkrete, og strukturelle, beslutninger i delprosjekter osv.
7. Hvordan er samarbeidet organisert?
8. Hvordan er kommunikasjonen mellom partene? Hvordan, hvem, hvor ofte osv.
 - 8.1. Hvilken rolle spiller digitale plattformer i deres kommunikasjon og samarbeid?
 - 8.2. Hvor viktig er tillit til partene i samarbeid?
9. Finnes det noe felles arena (digital eller fysisk) for alle livshendelsene?
10. Hvilke eksterne aktører/organisasjoner/individer/myndigheter/akademia er sentrale for den livshendelsen du representerer? Hvorfor er de viktig?

Utfordringer/barrierer:

11. Hvilke utfordringer eller barrierer har dere møtt på? Hvordan var starten, hvordan er det nå/slutten?
 - 11.1. Har dere møtte på noen utfordringer tilknyttet koordinering og samordning? Kulturelle eller/og strukturelle utfordringer? *Utdyp forskjellen for informanten.*

Mekanismer/møte med utfordringer:

12. Hvis dere hadde/har konflikter i samarbeidet, hvordan blir dette håndtert?
13. Hvilke mekanismer/strategier ble anvendt? Og hvilke instrumenter brukte dere?

Ansvar og koordinering:

14. På bakgrunn av din erfaring fra arbeidet med livshendelsen, eller andre tidligere erfaringer med digitaliseringssamarbeid, hvordan vurderer du samordning og koordinering i offentlig sektor?
15. Hva anser du som viktig i tverrgående samarbeid?
16. Hva slags prioriteringer må man gjøre for å sikre legitimitet og transparens?

Avrundning:

Er det ellers noe du ønsker å tilføye før vi runder av?

Tusen takk.

Vedlegg 3: Informasjons- og samtykkeskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet «Koordinering og samordning av sammenhengende tjenester»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan styrke koordineringen av sammenhengende digitale tjenester i offentlig sektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I denne masteroppgaven har jeg flere hovedmål. Først ønsker jeg å se på hvordan det nye departementet, Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, kan sikre mer helhetlig og koordinert digitalisering av samfunnet. Videre ønsker jeg å undersøke hva samme departement kan lære av suksessprosjekter og digitaliseringsprosjekter/arbeid i offentlig sektor. De tredje målet med oppgaven er å kartlegge utfordringer i prosjektarbeidet (digitaliseringsprosjekter) og hvilke mekanismer aktørene har anvendt for å møte disse utfordringene. Hvordan styrke koordineringen av sømløse digitale tjenester i offentlig sektor. Dette er en masteroppgave tilknyttet masterprogrammet organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid på NTNU. I tillegg skal innsamlet data bli brukt til et forskningsprosjekt ledet av min veileder.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Institutt for sosiologi og statsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.
Barbara Zyzak er veileder.
Forfatter av masteroppgaven er Emilie Unhjem Westrum.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi din kompetanse og erfaring er relevant for oppgaven. Utvalget er basert på digitaliseringsprosjekter og samarbeid i offentlig sektor som oppgaven skal fokusere på. Din tilknytning til de aktuelle samarbeidene er hvorfor du får spørsmål om å delta. Hvis du er blitt kontaktet på grunn av din tilknytning til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, er dette for å få mer innsikt i ditt arbeid.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved å delta på prosjektet vil du vil invitert til et semi-strukturert intervju. Intervjuet vil ga en varighet på omkring 45-60 minutter. Under intervjuet vil du bli stilt spørsmål om dine opplevelser, erfaringer og tanker omhandlende utfordringer og møte med utfordringer

tilknyttet koordinering og samordning av digitaliseringsprosjekter. Intervjuet vil bli registrert og lagret elektronisk via lydopptak, og det vil bli transkribert en tekstkopi av samtalen. I tillegg vil intervjuet også komplementeres med notater. Intervjuet tar gjerne sted fysisk om mulig, men kan også gjennomføres digitalt via Microsoft Teams eller Zoom

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Alle opplysninger vil bli behandlet som konfidensiell informasjon, som videre er i tråd med personvernreglementet, og vil kun brukes til formålene som beskrives i dette skrivet. Det er kun student (Emilie Unhjem Westrum) som vil ha tilgang til opplysninger som kan oppfattes som identifiserende (navn, stilling, kontaktinformasjon etc.), og veileder har tilgang til transkriberte intervjuer. Informasjon som kan virke identifiserende vil anonymiseres under transkriberingen og opptaket vil slettes etter dette. Opplysningene vil lagres i eget program som ikke tillater deling. Det vil ikke være noen opplysninger som kan knyttes til deg som person i den ferdige og publiserte masteroppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.02.2027. Datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres og opptak slettes.

All lagring av uthentet primærinformasjon, vil lagres i et godkjent lagringsprogram som ikke tillater delt innsyn med andre aktører enn de databehandlingsansvarlige for dette prosjektet. Den anonymiserte versjonen av datagrunnlaget, vil gjøres tilgjengelig via masteroppgaven, men kommer utover dette ikke til å publiseres eller deles uten samtykke.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra institutt for sosiologi og statsvitenskap (ISS) ved NTNU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Institutt for sosiologi og statsvitenskap (NTNU) ved førsteamanuensis Barbara Zyzak (veileder). E-post: barbara.k.zyzak@ntnu.no. Eller student Emilie Unhjem Westrum, emilieuw@stud.ntnu.no
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen ved NTNU. E-post: thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Barbara Zyzak
(Førsteamanuensis/veileder)

Emilie Unhjem Westrum
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju i forbindelse med masteroppgave og forskningsprosjekt
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, men anonymiseres

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning av Sikt



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

262918

Vurderingstype

Automatisk

Dato

10.02.2024

Tittel

Masteroppgave MODAA

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Prosjektansvarlig

Barbara Zyzak

Student

Emilie Unhjem Westrum

Prosjektperiode

01.03.2024 - 06.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 06.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedømmer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra

- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

