



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2020 30 stp

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

En studie av implementeringen av digitaliseringsløftet i NIF

A study of the digital transformation in NIF

Daniel Bergerud

Master i Økonomi og administrasjon

Forord

Med denne masteroppgaven avslutter jeg 5 års utdanning, der de to siste har blitt gjennomført som en del av masterprogrammet ved Handelshøyskolen NMBU. Oppgaven er en del av min fordypningsretning innenfor Business Analytics. Som snart ferdig utdannet siviløkonom ser jeg frem til å ta fatt på et nytt kapittel.

Å skrive en masteroppgave om en av Norges med kjente og mest komplekse organisasjoner har vært spennende, interessant og krevende. Jeg har selv kombinert studiet med toppidrett, noe som har gjort denne oppgaven ekstra spesiell for meg.

Jeg vil rette en stor takk til alle som har vært med å forme denne oppgaven. Takk til NIF digital som var villig til å bidra i denne oppgaven. Takk til alle respondenter som har latt seg intervjuet. Videre vil jeg rette en takk til veileder Frode Alfnes som har vært en god sparringspartner underveis.

Takk til min fremtidige kone Kristine Stokke som har gjort månedene med skriving til en overkommelig prosess.

Oslo, 14. mai 2020

Daniel Bergerud

Sammendrag

NIF har historisk blitt møtt med kritikk når det gjelder sitt digitale arbeid. Både løsningene som lages, og måten organisasjonen jobber på knyttet til IT har blitt kritisert fra flere fronter. I et forsøk på å møte flere av disse utfordringene og gi norsk idrett et digitalt løft, har arbeidet med digitaliseringsløftet blitt iverksatt. Målet er blant annet å tilby gode digitale løsninger for norsk idrett. Men arbeidet med digitaliseringsløftet er en svært krevende prosess.

Formålet med denne masteroppgaven er å studere i hvilken grad man lykkes med denne prosessen. Det har blitt gjennomført dybdeintervjuer med IT-avdelingen til NIF, som har påtatt seg hovedansvaret for implementering av digitaliseringsløftet. Videre har det blitt gjennomført dybdeintervjuer med aktører fra brukersiden av de nye digitale løsningene. Ulike rapporter og et unikt innsyn i interne dokumenter hos IT-avdelingen til NIF er med å danne grunnlaget for oppgavens besvarelse og konklusjon.

Det virker tydelig at NIF delvis lykkes med et digitalt løft i norsk idrett, gjennom en ambisiøs målsetning for digitaliseringsarbeidet. Det har blitt tatt flere grep for å sikre bedre digitale løsninger. Organisasjonen virker å ha et høyere fokus på brukermedvirkning knyttet til implementeringene, og en bedre kommunikasjonsflyt. Samtidig er både arbeidet med digitaliseringsløftet og selve organisasjonen meget komplekst, noe som vanskeliggjør en god prosess.

Respondentene fra brukersiden trekker også frem en bedring i NIF sitt digitale arbeid. Det eksisterer likevel noen klare hindringer knyttet til digitaliseringsløftet. Store forskjeller og ulike behov internt i organisasjonen gjør arbeidet med en sentralstyrt digitale transformasjon vanskelig. Videre er det knyttet spørsmål til om NIF selv skal ha hovedansvaret for utvikling og drift av digitale løsninger for norsk idrett. Det er også et sprik i opplevd nytteverdi og brukervennlighet til løsningene som implementeres blant brukerne.

Abstract

NIF has historically received criticism for its digital maturity. Several fronts have criticized both the IT solutions and the way the organization works in terms of IT. In an attempt to tackle some of these challenges and give the sphere around Norwegian sports a digital boost, they initiated a digital transformation. The main objective is to offer good digital solutions for Norwegian sports. However, the work on the project is a challenging process.

The purpose of the thesis is to study to what extent NIF is successful in this process. It has been conducted in-depth interviews with the IT department of NIF, as they have taken the main responsibility for implementation of the project. Furthermore, it has been conducted in-depth interviews with people from the user side of the digital solutions. Various reports and a unique insight into internal documents at NIF's IT department helped form the basis for the answers and conclusion of this study.

It seems clear that NIF is partly successful in giving Norwegian sports a digital boost, driven by an ambitious goal related to the project. Several steps have been taken to ensure better digital solutions. The organization seems to have a higher focus on user participation related to the implementations and also a better flow of communication. At the same time, both the work on the project and the organization itself are very complex, which makes a good process difficult. The respondents on the user side also highlight improvements in NIF's digital work.

However, there are some clear barriers related to the project. Large differences and different needs within the organization make the work of a centrally controlled digital transformation difficult. Furthermore, there are questions to whether NIF should maintain the main responsibility for the development and operations of digital solutions for Norwegian sports. There is also a gap in perceived utility and user-friendliness linked to the solutions that are being implemented among the users.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	8
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.2 Avgrensninger.....	11
1.2.1 Tidsavgrensninger.....	11
1.2.2 Avgrensninger knyttet til organisasjon.....	11
1.2.3 Avgrensninger knyttet til digitale løsninger.....	12
2.0 Litteratur.....	13
2.1 Hva er digitalisering?	13
2.2 Digitale transformasjonsstrategier.....	16
2.2.1 Outsourcing av IT.....	17
2.3 Hindringer for digitalisering og implementering av digitale verktøy.....	19
3.0 Metode.....	23
3.1 Forskningsstrategi.....	23
3.2 Forskningsdesign.....	24
3.3 Datainnsamling og datakilder.....	25
3.3.1 Valg av intervjuobjekt.....	25
3.3.2 Gjennomføring av intervjuene.....	26
3.3.3 Intervjuguide.....	27
3.3.4 Andre datakilder.....	28
3.4 Bearbeiding av data.....	28
3.4.1 Transkribering.....	28
3.4.2 Koding og identifisering.....	28
3.5 Evaluering av data.....	29
3.5.1 Relabilitet.....	29
3.5.2 Validitet.....	31
3.5.3 Etske hensyn.....	31
4.0 Resultat.....	33
4.1 Hva er bakgrunnen og målsetningen for digitaliseringsløftet?.....	33
4.1.1 Bakgrunnen for digitaliseringsløftet.....	33
4.1.2 Digitale verktøy før digitaliseringsløftet.....	36
4.1.3 Målet med digitaliseringsløftet.....	38
4.2 Hvordan implementeres de digitale løsningene i digitaliseringsløftet?.....	40

4.2.1 Nye digitale løsninger.....	42
4.2.2 Arbeidsmetode for implementering.....	46
4.2.3 Kommunikasjon og kontakt med brukerne.....	50
4.3 Hvordan opplever særforbund, idrettskretser og idrettslag implementeringen av digitaliseringsløftet, og hvordan ser de på tiden fremover?.....	52
4.3.1 NIF som utvikler.....	52
4.3.2 Finansiering.....	53
4.3.3 Tid og leveranse.....	54
4.3.4 Kompleksitet og tilpasning.....	55
4.3.5 Endring.....	56
4.3.6 Brukervurdering av de digitale løsningene.....	58
4.3.7 Digitalisering fremover.....	63
4.4 Empirisk oppsummering.....	64
5.0 Diskusjon.....	66
5.1 Arbeidet med et digitalt løft i norsk idrett.....	66
5.1.1 Digitalisering hos NIF.....	66
5.1.2 Vurdering av den digitale transformasjonen i NIF.....	68
5.1.3 Utfordringer fra NIF digital sitt perspektiv.....	71
5.2 Brukeropplevelser og faktorer som kan virke hindrende på implementeringsprosessen.....	72
5.2.1 Kommunikasjon, informasjon og opplæring.....	72
5.2.2 Nytteverdi.....	73
5.2.3 Kompleksitet, tilpasning og størrelse.....	74
5.2.4 Endring og tid.....	75
5.2.5 Brukervennlighet og intuitivt.....	75
5.3 Outsourcing og veien videre.....	76
5.3.1 Outsourcing i NIF digital.....	76
5.3.2 Veien videre.....	78
6.0 Konklusjon.....	79
6.1 Implikasjoner.....	81
6.2 Oppgavens begrensninger.....	81
6.3 Videre forskning.....	82
7.0 Litteraturliste.....	83
8.0 Vedlegg.....	89

Figurliste

Figur 1: <i>Utsnitt av organiseringen i norsk idrett</i>	9
Figur 2: <i>A framework for Understanding Digitalization</i>	13
Figur 3: <i>Hvordan teknologi påvirker virksomheter</i>	15
Figur 4: <i>The digital transformation framework</i>	17
Figur 5: <i>Oppbygning av oppgavens metodedel</i>	23
Figur 6: <i>Steg i en kvalitativ forskningsprosess</i>	23
Figur 7: <i>IT-systemer hos NIF</i>	37
Figur 8: <i>Visualisering av idrettens digitale økosystem</i>	41
Figur 9: <i>Idrettens Office 365</i>	42
Figur 10: <i>CRM-løsning for idretten</i>	44
Figur 11: <i>Overordnet veikart hos NIF digital for 2020</i>	47

Tabelliste

Tabell 1: <i>Intervjuobjekter og roller</i>	26
Tabell 2: <i>Særforbundenenes og idrettskretsenes opplevelse av informasjon og involvering på IT-området</i>	35
Tabell 3: <i>Antall idrettslag og brukere som har bestilt Idrettens Office 365</i>	43
Tabell 4: <i>Fordeling av idrettslag på medlemssystem</i>	46
Tabell 5: <i>Illustrasjon av teknisk prosjektplan for CRM leveranse</i>	47

1.0 Innledning

De fleste i Norge har på et eller annet tidspunkt vært i kontakt med norsk idrett, enten som aktive, foreldre, frivillige eller i en annen rolle. Sentralt i norsk idrett står Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF). En av oppgavene NIF har påtatt seg er å levere digitale tjenester til norsk idrett. NIF sitt arbeid med IT har til tider møtt svært sterk kritikk, både utenfra og internt i organisasjonen. Organisasjonen har blitt beskyldt for å tilby lite brukervennlige løsninger som har «blitt laget på gutterommet». NIF har blitt kritisert av Kulturdepartementet for å oppgi uriktige opplysninger knyttet til medlemstall, blant annet grunnet duplisering av medlemmer i systemet (Riksrevisjonen, 2017, s. 34). Et internt evalueringsutvalg har også kommet med sterk kritikk i retning NIF sitt IT-arbeid (Evalueringsutvalget, 2016, s. 6). Flere av organisasjons særforbund og idrettskretser har tidligere uttrykt sterk misnøye rundt hvordan NIF sin IT-avdeling jobber og løsningene som blir levert

Det er ikke tvil om at noe må gjøres innen IKT for at vi som organisasjon skal fortsette å ha den statusen vi har i dag. Vi kan ikke være kjent med å ha dinosaurstempel hengende over oss (Møre og Romsdal Idrettskrets, 2016, s. 61).

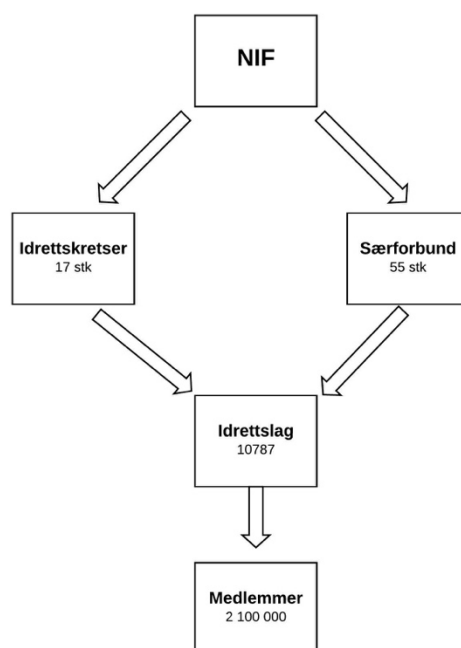
Kritikken fra Riksrevisjonen og egne erkjennelser resulterte i 2018 til moderniseringsprosjektet. Prosjektet har som overordnet mål å «sørge for mest mulig ressurser til aktivitet gjennom medlemsstyrt, effektiv og endringsdyktig organisasjon» (NIF, 2020). Som en viktig del av moderniseringsprosjektet har arbeidet med digitaliseringsløftet blitt påbegynt. Det digitale arbeidet skal løftes og man skal tilby gode og effektive digitale verktøy til alle i norsk idrett. Som følge av digitaliseringsløftet har det blitt implementert en rekke nye digitale tjenester med mål om å gjøre hverdagen enklere for medlemmer og ansatte. Prosessen har dog ikke vært uten utfordringer.

NIF er en svært kompleks organisasjon som spriker i alle retninger. Organisasjonen består av 55 særforbund, 17 idrettskretser, 375 idrettsråd, 10787 idrettslag og rett i underkant av 2,1 millioner medlemmer (NIF, 2020). NIF er drevet og preget av en stor grad av frivillighet. Samlet utgjør dette en av Norges største og mest komplekse organisasjoner. Å gjennomføre en stor digital transformasjon i denne organisasjonen er svært krevende, og ettersom NIF selv har

påtatt seg hovedansvaret for utvikling og drift av digitale verktøy har en problemfri prosess vært uunngåelig.

Implementeringen av digitaliseringsløftet får konsekvenser for en rekke aktører tilknyttet norsk idrett. Flere kommersielle aktører anklager NIF for å monopolisere markedet og påfører dem store ekstrakostnader (IKT-Norge, 2019). Flere av organisasjonsleddene uttrykker en skepsis til implementeringene, og mener det digitale arbeidet burde outsources i større grad (Høringsinnspill, 2016), mens NIF selv poengterer de er i ferd med å lykkes med et digitalt løft i norsk idrett.

I denne oppgaven studeres implementeringen av digitaliseringsløftet, både fra NIF digital sitt perspektiv og fra brukernes perspektiv. Gjennom dybdeintervjuer med NIF digital, idrettskretser, særforbund og idrettslag blir utfordringer, utvalgte digitale løsninger og sentrale momenter rundt digitaliseringsløftet presentert og drøftet. Det blir videre også benyttet utvalgte rapporter og annen data for å belyse prosessen. Oppgavens problemstilling og avgrensning legges frem i dette kapittelet, før det i kapittel 2 presenteres relevante teori. Oppgavens metode, forskningsstrategi og datainnsamling blir presentert i kapittel 3. I kapittel 4 redegjøres det for resultater knyttet til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, før disse blir drøftet mot presentert teori i kapittel 5. Til slutt konkluderes oppgaven i kapittel 6.



Figur 1: Utsnitt av organiseringen i norsk idrett

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne masteroppgaven er å kartlegge og undersøke relevante momenter rundt implementeringen av digitaliseringsløftet. Dette er momenter som omhandler hvilke utfordringer som eksisterer knyttet til denne digitaliseringsprosessen. Videre er formålet å studere hva som blir implementert og hvordan dette gjøres, og om idrettskretser, særforbund og idrettslag er fornøyd med disse implementeringene og måten NIF digital jobber på. Med dette som utgangspunkt har jeg utformet følgende problemstilling:

I hvilken grad lykkes NIF med et digitalt løft i norsk idrett?

For å svare på problemstillingen presenteres det teori knyttet til digitalisering i organisasjoner og en egen datainnsamling. I hvilken grad NIF lykkes, blir i denne oppgaven primært kartlagt ved bruk av kvalitative dybdeintervju, og ikke målt kvantitativt på en skala. For å avgrense og bryte ned problemstillingen har jeg utformet tre ulike forskningsspørsmål. Målet med forskningsspørsmålene er å se prosessen fra ulike perspektiver; fortid, nåtid og tiden fremover. Det legges mest vekt på nåtid. Videre er formålet å undersøke problemstillingen både fra tilbyder (NIF) og brukernes side.

F1: Hva er bakgrunnen og målet for digitaliseringsløftet?

Formålet med dette forskningsspørsmålet er å kartlegge konteksten rundt digitaliseringsløftet, med utgangspunkt i bakgrunn og målsetning for prosjektet. Det benyttes både dybdeintervjuer, utvalgte rapporter og interne dokumenter hos NIF digital for å besvare dette forskningsspørsmålet.

F2: Hvordan implementeres de digitale løsningene i digitaliseringsløftet?

Forskningsspørsmål to har som formål å kartlegge hvordan de digitale løsningene implementeres. Videre er formålet å kartlegge arbeidsmetode og utfordringer knyttet til prosjektet fra NIF digital sitt perspektiv. Et annet sentralt moment som blir undersøkt er hvordan kontakten og kommunikasjonen med brukerne har vært.

F3: Hvordan opplever særforbund, idrettskretser og idrettslag implementeringen av digitaliseringsløftet, og hvordan ser de på digitalisering i tiden fremover?

Implementering av digitaliseringsløftet får konsekvenser for hele organisasjonen. Kjernen i organisasjonskartet til NIF består av særforbund, idrettskretser og idrettslag, som i denne oppgaven blir betegnet som brukerne. Formålet med dette forskningsspørsmålet er å undersøke hvordan brukerne opplever implementeringene knyttet til digitaliseringsløftet, og dermed en viktig indikator på om NIF er i ferd med å lykkes med prosjektet. Hovedvekten blir lagt på å undersøke hvilke utfordringer brukerne opplever knyttet til prosessen. Videre undersøkes brukeropplevelsen av utvalgte digitale løsninger, samt hvordan respondentene ser på digitalisering i NIF fremover.

1.2 Avgrensninger

Følgende blir det presentert avgrensninger som er ansett som nødvendig for denne oppgaven.

1.2.1 Tidsavgrensning

At det jobbes med digitalisering i NIF er ikke noe nytt. NIF har siden 1999 hatt en egen IT-avdeling som har jobbet med informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) og nye digitale tjenester (Evalueringsutvalget, 2016, s. 14). Men siden arbeidet med digitaliseringsløftet ble iverksatt for fullt i første kvartal 2019 har det skjedd en tydelig økning i arbeidet med digitalisering. På bakgrunn av dette vil hovedvekten av oppgaven være i perioden fra første kvartal 2019 og til i dag (mai 2020). Det vil likevel være noen momenter i oppgaven som omhandler bakgrunnen for digitaliseringsløftet ettersom dette danner et rikere bilde av prosjektet, samt noen momenter om digitalisering i tiden fremover.

1.2.2 Avgrensning knyttet til organisasjon

NIF er en stor og kompleks organisasjon. Det finnes flere ulike organer, råd og avdelinger tilhørende NIF, og mange av disse blir berørt av implementeringene NIF digital gjør. Det vil være uhensiktsmessig og svært krevende for denne oppgaven å studere alle berørte organisasjonsledd. For å begrense oppgaven har jeg valgt å kun undersøke hvordan de digitale implementeringene fra NIF digital påvirker særforbundene, idrettskretsene og idrettslagene, som utgjør kjernen i organisasjonskartet til norsk idrett. Videre er det gjort et utvalg av særforbund, idrettskretser og idrettslag som har blitt intervjuet. Evaluering av denne fremgangsmetoden drøftes nærmere i metodekapittelet.

1.2.3 Avgrensninger knyttet til digitale løsninger

Det utvikles og implementeres flere ulike digitale løsninger som en del av digitaliseringsløftet. Jeg har ansett det som nødvendig å avgrense hvilke løsninger som studeres nærmere i denne oppgaven. Disse løsningene er NIF sitt eget medlemssystem; KlubbAdmin, Idrettens Office 365, CRM-systemet og løsningen for innsikt – og analyse. Disse løsningene vil bli presentert i kapittel 4. Videre brukes ordene systemer, løsninger, tjenester og digitale verktøy om hverandre for å betegne disse. Oppgavens hovedvekt er på prosessen rundt digitaliseringsløftet, og ikke tekniske problemstillinger og utfordringer knyttet til dette prosjektet.

2.0 Litteratur

I dette kapitlet presenteres litteratur som anses som relevant og danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Kapitlet starter med å redegjøre hva digitalisering er og hvordan dette kan påvirke virksomheter. Videre presenteres det forskning knyttet til digitale transformasjonsteorier og outsourcing av IT-tjenester, før kapitlet avsluttes med å presentere og belyse ulike faktorer som kan virke hindrende på en implementeringsprosess av digitale verktøy.

2.1 Hva er digitalisering?

Bruken av informasjonsteknologi har økt kraftig de siste årene som følge av internett, og mange industrier og bedrifter befinner seg i en situasjon der digitalisering har blitt en stor del av hverdagen. Flere hevder vi befinner oss i en digital revolusjon og at næringslivet gjennomgår en digital transformasjon (Granlund & Mouritzen, 2003; KPMG, 2014).

Det eksisterer uenigheter i litteraturen om hvordan man skal definere hva digitalisering er, og flere hevder at man trenger en mer tydelig definisjon på digitalisering. (Westerman et al., 2011; Parviainen et al., 2017; Andersen & Sannes, 2017; Kaarbøe et al., 2018). Jeg velger i oppgaven å benytte meg av Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk for å beskrive hva digitalisering er, og hvordan dette begrepet kan deles i tre nivåer; digitisering, digitalisering og digital transformasjon. Ved å bevege seg oppover i nivåene vil digitaliseringen i en bedrift løftes.



Figur 2: *A framework for Understanding Digitalization* (Unruh og Kiron, 2017)

Digitisering er det første nivået i rammeverket og beskriver det å gå fra manuelle prosesser til å registrere informasjon og data via IT-løsninger. Men andre ord at man går fra analogt format til et digitalt format. Eksempelvis kan dette være å gå fra fysiske søknader i papirform til digitale søknader (Parviainen et al., 2017).

I dagligtalen blir ordene digitisering og digitalisering ofte brukt til å betegne det samme, men Uhrun og Kiron (2017) poengterer at det eksisterer et viktig skille mellom disse ordene, ettersom digitisering bare er en del av digitalisering. Digitalisering går lengre enn kun den rene tekniske prosessen for å kode forskjellige typer analog informasjon i digitalt format, altså digitisering. Men digitalisering omhandler også en kombinasjon av både teknologiske endringer og institusjonelle endringer (Yoo et al., 2010). Dette blir også poengtert av Andersen og Sannes (2017), som definerer digitalisering:

«Digitalisering er transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi» (Andersen & Sannes, 2017).

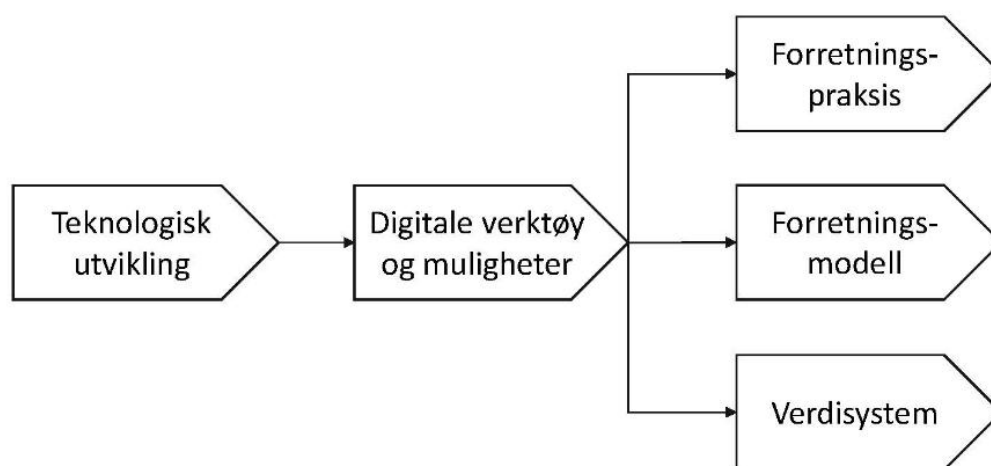
Det blir her lagt vekt på at digitalisering er en del av virksomhetens kjerne, og tyder på en dypere transformasjon av hele organisasjonen enn at IT kun er et støtteverktøy.

Digital transformasjon er det siste nivået i rammeverket til Uhrun og Kiron (2017). Digital transformasjon blir flere steder i litteraturen beskrevet som endringer og forbedringer i en organisasjons arbeidsprosesser og operasjoner ved bruk av digitale verktøy (Libert, Beck & Wind, 2016; Horlacher et al, 2016). Digitale verktøy er mangfoldig og kan eksempelvis være skybaserte løsninger, sosiale medier, maskinlæring og stordata («big data»). Et viktig moment ved en digital transformasjon er at de digitale verktøyene ikke kun skal føre til effektiviserte prosesser, men de skal også føre til vesentlige endringer på organisasjonsnivå. Noe som innebærer at både strategier og forretningsmodeller bør tilpasses de nye endringene. At digitale transformasjoner kan påvirke og forandre samfunn, industrier og bedrifter blir trukket frem av Unruh og Kiron (2017). Dette understøttes av Berghaus og Back (2017), som trekker frem eksempler som kameraindustrien og mobilindustrien.

Parviainen et al. (2017) påpeker at digitale transformasjoner føre til forandringer på fire ulike nivåer; prosessnivå, organisasjonsnivå, industrinivå og samfunnsnivå. I oppgaven vil jeg fokusere på de to første nivåene. Adapsjon av digitale verktøy for å oppnå effektivisering og reduksjon av manuelt arbeid er sentralt på prosessnivå. Organisasjonsnivå handler om å tilby nye tjenester og kvitte seg med utdaterte tjenester, samt å tilby eksisterende tjenester på nye måter (Parviainen et al., 2017).

Ifølge Parviainen et al. (2017) er de potensielle fordelene ved digitalisering høye. Ved å digitalisere informasjonsintensive prosesser kan kostnader reduseres betydelig (Parviainen et al., 2017). I tillegg vil organisasjoner kunne innhente data som kan utvinnes og brukes til å bedre forstå prosessytelse, kostnadsdrivere og årsaker til risiko ved å erstatte papir og manuelle prosesser med programvarer. Denne innhenting av data vil kunne gjøre det enklere for organisasjoner å avdekke problemer og løse disse før de oppstår.

Utviklingen og implementeringen av digitale verktøy skaper endringer og muligheter. Det kan få konsekvenser for verdisystem, forretningsmodell og forretningspraksis (Andersen & Sannes, 2018). Andersen og Sannes presentere en modell for å illustrere hvordan teknologi påvirker virksomheter



Figur 3: *Hvordan teknologi påvirker virksomheter (Andersen og Sannes, 2018)*

Endringer forretningspraksis starter ved at gamle utdaterte verktøy erstattes med nye, samtidig som organisasjonen beholder tidligere prosesser. Det fokuseres her gjerne på tradisjonell, partiell produktivitet. Den største effekten oppnås først når organisasjonens prosesser påvirkes og endres som følge av ny og forbedret teknologi. Endringene utvikles over tid ved at nye rutiner utformes rundt de nye verktøyene (Andersen & Sannes, 2018)

Ny teknologi og digitalisering kan videre føre til endringer i forretningsmodellen, noe som omhandler hvordan organisasjoner endrer tjenestetilbudet som en konsekvens av de nye digitale verktøyene. Verdisystemet kan også bli endret som følge av utviklingen av digitale verktøy. Andersen og Sannes (2018) peker på at verdisystem handler om hvordan arbeidsoppgaver og

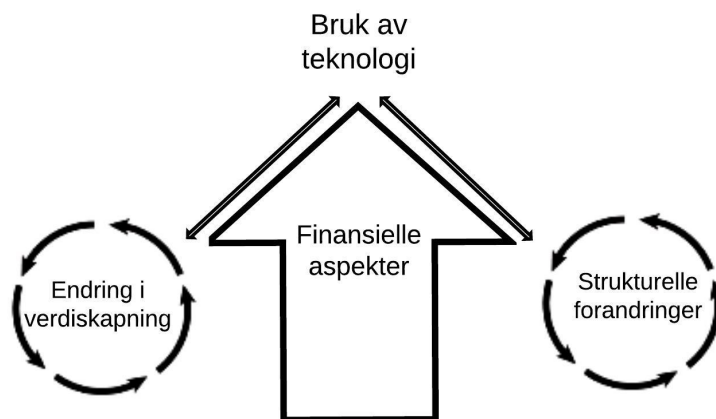
ansvar fordeles mellom aktører og organisasjoner i markedet. Dette kan videre føre til at fordelingen av lønnsomheten mellom de ulike aktørene også kan endres.

2.2 Digitale transformasjonsstrategier

I senere tid har svært mange bedrifter i nesten alle industrier sett nærmere på ny teknologi og hvordan det kan påvirke og utnyttes i bedriften. For mange bedrifter har dette betydd store endringer knyttet til produkter, tjenester, prosesser og forretningsdrift. I mange organisasjoner blir ansvaret for disse teknologiske endringene overlatt til IT-avdelingen, og får begrenset innvirkning på bedriftens forretningsutvikling (Matt et al., 2015). Utfordringen og viktigheten av å forene bedrifters forretningsstrategier og IT-strategier har blitt trukket frem i litteraturen under blant annet konseptet «digital business strategy» (Bharadwaj et al., 2013). «Digital business strategy» drøfter mulighetene og effekten digitale verktøy gir bedrifter. Matt et al. (2015) påpeker at «digital business strategy» ofte ser på hvordan en ønsket fremtid kan se ut for bedriften med tanke på mulighetene digitale verktøy gir, men sier lite om hvordan man kommer dit.

Matt et al. (2015) hevder at digitale transformasjoner har et virksomhetsorientert perspektiv der fokuset ligger på transformasjon av produkt, prosess og organisatoriske aspekter ved ny teknologi. Selv om digitale transformasjoner har en høy forekomst i dagens samfunn og blir stadig mer aktuelt, foreligger det ingen tydelig metode eller retningslinjer i litteraturen på hvordan man skal formulere, implementere og evaluere digitale transformasjonsstrategier.

Uavhengig av industri eller bedrifter trekker Matt et al. (2015) frem fire elementer som digitale transformasjoner har til felles. De foreslår et rammeverk med disse fire aspektene; *bruk av teknologi, endring i verdiskapning, strukturelle forandringer og finansielle aspekter*. Innholdet i rammeverket har fremkommet gjennom litteraturanalyser, casestudier og intervjuer (Matt et al., 2015).



Figur 4: *The digital transformation framework* (Matt et al., 2015)

Bruk av teknologi adresserer bedriftens holdning til ny type teknologi og evnen til å benytte seg av dette. Denne holdningen har videre påvirkning på *bedriftens verdiskapning* ved at digitalisering av bedriftens produkter og tjenester vil kunne åpne opp for nye markeder og nye kundesegmenter. Ved bruk av ny teknologi og potensielt endret verdiskapning er ofte *strukturelle forandringer* også nødvendig for å gi tilstrekkelig grunnlag for de nye operasjonene. Dette inkluderer ofte endringer i hvordan organisasjonen er oppsatt, spesielt med tanken på modifikasjon i organisasjonsstrukturen, produkter, prosesser, kulturendringer og ferdigheter som er nødvendig for å nyttiggjøre seg av digital teknologi. De tre første aspektene kan bare forandres dersom det *finansielle aspektet* støtter det. En digital transformasjon må finansieres og det finansielle aspektet kan fungere både som en driver og en hemmende faktor for transformasjonen. For å lykkes med en digital transformasjonsstrategi må organisasjonen samordne de fire ulike aspektene (Matt et al., 2015)

2.2.1 Outsourcing av IT

Et alternativ til å gjennomføre en digitaliseringsprosess internt i bedriften, er å outsource utviklingen og/eller driften av digitale tjenester. Outsourcing kan betegnes som tjenesteutsetting, og innebærer å flytte hele eller deler av en virksomhets tjenester, aktivitet eller ansvar over til en ekstern aktør. I Norge ser man en trend der stadig flere virksomheter velger å outsource hele eller deler av deres IKT-tjenester til eksterne leverandører (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015).

Årsaker og fordeler

Litteraturen er relativt samstemt på at den viktigste årsaken for at bedrifter velger å outsource IT-tjenester er for å redusere kostnader. Kremic et al. (2006) har undersøkt 85 studier der kostnadskutt var en av driverne for outsourcing av IT-tjenester. I 80 prosent av studiene poengteres det at kostnadskutt er den største driveren. Samtidig peker flere studier på at forventet kostnadsbesparelse er høyere enn faktisk kostnadsbesparelse (Kremic et al., 2006)

Askoy og Öztürk (2012) poengterer i sin studie at outsourcing av IT-tjenester kan bidra til å bevare og utvikle bedriftens kjernekompetanse. Ved å fokusere på spesialiserte oppgaver, forbedres evnen og ferdighetene på disse oppgavene (Ellerman, 2005). Ved å outsource prosesser som ikke kan anses som kjernekompetanse, som applikasjonsutvikling, drift av datasenter, datasupport og nettverksdrift kan det virke fremmende på bedriftens kjernekompetanse og tillater ledelsen å fokusere mer på sentrale aktiviteter. Ettersom programvareutvikling ikke er kjernekompetansen til de fleste bedrifter, vil outsourcing av dette fjerne ansvaret for drift og videre utvikling av eldre systemer, som igjen kan bidra til reduserte kostnader (Dhar, 2012)

Ved å outsource IT-tjenester kan virksomheter få tilgang til ledende teknologiske systemer og verktøy, samt høy grad av ekspertise og erfaring hos spesialiserte IT-leverandører. Dette trekkes frem i litteraturen som en av de største motivasjonsfaktorene hos virksomheter for å outsource IT-tjenester (Lacity et al., 2009).

Risikofaktorer og potensielle ulemper

Det finnes ulike faktorer som kan oppleves som risikofaktorer og potensielle ulemper ved å outsource IT-tjenester. Dhar (2012) trekker frem spørsmålet knyttet til sikkerhet som en risikofaktor for outsourcing. Når en ekstern leverandør tar over deler eller hele IT-tjenesten, mister organisasjonene noe av kontrollen over dataen. Dette kan være personsensitive opplysninger om ansatte, kunder eller medlemmer. Opplevd risiko for sikkerhetsbrudd kan øke dersom det er snakk om «offshore»-outsourcing, altså outsourcing over landegrensene (Liang et al., 2016)

Nedgang i produktivitet kan forekomme i perioden man overfører IT-tjenestene til en tredjepart. Dette kan skyldes betydelig tidsbruk ved å overføre både tekniske elementer og forretningskunnskap til leverandøren, dette vil avhenge av størrelsesomfanget på

outsourcingen. Videre kan outsourcing føre til intern misnøye og nedbemanning i IT-avdelingen (Lacity et al., 2009).

Utfordringer knyttet til kommunikasjon kan være en risikofaktor ved outsourcing. Dette kan gjelde både kulturelle og språklige utfordringer dersom en «offshore»-leverandør benyttes. Leverandøren kan befinne seg i en annen tidssone, som er med å vanskeliggjøre kommunikasjonen. Videre kan det være utfordringer og risiko knyttet til misforståelser av behov og ønsker, eller at klient og leverandør ikke har samme visjon og oppfatning av prosessen eller prosjektet (Lacity et al., 2009).

Skjulte kostnader kan oppleves som en risikofaktor når en virksomhet gjennomfører en outsourcing. Disse kostnadene kan skapes både hos klient og leverandør ved at det oppstår uforutsette endringer, eksempelvis dersom nye teknologier eller nye funksjoner inkluderes utover det som var planlagt (Lacity et al., 2009).

2.3 Hindringer for digitalisering og implementering av digitale verktøy

Digitalisering og implementering av digitale verktøy er ofte komplekst og er sjelden en problemfri lineær reise og utvikling. Aarts et al. (2004) påpeker at det kan være krevende å komme opp med klare mål ettersom det ofte vil oppstå uforutsette utfordringer underveis i implementeringsprosessen. Det er videre ofte krevende å få til gode prosesser knyttet til disse implementeringene. Et element som blir trukket frem i litteraturen for å øke sjansen for en vellykket implementering er viktigheten av å skape en følelse av at endringen for organisasjonen er viktig, og at det er kritisk at den blir gjennomført (Venkatesh et al., 2003). At en organisasjon feiler med digitaliseringsprosessen kan skyldes flere ting. Klein og Sorra (1996) påpeker at det kan skyldes problemer med de digitale verktøyene eller at selve implementeringsprosessen ikke har vært god nok.

Litteraturen har identifisert og kartlagt en rekke ulike faktorer som potensielt er med å hemme implementeringen av ny teknologi og digitale verktøy, på tvers av bransjer. Diehl et al. (2013) påpeker, etter å ha studert implementeringsprosesser i ulike organisasjoner i flere industrier, at de samme funnene går igjen, på tross av ulike bransjer. En av de største utfordringene er ifølge Madritsch og May (2009) ikke knyttet til selve systemene som implementeres, men måten de

implementeres på. Dette samsvarer med litteratur knyttet til omstilling i organisasjoner (Saksvik et al., 2007).

KPMG trekker frem dette i sin rapport om kartlegging av hindre for digitale forretningsprosesser:

Bedrifter er av den oppfatning at digitalisering kun innebærer en digital versjon av en manuell prosess slik den gjennomføres i dag, mens det i virkeligheten er behov for mer omfattende endringer og integrering av prosesser i forbindelse med digitalisering (KPMG, 2014, s. 55).

Følgende følger en gjennomgang av de mest sentrale faktorene som påvirker implementeringen av digitale verktøy. Faktorene som presenteres kan fungere som hindrende, men også fasiliterende dersom de blir håndtert på en god måte. Dersom faktorene blir dårlig håndtert kan det bli en kilde til frustrasjon, og dermed virke hindrende på implementeringsprosessen. Denne forskningen baserer seg i utgangspunktet på bedrifter og bedriftens ansatte. Måten NIF er organisert på kan det argumenteres for at brukerne ikke er ansatte på samme måte som disse funnene baserer seg på. Men ettersom de utvalgte respondentene i denne oppgaven er ansatte i norsk idrett under paraplyen til NIF, er det nærliggende å tro at disse funnene også vil være relevante for denne studien, noe jeg tar utgangspunkt i.

Informasjon og opplæring

Det ser ut til at informasjon og opplæring er viktige faktorer knyttet til implementeringen av digitale verktøy (Gagnon et al., 2012). Tilstrekkelig informasjon og god opplæring er viktig for å skape aksept blant de ansatte for det som implementeres. Det bør defineres tydelige mål som kommuniseres ut til de ansatte. Greeven og Williams (2017) påpeker at dersom det mislykkes med å kommunisere disse målene kan det føre til redusert motivasjonen blant de ansatte for å ta i bruk de nye løsningene. Å inkludere de ansatte i implementeringsprosessen virker å være en fremmede faktor, spesielt dersom de ansatte får anledning til å påvirke. Dette kan føre til en økt eierskapsfølelse blant de ansatte knyttet til implementeringene (Madritsch & May, 2009; Milis & Mercken, 2002).

Andre et al. (2008) påpeker i sin studie at informasjonsdeling er en kritisk faktor knyttet til en vellykket implementeringsprosess. Ved å gi de ansatte kunnskap og kompetanse gjennom

opplæring i nye systemer, økes sjansen for aksept av disse systemene blant de ansatte. Tilstrekkelig med informasjon om hvorfor nye digitale verktøy og systemer bør tas i bruk bør være en sentral del av opplæringen (Andre et al., 2008). Det tyder på at brukere av nye digitale systemer og verktøy heller foretrekker å vite hvorfor disse skal tas i bruk fremfor hvordan de brukes. Ifølge Heierhoff et al. (2011) blir opplæring ofte nedprioritert av ledelsen, og er en av de største fallgruvene når det gjelder implementering av ny teknologi. Dersom informasjonsdeling og opplæring blir gjort på en god måte kan dette være en fasiliterende faktor for en vellykket implementering. Dersom denne informasjonsdelingen og opplæringen er mangelfull kan dette virke hemmende på implementeringen (Andre et al., 2008).

Nytteverdi

For å fremme og lykkes med en implementeringsprosess av digitale verktøy er nytteverdi en viktig faktor (Øvretveit et al., 2007). Det er viktig at de ansatte som skal ta i bruk disse verktøyene ser nytten av dem. For å lykkes med dette er det viktig at de som har ansvaret for implementeringene kommuniserer og tydeliggjør hva som skal implementeres og hvorfor dette gjøres (Madritsch & May, 2009; Milis & Mercken, 2002; Diehl et al., 2013). I sammenheng med viktigheten av informasjonsdeling og opplæring, trenger de ansatte ikke bare vite hvordan de skal ta bruk nye løsninger og systemer, men også hvorfor. Dette er med å øke den opplevde nytteverdien blant de ansatte (Andre et al., 2008). Milis og Mercken (2002) påpeker at det er svært hensiktsmessig for ledelsen å skape en positiv holdning blant de ansatte til de nye verktøyene og løsningene som implementeres. Dette kan bidra til at de ansatte blir mer positive til selve implementeringsprosessen, som igjen fører til økt samarbeidsvillighet.

Tilpasset

Det ser ut til at graden av tilpasning mellom de digitale verktøyene og organisasjonen er viktig for at implementeringsprosessen skal lykkes. Med andre ord hvor stor grad systemene og verktøyene er kompatibelt med organisasjonen. At det er en god tilpasning mellom disse har stor betydning for om de nye systemene og verktøyene tas i bruk (Aarts et al., 2004; Gagnon et al., 2012). Arts et al. (2004) påpeker at denne tilpasningen ikke kommer av seg selv, den må aktivt dannes gjennom endring og tilpasning både i systemet og i organisasjonen.

Motstand mot endring

Det er godt beskrevet i litteraturen at endringsprosesser ofte kan møte motstand (Bernstrøm, 2014; Greeven & Williams, 2017). Dersom de ansatte ikke mottar nok informasjon om hvorfor

nye systemer skal brukes, tilstrekkelig opplæring i disse systemene eller føler at behovene deres ikke blir møtt, kan dette bidra til forhøyet motstand (Madritsch & May, 2009). Motstand mot endring kan foregå på ulike måter, for eksempel ved direkte tilbakemeldinger og høylytte protester eller indirekte og mer skjulte strategier. Et eksempel på dette er at ansatte ikke gjennomfører endringene som skal gjøres, eller har en likegyldig holdning til endringene. Det er verdt å merke seg at motstand mot endring ofte vil forekomme i større eller mindre grad, og ikke nødvendigvis er ensbetydende med dårlig ledelse og implementeringsprosess. Saksvik et al. (2007) påpeker viktigheten for ledelsen å møte motstanden på en konstruktiv måte for å redusere hvor hemmende denne motstanden er på implementeringsprosessen. Dette innebærer blant annet å ha en åpen kommunikasjon og aktivt inkludere de ansatte i implementeringsprosessen.

Intuitivt

At systemene og verktøyene er intuitive og lette å bruke er sentralt dersom implementeringen skal lykkes (Øvretveit et al., 2007; Gagnon et al., 2012). Viktigheten av dette virker å bli stadig mer relevant, ettersom brukere av digitale verktøy i stadig økende grad er vant til brukervennlige løsninger.

Tid

Tid ser ut til å være en faktor det er knyttet utfordringer til ved implementering av ny teknologi. Øvretveit et al. (2007) påpeker at det kan oppleves som frustrerende for de ansatte å måtte sette av tid til implementeringsprosessen, ettersom dette stjeler tid fra andre oppgaver og gjøremål. Det kan også oppleves som frustrerende å bruke tid på å lære seg nye systemer etter at disse er implementert (Gagnon et al., 2012). Kombinasjonen av disse to faktorene kan være med å skape hindringer for implementering og adaptasjonen av nye digitale verktøy.

Størrelse

Store bedrifter opplever i større grad flere hindre knyttet til digitalisering enn hva mindre bedriftene gjør. Dette skyldes at kompleksiteten i en bedrift øker med størrelsen, og dermed øker kompleksiteten i digitaliseringen (KPMG, 2014, s. 4)

3.0 Metode

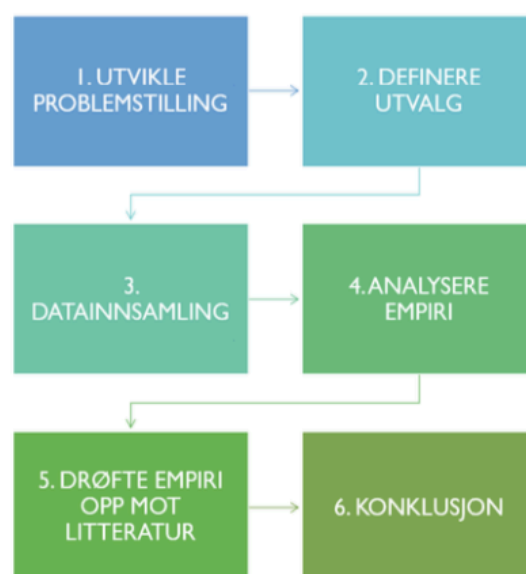
I dette kapittelet presenteres metodene som er valgt for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Først beskrives valg av metode, så beskrives det hvilke datakilder som er benyttet og hvordan disse er samlet inn. Til slutt evalueres dataen knyttet til validitet, reliabilitet og etiske vurderinger.



Figur 5: Oppbygning av oppgavens metodedel (Storaas & Tvedt, 2019)

3.1 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi beskrives som fremgangsmåten som benyttes for å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016, s. 177). Formålet med denne oppgaven er å forstå, analysere og drøfte i hvilken grad NIF er i ferd med å lykkes med et digitalt løft av norsk idrett. Hovedvekten i oppgaven knyttes til prosessen rundt prosjektet, og i mindre grad på tekniske problemstillinger og utfordringer. For å svare på problemstillingen er det valgt en kvalitativ tilnærming der ulike dybdeintervju med både NIF og ulike brukere danner hovedvekten av besvarelsen. Videre benyttes to utvalgte rapporter fra Riksrevisjonen og evalueringsutvalget, samt noe kvantitativ data for å besvare problemstillingen.



Figur 6: Steg i en kvalitativ forskningsprosess (Storaas & Tvedt, 2019)

Oppgavens metode er basert på modellen beskrevet i figur 6, som illustrer stegene i en kvalitativ forskningsprosess. Etter valg av et tema, ble en problemstilling utviklet. Denne problemstillingen ble videre delt inn i tre ulike forskningsspørsmål. For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene ble det definert et ønsket utvalg av respondenter. Etter en vurdering av hvilke respondenter som ville være best egnet for å belyse og besvare oppgavens problemstilling, falt valget ned på NIF digital, tre særforbund, to idrettskretser og to idrettslag. Dette er organisasjonsledd som er med å utgjøre kjernen i organisasjonskartet til norsk idrett. Dybdeintervju med de ulike organisasjonsleddene får frem ulike perspektiver og danner et rikere bilde når forskningsspørsmålene besvares. Ettersom NIF digital er pådriver for implementeringen av digitaliseringsløftet, anses det som høyest relevant å gjennomføre intervju med personer i denne avdelingen. Videre er særforbund, idrettskretser og idrettslag alle brukere av løsningene som implementeres.

Etter at ønsket utvalg var blitt definert, ble disse kontaktet med mål om datainnsamling. Dette ble gjort ved forespørsel om gjennomføring av dybdeintervju. Intervjuene ble fullstendig transkribert kort tid etter at intervjuene var gjennomført. Etter transkribering ble innholdet kodet og kategorisert for å løfte kvaliteten på presentasjonen av resultatene. Arbeidet med resultatene ble etterfulgt av drøfting av funnene opp mot hverandre, og mot presentert teori. Denne drøftingen har gitt grunnlaget for oppgavens konklusjon og implikasjoner.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver hvordan forskningsspørsmålene belyses og besvares, og fungerer som et overordnet veikart (Saunders et al., 2016, s. 163). Forskningsdesign kan generelt deles inn i tre hovedgrupper; beskrivende, forklarende og eksplorerende. Jeg har valgt å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene ved bruk av et eksplorerende forskningsdesign. Dette er hensiktsmessig ettersom jeg har begrenset med tidligere kunnskap om digitaliseringsløftet, samt at det eksisterer svært lite litteratur knyttet til prosjektet. Målet med valgt forskningsdesign er å oppnå høyere innsikt og forståelse knyttet til digitaliseringsløftet.

Videre løses oppgaven som en casestudie (Saunders et al., 2016, s. 184). En casestudie kan betegnes som en grundig gransking av et tema i sin naturlige omgivelse. Dette er hensiktsmessig når skribenten forsøker å oppnå dybdeinnsikt om et fenomen, og flere steder i litteraturen trekkes det frem at casestudie er fordelaktig når problemstillingen og forskningsspørsmålene

som skal besvares er formulert ved hjelp av et «hvordan», «hva» eller «hvorfor»-spørsmål (Saunders et al., 2016).

Tidshorisonten i en studie kan skilles mellom tverrsnitt og longitudinell (Saunders et al., 2016). En studie som har en tidshorisont som er longitudinell studeres fenomenet over lengre tid, mens i tverrsnittstudier studeres et spesifikt fenomen på et bestemt tidspunkt. Grunnet tidsbegrensninger i denne oppgaven gjennomføres den som en tverrsnittstudie.

3.3 Datainnsamling og datakilder

I dette delkapittelet presenteres det hvordan jeg har samlet inn dataen til denne oppgaven. Først presenteres valg av intervjuobjekt og momenter rundt gjennomføringen av intervjuene, så følger en beskrivelse av intervjuguiden og andre datakilder.

3.3.1 Valg av intervjuobjekt

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, har det blitt gjennomført flere dybdeintervjuer med personer i norsk idrett som påvirker og påvirkes av digitaliseringsløftet, både hos NIF digital og hos brukerne. Det ble først gjennomført intervju med NIF digital for å kartlegge og forstå bakgrunnen, målsetningen og hvordan avdelingen arbeider med implementeringen av digitaliseringsløftet.

Som utvalgte respondenter for idrettskretsene ble Innlandet idrettskrets og Oslo idrettskrets valgt ettersom disse representerer både en storby og flere mindre bygder. Kombinasjonen av disse to har vært med å gi en god heterogenitet til besvarelsen.

Det var opprinnelig ønskelig å gjennomføre et dybdeintervju med et av de største særforbundene, og både Fotballforbundet og Skiforbundet ble kontaktet. Ettersom tidspunktet for intervjuene falt på samme tidspunkt som norsk idrett ble preget av et stort antall permitteringer og økonomiske utfordringer grunnet Covid-19 pandemien, ble mine henvendelser avvist. Ettersom intervju med verken Fotballforbundet eller Skiforbundet lot seg gjennomføre, ble det foretatt tre intervjuer med særforbund, selv om den opprinnelige planen var å kun gjennomføre to.

Videre ble et av landets største idrettslag intervjuet; idrettslaget Heming. Det er verdt å merke seg at Heming samarbeider tett med Weborg som er leverandør av digitale systemer til norsk

idrett, og som på mange områder konkurrerer med NIF sine systemer. Dette kan ha preget besvarelsen fra Heming. Videre har det blitt gjennomført dybdeintervju med idrettslaget Koll. Begge idrettslagene kategoriseres som fleridrettslag.

Fiktive navn	Ledd i NIF	Rolle	Dato for intervju
Hanne	NIF digital	Innsikt og analyse	07.02.2020
Kristine	NIF digital	Digital oppfølgingsenhet	07.02.2020
Ada	NIF digital	Ledelsen	23.04.2020
Ida	NIF digital	Ledelsen	23.03.2020
Marie	Idrettskrets	Innlandet idrettskrets – Digitale tjenester	20.03.2020
Hilde	Idrettskrets	Oslo idrettskrets – Ledelsen	31.03.2020
Silje	Idrettskrets	Oslo idrettskrets – IT avdelingen	31.03.2020
Anne	Særforbund	Judoforbundet – Ledelsen	26.03.2020
Victoria	Særforbund	Curlingforbundet – Ledelsen	26.03.2020
Gry	Særforbund	Klatreforbundet – Ledelsen	30.03.2020
Lisa	Idrettslag	Koll idrettslag – Ledelsen	23.03.2020
Trine	Idrettslag	Heming idrettslag – Ledelsen	27.03.2020

Tabell 1: *Intervjuobjekter og roller*

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Et dybdeintervju er ifølge Jacobsen (2015) hensiktsmessig når man benytter seg av relativt få antall respondenter og formålet er å undersøke og kartlegge enkeltindividets oppfattelse og

fortolkning av et fenomen. Ved å benytte seg av dybdeintervju kan man oppnå en fri og åpen samtale mellom intervjuer og informant, noe som var hensiktsmessig for denne oppgaven.

Før hvert intervju sendte jeg ut informasjon om oppgaven og samtykkeskjema. Før selve intervjuene ble det avklart og godkjent bruk av lydopptaker og aidentifisering av respondentene. Det første intervjuet med NIF digital ble gjennomført ansikt til ansikt. De resterende intervjuene ble gjort over Skype og Microsoft Teams, dette fordi Covid-19 pandemien ikke tillot personlige møter i tiden intervjuene ble gjennomført. Lengden på intervjuene varierte fra 15-60 minutter. Intervjuspørsmålene var på forhånd utformet i intervjuguiden.

Etter at både det første intervjuet med NIF digital og intervjuene med brukerne var gjennomført, ble det som en avsluttende del av datainnsamlingen gjennomført et oppfølgingsintervju med ledelsen i NIF digital for å innhente videre informasjon om arbeidet rundt digitaliseringsløftet. Samtidig presenterte jeg deler av resultatene og ulike utfordringer brukerne påpekte i de tidligere intervjuene. Ledelsen i NIF digital fikk dermed mulighet til å komme med egne betraktninger rundt disse utfordringene. Enkelte av disse betraktningene blir delvis brukt i diskusjonskapittelet uten at de eksplisitt er presentert i resultatkapittelet.

3.3.3 Intervjuguide

Det er hensiktsmessig å utarbeide en intervjuguide for å sikre en struktur på intervjuene (Tjora, 2017, s. 104). Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i gjennomføringen av semistrukturerte intervjuer. Det ble utarbeidet to ulike intervjuguides, en for intervjuene med NIF digital og en for intervjuene med brukerne. Begge intervjuguidene ligger vedlagt. Spørsmålene ble justert noe etterhvert som intervjuene ble gjennomført og jeg oppnådde mer innsikt og forståelse av digitaliseringsløftet, men hovedtrekkene er like.

Formålet med intervjuguiden var å definere spørsmål som er relevante for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Guiden ble delt inn i introduksjon, overgang, hoveddel og avslutning. Dette ble gjort med mål om å sikre god flyt i samtalen og en naturlig kronologisk rekkefølge på spørsmålene.

3.3.4 Andre datakilder

Det er hensiktsmessig i en casestudie å innhente flere typer data fra ulike kilder for å belyse fenomenet som studeres (Thomas, 2016, s. 5). For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene fra flere perspektiver og danne et rikere og grundigere bilde av denne implementeringsprosessen, er det benyttet noe kvantitativ data, ulike rapporter og interne dokumenter hos NIF digital som jeg har fått innsyn i.

Den kvantitative dataen har blitt oversendt fra NIF digital og er hentet ut fra NIF sine systemer. Denne dataen knytter seg til antall idrettslag som benytter KlubbAdmin som medlemssystem, antall idrettslag og brukere som har bestilt Idrettens Office 365. Videre er det hentet ut en tabell fra rapporten til Riksrevisjon. Undersøkelser gjennomført av evalueringsutvalget og Riksrevisjonen blir benyttet for å belyse bakgrunnen for prosjektet. Ettersom det finnes svært begrenset med informasjon og data om digitaliseringsløftet, har NIF digital gitt meg innsyn i flere interne dokumenter og presentasjoner. Disse omhandler primært målsetning og strategi for prosjektet og hvordan avdelingen jobber med implementeringen av digitaliseringsløftet.

3.4 Bearbeiding av data

I dette delkapittelet presenteres metode for bearbeiding av data. Kvalitativ analyse handler ifølge Jacobsen (2015) om å redusere og å strukturere tekster. Etter hvert dybdeintervju ble dataen bearbeidet. Intervjuene ble først transkribert i sin helhet, så ble de kodet etter ulike sammenfallende momenter, før de mest interessante funnene blir trukket ut for videre analyser.

3.4.1 Transkribering

For å gjøre arbeidet med analysen enklere og forhøye kvaliteten, ble alle intervjuene som nevnt transkribert i sin helhet kort tid etter gjennomføring. Dette var en meget tidkrevende prosess, men reduserer risiko for feiltolkninger og misforståelser. Ved å transkribere intervjuene åpner man videre for at rådataen som er samlet inn kan kontrolleres i ettertid. Alle intervjuene ble transkribert på bokmål.

3.4.2 Koding og identifisering

Det ble vurdert å benytte spesialiserte analyseverktøy i denne prosessen, noe jeg valgte å ikke gjøre. Ettersom jeg ikke har kjennskap til disse programmene, tidsbegrensinger og et relativt lavt antall intervjuer, valgte jeg å kode ved hjelp av faner og fargekoder i Microsoft OneNote.

Det ble opprettet en hovedfane for hvert forskningsspørsmål som videre ble delt inn i underfaner som samsvarer med underoverskriftene i resultatkapittelet. Tekst som ble sett på som relevant for oppgaven ble flyttet fra de transkriberte intervjuene til de ulike fanene. Når all relevant tekst var omplassert til relevante faner, ble det igjen gjort et utvalg av hvilke deler av materialet som var best egnet til bruk i oppgaven.

3.5 Evaluering av data

For at en studie skal ha en høy grad av gyldighet og troverdighet, bør kvalitetsindikatorerne reliabilitet og validitet være høye. Videre må oppgaven ta etiske hensyn. Følgende følger en vurdering av denne oppgavens reliabilitet, validitet og etiske hensyn.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler studienes troverdighet og pålitelighet, spesielt med tanke på empirien som er innhentet (Jacobsen, 2015, s 104). For å oppnå en høy grad av reliabilitet må undersøkelsen ifølge Jacobsen (2015) være gjennomført på en måte som er troverdig og vekker tillit, som innebærer at resultater er uavhengig av forskningsmetode og analyse. For å evaluere oppgavens reliabilitet er det viktig at forskeren er åpen for at utformingen av oppgaven og datainnsamlingen kan ha påvirket resultatene som blir presentert. Videre er det viktig å undersøke og evaluere hvilke elementer ved oppgaven som kan ha påvirket reliabiliteten.

Reliabilitet kan deles inn i ekstern og intern reliabilitet (Saunders et al., 2016, s. 202). Intern reliabilitet omhandler graden av konsistens gjennom forskningsprosessen. Med andre ord evnen til å produsere tilsvarende resultater ved å benytte forskjellig utvalg til å måle fenomenet gitt samme tidsperiode. Som påpekt innledningsvis er NIF en svært kompleks organisasjon med underkant av 11000 idrettslag, 55 særforbund, 11 idrettskretser og 2,1 millioner medlemmer (NIF, 2020). Grunnet omfanget og tidsbegrensinger til denne oppgaven har jeg måtte gjøre et utvalg knyttet til hvem jeg har intervjuet. Ettersom utvalget er svært lite i forhold til den totale størrelsen på organisasjonen er det en stor mulighet for at den interne reliabiliteten har blitt påvirket, spesielt med tanke på at det kun er gjennomført to intervjuer med idrettslag, og det finnes 11000 idrettslag i norsk idrett. Det vil høyest sannsynlig eksistere ulike oppfatninger på tvers av idrettslagene som ikke kommer frem i denne oppgaven. Samtidig er utvalget av idrettskretser og særforbund trolig mer representativt, og funnene knyttet til forskningsspørsmål 1 er mindre påvirket av utvalget av brukere.

Ekstern reliabilitet refererer til om oppgavens resultat ville blitt det samme dersom den ble gjennomført av en annen forsker eller på et annet tidspunkt (Saunders et al., 2016, s. 203). Ettersom tema og prosessen som er forsket på i denne oppgaven omhandler en pågående digital transformasjon, vil trolig resultatet ved et senere tidspunkt vært ulikt. Jeg har i størst mulig grad forsøkt å ha god transparens i forskningsprosessen for å øke reliabiliteten. Gjennom lydopptak og fullstendig transkribering økes reliabiliteten ved at flere utsagn støttes av direkte sitater. Videre kan man ifølge Saunders et al. (2016, s. 203) kategorisere fire ulike trusler mot reliabiliteten i en studie.

Deltakerfeil knyttes til faktorer som påvirker intervjuobjektene negativt, som igjen kan føre til ulike resultater på ulike tidspunkt (Saunders et al., 2016, s. 203). Deltakelsen i studiet har vært frivillig og jeg har forsøkt å tilrettelegge for at den praktiske gjennomføringen av intervjuene har vært på informantenes premisser, spesielt knyttet til tidspunkt for intervjuene. Ettersom flertallet av intervjuene ble gjennomført over Skype og Microsoft Teams i en tid der idretten har vært preget store utfordringer knyttet til Covid-19 pandemien, kan det ha økt trusselen for deltakerfeil. Jeg anser allikevel trusselen for deltakerfeil som lav til moderat.

Deltakerbias er faktorer som fører til at respondentene gir unøyaktige svar, som dermed kan føre til en forvrengning av resultatene i oppgaven (Saunders et al., 2016, s. 203). Anonymisering og aidentifisering er en av de viktigste faktorene for å redusere deltakerbias ifølge Saunders et al. (2016). Bruken av lydopptak kan øke deltakerbias ettersom det fører til at respondenten modererer svarene i visshet om at samtalen blir tatt opp. Videre kan intervju spørsmålene bli oppfattet forskjellig av de ulike respondentene, som dermed kan føre til forhøyet deltakerbias og dermed redusere reliabiliteten i oppgaven. Jeg opplevde ikke at respondenten i nevneverdig grad oppfatt spørsmålene ulikt, selv om ulike perspektiver og subjektive oppfatninger ble trukket frem. Alle intervjuene ble gjort uforstyrret. På bakgrunn av dette anses oppgavens deltakerbias som lav til moderat.

Forskerfeil omhandler faktorer som kan påvirke forskerens tolkning som følge av feil i datainnsamling og analyse (Saunders et al., 2016, s. 204). Ettersom intervjuene i denne oppgaven er semistrukturerte, kan det medføre en økt sannsynlighet for forskerfeil. Denne reduseres dog noe ettersom intervjuene er tatt opp og transkribert. Videre kan trusselen for forskerfeil økes ettersom oppgaven er gjennomført av kun en person. Trusselen for forskerfeilen anses som moderat.

Den siste av de fire truslene mot oppgavens reliabilitet er forskerbias, som er faktorer som påvirker forskerens evne til å behandle informasjon og data som er innhentet (Saunders et al., 2016). Jeg har strebet etter å ha en objektiv holdning knyttet dybdeintervjuene, der jeg har stilt åpne og ikke-ledende spørsmål. Det vil alltid forekomme subjektive avgjørelser og egne tolkninger hos forskeren på hvilke deler av datainnsamlingen og analysen som brukes i oppgaven. Dette er en naturlig del av studiens metodiske valg, og vil påvirke reliabiliteten. Basert på overnevnte momenter, anses reliabiliteten totalt sett som moderat.

3.5.2 Validitet

Validitet er en indikator som omhandler studiens gyldighet (Tjora, 2011, s. 206). Saunders og Lewis poengterer at validitet handler om hvorvidt metoden måler det den søker å måle, og om det er samsvar mellom forskningsspørsmålene og resultatene. Åpenhet og tydeliggjøring rundt forskningsdesign er avgjørende for å oppnå høy grad av validitet. Derfor har jeg tidligere i kapittelet redegjort for valgene jeg har gjort, som åpner for at andre kan kritisk vurdere min studie.

Det kan hevdes at vurdering av validitet ikke er hensiktsmessig i kvalitative studier, ettersom validitet i utgangspunktet er konstruert for å kvalitetssikre kvantitative studier. Jeg ser det allikevel hensiktsmessig å vurderes oppgavens indre og ytre validitet. Indre validitet beskriver hvorvidt resultatene er gyldig for utvalget som har blitt studert. Jeg vurderer den indre validiteten i denne oppgaven som moderat til høy. Dette på bakgrunn av at funnene blant de utvalgte respondentene faktisk måler det jeg ønsket å måle.

Den ytre validiteten beskriver hvorvidt resultatene kan generaliseres. Men andre ord om forskningsresultatene gir mening utover utvalget i denne studien. Både kvalitativ forskning og eksplorative studier kjennetegnes av lav ekstern validitet. De eksakte funnene i denne studien kan trolig ikke generaliseres utover oppgaven, men det vil trolig være flere momenter knyttet til utfordringer ved en digitaliseringsprosess som er sammenfallende hos andre komplekse organisasjoner. Ettersom det videre er gjort et lite utvalg av respondenter i en stor organisasjon, er dette med å svekke den eksterne validiteten.

3.5.3 Ethiske hensyn

Ethiske problemstillinger og utfordringer kan oppstå under alle stadiene av forskningsprosessen. Fra forespørsel om intervju, til datainnsamling og presentasjon av resultatet (Saunders et al.,

2016, s. 264). Ettersom datainnsamlingen i denne oppgaven er primært innhentet gjennom dybdeintervjuer, kan det gi et økt spekter av etiske vurderinger. Jeg har under hele forskningsprosessen forsøkt å ivareta en høy etisk standard.

Før arbeidet med denne oppgaven ble satt i gang, ble det sendt inn en søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning av prosjektet. Prosjektet ble etter kort tid godkjent, som blant annet innebar godkjenning til å benytte lydopptaker under gjennomføringen av intervjuene, gitt informantenes samtykke. Samtlige informanter godkjente dette. Informantene ble videre opplyst om sine rettigheter i henhold til kravene fra NSD. Dette innebar blant annet at jeg har vært forpliktet til å oppgi informantenes mulighet til å trekke samtykke uten oppgitt årsak, samt at deltakelsen i studien er frivillig. Dette ble gjort skriftlig ved forespørsel om intervju og muntlig før oppstart av hvert intervju.

Saunders (et al., 2016, s. 235) påpeker viktigheten av både informantenes anonymitet og behandling av dataens konfidensialitet. For å redusere etiske utfordringer i oppgaven har samtlige informanter blitt aidentifisert, både ved navn og kjønn. Alle informanter ble opplyst om dette på forhånd, både i samtykkeskjema og muntlig før intervjuene. Videre har all innhentet primærdata blitt behandlet i henhold til NSD sine krav om konfidensialitet.

4.0 Resultat

I dette kapittelet vil funnene i den empiriske datainnsamlingen beskrives. Dette er knyttet opp mot oppgavens forskningsspørsmål. Kapittel 4.1 knyttes opp mot forskningsspørsmål 1, kapittel 4.2 opp mot forskningsspørsmål 2 og kapittel 4.3 opp mot forskningsspørsmål 3. Drøfting av funnene opp mot teori som har blitt presentert blir gjort i kapittelet for diskusjon.

4.1 Hva er bakgrunnen og målet for digitaliseringsløftet?

Det kommer tydelig frem gjennom både dybdeintervjuene og sekundære kilder at et digitalt løft av NIF har vært nødvendig. Respondentene fra NIF digital poengterer tidlig at digitaliseringen i NIF ikke kun er et prosjekt med en klar start- og sluttdato, men at arbeid med digitalisering foregår kontinuerlig og aldri blir ferdig. Respondentene bekrefter allikevel at det har vært en tydelig oppskalering i arbeidet som en del av digitaliseringsløftet:

Man blir aldri ferdig. Det ble intensivert for halvannet år siden, da ble det mye mer fokus på det (Hanne).

4.1.1 Bakgrunnen for digitaliseringsløftet

Frem til starten av 1990-tallet hadde særforbundene og idrettskretsene selv ansvaret for å etablere og organisere sine egne IT-løsninger. Utover 90-tallet så man midlertidig et behov for mer samhandling og en sentralisert avdeling for IT-løsninger, som i 1996 førte til at det ble etablert et nasjonalt IT-nettverk der man konsoliderte en rekke lokale løsninger. I 1999 ble NIF og de fleste særforbundene samlokalisert på Ullevål stadion. Det ble samtidig etablert en nasjonal IT-funksjon for idretten; NIF IT. Avdelingen besto av IT-ledelse, driftssentral og utviklingsmiljø. NIF IT skiftet senere navn til NIF digital. (Evalueringsutvalget, 2016, s. 14). NIF digital forvalter all sentral data om organisasjonen, idrettslagene, medlemmene, aktiviteter og resultater. Denne dataen danner grunnlaget for idrettens grunndata. Avdelingen har pr i dag (april 2020) 43 ansatte (NIF digital, personlig kommunikasjon; internt dokument, 15. april 2020).

Rapport fra Riksrevisjonen

Det har blant mange eksistert misnøye rundt NIF sitt arbeid med IT. I 2017 pekte rapporten «Kulturdepartementet sin oppfølging av Norges Idrettsforbunds bruk av spillemidler» fra

Riksrevisjonen (Riksrevisjonen, 2017) på at NIF ikke har kontroll på hvor mange medlemmer de har, som igjen danner grunnlaget for tildeling av spillemidler fra Norsk Tipping:

NIF har i perioden (2012-2017) rapportert antall medlemskap og aktive medlemskap, ikke antall medlemmer og aktive medlemmer. Det er mange dobbeltregistreringer i medlemsregistrene. Tallene gir derfor ikke et riktig bilde av antallet medlemmer (Riksrevisjonen, 2017, s. 6).

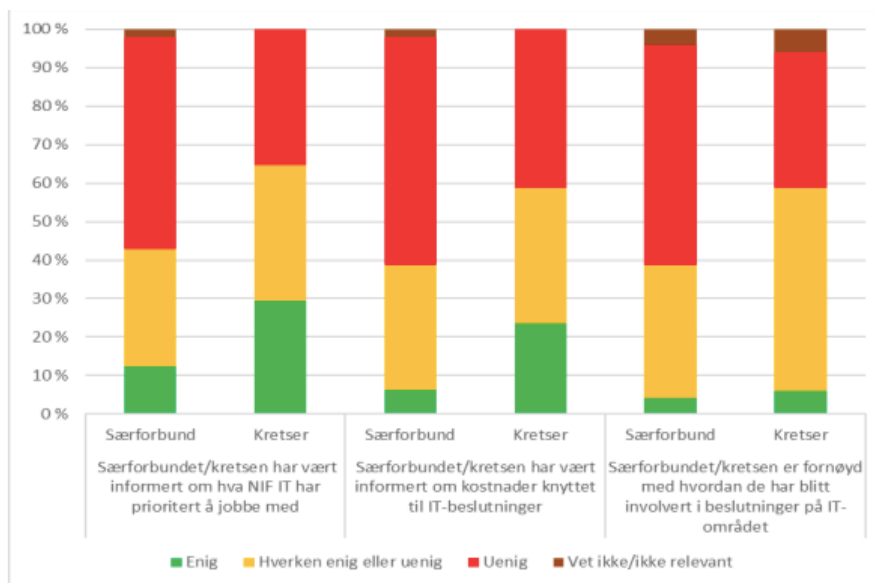
Under intervju med NIF digital trekkes denne rapporten fra Riksrevisjonen frem som noe av bakgrunnen for digitaliseringsløftet, og det kommer tydelig frem at spesielt løsningene knyttet til medlemsregistrering ikke var tilfredsstillende. Etter rapporten fra Riksrevisjonen virker det som det internt på avdelingen ble mer oppmerksomhet på at kvaliteten på medlemsregistreringen ikke var god nok.

Rapporten pekt litt på mangelfulle dataregister hos oss (...) Kvaliteten på registreringen og vite hvem som er norsk idrett, hvem består vi av og hva gjør vi? Og hvor man på en måte konkluderte med at det vet vi ikke. Vi har ikke god nok data på det (Hanne).

Kombinert med behovet for bedre kvalitet knyttet til medlemsregistrering oppsto det en erkjennelse at avdelingen og hele NIF kunne bli drevet mer effektivt. Spesielt digitalisering kunne være et ledd i dette, noe som blir trukket frem i intervjuet med NIF digital:

Alt i alt så vi jo rett og slett et behov for å drive mer effektivt, ikke bare selve avdelingen men hele NIF. Og man så da på, kanskje i mye større grad enn før, hvordan digitale tjenester kan være med på å effektivisere drift (Kristine).

Videre pekte rapporten fra Riksrevisjonen på utfordringer og misnøye knyttet til kommunikasjon og informasjonsdeling fra IT-avdelingen i NIF. En spørreundersøkelse som er inkludert i rapporten viser at ledelsen i både særforbund og idrettskretser har vært misfornøyd med graden av informasjon de har mottatt fra IT-avdelingen i NIF. Denne misnøyen omhandler både informasjon om hvilke prioriteringer IT-avdelingen gjør, kostander knyttet til IT-beslutninger og graden av involvering knyttet til beslutninger.



Tabell 2: Særforbundenes og idrettskretsenes opplevelse av informasjon og involvering på IT-området (Riksrevisjonen, 2017, s. 27)

Rapport fra evalueringsutvalget

I 2016 ble det satt sammen et evalueringsutvalg som skulle gjennomgå idrettens felles IKT-systemer (Evalueringsutvalget, 2016). Noe av bakgrunnen for rapporten var en stor økning i totale kostnader hos NIF IT. Evalueringsutvalget besto av syv personer, alle med sentrale roller i norsk idrett og høy digital kompetanse. Formålet med rapporten var å undersøke noen av idrettens utfordringer knyttet til IT, porteføljen av IT-systemer og komme med egne vurderinger og anbefalinger til NIF sitt videre arbeid med IT. Rapporten ble oversendt til NIF, og har vært med å danne noe av grunnlaget for arbeidet med digitaliseringsløftet. Rapporten trekker frem flere momenter ved NIF sitt arbeid med IT. Blant annet at NIF på daværende tidspunkt ikke hadde en digitaliseringsstrategi, og IT-løsningene som blir laget av NIF har «så godt som ingen fokus på kundene og kundeorienterte løsninger» (Evalueringsutvalget, 2016, s. 4).

Rapporten fra evalueringsutvalget kommer videre med egne anbefalinger til NIF sitt IT-arbeid:

- 1) Utvikling, forvaltning og drift av standard IT-løsninger bør outsources. Utvikling og forvaltning av IT-løsninger som utvikles særskilt for norsk idrett bør vurderes i hvert tilfelle, men driften av disse bør outsources (Evalueringsutvalget, 2016, s. 6)

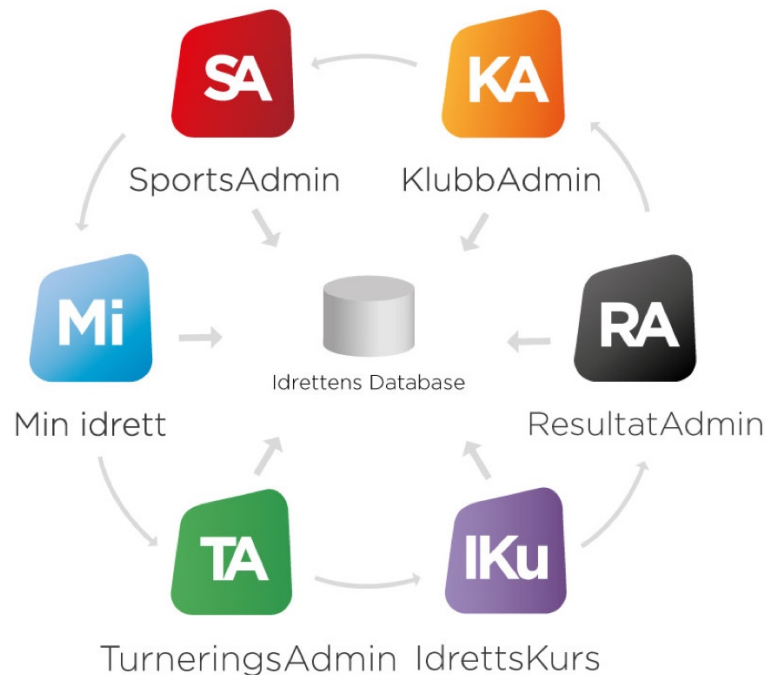
- 2) Utvikling og gode muligheter for integrasjon med idrettens database skal prioriteres og danne fundamentet for fremtidens løsninger for norsk idrett. NIF IT skal beholde full styringsrett og kontroll over idrettens database (Evalueringsutvalget, 2016, s. 6)
- 3) Drift av løsninger skal anskaffes i det åpne markedet og bør ikke utføres internt, kun i helt spesielle tilfeller (Evalueringsutvalget, 2016, s. 6)
- 4) Programvare som en tjeneste og skybaserte løsninger bør prioriteres foran dedikerte løsninger (Evalueringsutvalget, 2016, s. 6)
- 5) Standardløsninger i markedet bør benyttes i størst mulig grad. «80%-regelen» anvendes, altså at løsningene skal være gode nok, men ikke nødvendigvis perfekte. De siste 20 % er krevende og ofte svært kostbare å gjennomføre (Evalueringsutvalget, 2016, s. 6).

Konklusjonene og anbefalingene argumenterer for å outsource store deler utviklingen og driften av NIF sitt IT-arbeid.

Organisasjonen trekker også frem elementer som et stigende kostnadsnivå og konkurranse fra flere fronter som noe av bakgrunnen for digitaliseringsløftet. Idrett står ikke lenger i særstilling når det gjelder aktivitet i det norske samfunnet. E-sport og annen digital aktivitet har vært med å utfordre den norske idrettsmodellen (NIF digital, personlig kommunikasjon; internt dokument, 13. mars 2020)

4.1.2 Digitale verktøy før digitaliseringsløftet

IT-avdelingen hos NIF har helt siden oppstarten utviklet og driftet digitale tjenester og verktøy for særforbund, idrettskretser og idrettslag. Felles for disse løsningene er at de er bygget rundt idrettens sentrale database. Idrettens sentrale database inneholder all registret informasjon om medlemmer, frivillige og ansatte. Målet har vært at all data kan brukes på tvers av systemene. Videre har løsningene i større eller mindre grad hatt et grensesnitt som tillater integrasjon av tredjepartsløsninger (Ludvigsen, 2017).



Figur 7: IT-systemer hos NIF (Ludvigsen, 2017)

Min idrett

Min idrett ble laget i 2009 og er medlemmenes egen personlige side med personinfo, påmelding og betaling. Alle som blir registret som et medlem i et idrettslag, med en form for tillitsvern eller andre funksjoner blir registret i idrettens database gjennom Min idrett (Evalueringsutvalget, 2016, s. 16).

KlubbAdmin

KlubbAdmin ble laget i 2013 og er systemet for medlemsadministrasjon. Her registreres og fjernes medlemmer. Systemet brukes videre til å rapportere medlemstall hos idrettslagene. Systemet er integrert med idrettens øvrige systemer som Min idrett og SportsAdmin. Det er også mulig for idrettslagene å kommunisere med medlemsmassen på e-post og SMS gjennom KlubbAdmin (Evalueringsutvalget, 2016, s. 16).

SportsAdmin

SportAdmin er et nasjonalt idrettsadministrativt system der hovedoppgaven er å registrere og oppdatere person- og organisasjonsopplysninger. Systemet ble laget i 2005. Man kan registrere og følge opp medlemslisenser via systemet. Basert på tilgangsnivå kan man planlegge kurs, arrangementer, distribuere informasjon og fordele midler (Evalueringsutvalget, 2016, s. 16).

TurneringsAdmin

TurneringsAdmin ble laget i 2015 og er løsningen for turneringsadministrasjon for lagidretter. Systemet brukes til planlegging og gjennomføring av turneringer, både cuper og serier (Evalueringsutvalget, 2016, s. 16).

IdrettsKurs

Systemet muliggjør administrasjon av kursmaler, planlegging og gjennomføring av kurs, samt administrasjon knyttet til kompetanser og utdanningsløp (Evalueringsutvalget, 2016, s. 16).

ResultatAdmin

ResultatAdmin ble utviklet i 2014 og er idrettens system for distribusjon av sportsresultater til web og trykk i samarbeid med NTB Sportsdata. Resultatene lagres i idrettens felles grunndata (Evalueringsutvalget, 2016, s. 16).

Ingen av disse systemene skal ifølge NIF videreføres. I arbeidet med videre digitalisering i NIF skal disse tjenestene utvikles til nye løsninger og tjenester (NIF digital, personlig kommunikasjon, 29. april 2020). Medlemssystemet KlubbAdmin vil videreutvikles før det i fremtiden vil gå inn i et nytt medlemssystem.

4.1.3 Målet med digitaliseringsløftet

Målet med digitaliseringsløftet er ifølge NIF, i samsvar med kritikken fra Riksrevisjonen, å bedre kvaliteten på dataen som NIF sitter på (NIF, 2020). Videre beskrives det overordnede målet gjennom den digitale strategien internt hos NIF digital som:

Norsk idrett skal ha digitale tjenester som sikrer at det er enklest mulig å få flest mulig med, lengst mulig både som aktiv og frivillig (NIF digital, personlig kommunikasjon; internt dokument, 15. april 2020).

Den digitale strategien til NIF blir videre konkretisert ved at det digitale skal sikre:

- 1. At det er enkelt å finne idrettens tilbud og enkelt å delta*
- 2. Tilgang til effektive og integrerte tjenester med mest mulig automatisering*
- 3. At det er enkelt å informere, samhandle, dele og utvikle kompetanse*
- 4. Tilgang til kvalitetssikrede data som grunnlag for innsikt, analyse, rapportering og fordeling av midler.*

5. *Mest mulig av inntekspotensialet knyttet til medlems- og aktivitetsdata går tilbake til norsk idrett (NIF digital, personlig kommunikasjon; internt dokument, 13. mars 2020)*

Det virker tydelig at NIF har et ønske og en målsetning om å sette brukernes behov i sentrum, noe som ifølge NIF kan være med å frigjøre tid til mer aktivitet hos medlemmene. Dette trekkes frem i intervjuet med NIF digital:

Det er jo å sørge for at de tjenestene vi leverer har enda mer fokus på idrettslagene og medlemmene der ute (...) Altså vi skal lage tjenester som er så gode som mulig for idrettslag og medlemmene, som gjør at man bruker mest mulig tid på aktivitet og minst mulig tid på administrasjon. Det er jo hele mantraet, altså vår agenda for det vi driver med (Hanne).

Videre har NIF digital etablert en håndfull ytelsesindikatorer (KPI) overordnet for sitt digitale arbeid (NIF digital, personlig kommunikasjon; internt dokument, 13. mars 2020). Følgende er et utvalg av disse ytelsesindikatorene:

1. *Mer enn 80 % av organisasjonsledd tilknyttet norsk idrett er fornøyd med idrettens digitale tjenester.*
2. *Øke inntekter som tilfaller norsk idrett gjennom digitale plattformer med 30 %.*
3. *Mer enn 80 % av de som kontakter support er fornøyd med respons og veiledning.*

Kommersielle aktører

Det blir trukket frem i intervjuet med NIF digital at det har vært en utfordring knyttet til kommersielle aktører i idretten som har tjent godt på at NIF tidligere ikke kunne levere et sentralt gratis verktøy til idrettslagene. Dette førte både til tap av potensiell inntjening og økt kompleksitet knyttet til korrekt medlemsregistrering. Denne utfordringen forsøker NIF digital å møte gjennom digitaliseringsløftet, noe som blir illustrert i intervjuet med NIF digital:

Man hadde jo aktører der ute, altså kommersielle aktører som hadde gode dager og som levde godt på at ikke vi kunne tilby et sentralt gratis verktøy for idrettslagene. Men ulempen med det var jo at det fantes en flora av ulike verktøy og ikke sentralt register da, vi hadde jo ikke noen måte å kunne si noe eller gjette noe som helst om hvordan medlemsmassen vår så ut på individnivå (Kristine).

NIF digital har fått kritikk for å utvikle egne digitale løsninger og gjøre betingelsene vanskeligere for kommersielle leverandører av konkurrerende systemer (IKT-Norge, 2019).

Når digitaliseringsløftet ble påbegynt var den opprinnelige strategien til NIF digital å kun ha et medlemssystem for norsk idrett. Etter store protester fra flere kommersielle leverandører og idrettslag, valgte NIF digital å åpne for å integrere tredjepartsløsninger under visse betingelser. Dette er aktører som ifølge NIF:

1. *Anerkjenner at eierskap til medlemmer og frivillige ligger hos idrettslag, særforbund og NIF.*
2. *Anerkjenner at eierskap til aktivitet ligger hos idrettslag og særforbund.*
3. *Bidrar med merverdi til norsk idrett – besparelser, forenklinger og inntektsstrømmer.*
(NIF digital, personlig kommunikasjon; internt dokument, 13. mars 2020)

Det eksisterer fortsatt sterk misnøye blant flere kommersielle aktører som anklager NIF for å monopolisere markedet og påfører dem store ekstrakostnader (IKT-Norge, 2019). Interesseorganisasjonen IKT-Norge som samler et flertall IKT-bedrifter varslet daværende kulturminister Trine Skei Grande om denne interessekonflikten. De hevdet blant annet:

NIF utvikler egne løsninger som konkurrerer med private aktører, og bransjen opplever å bli manipulert og hindret fra god tilgang til markedet (IKT-Norge, 2019).

NIF digital ønsker på sin side å ta kontroll over dataen i norsk idrett, og mener det er NIF som eier denne. Respondentene fra NIF digital nekter ikke for at dette har skapt støy, og beskriver en overbevisning om at de er på rett spor:

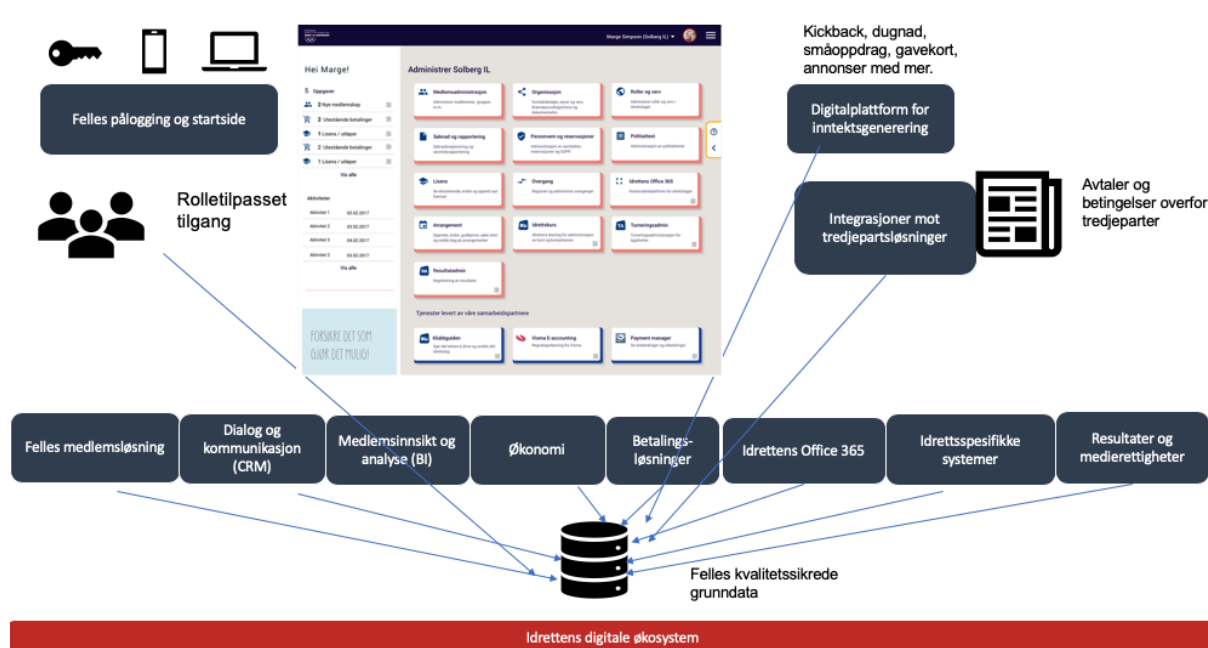
(...) hvor en del kommersielle aktører som ser at den endrede strategien som vi representerer kanskje utfordrer forretningsmodellen deres da. Og de har nok klart å piske opp ganske mye støy rundt dette. Som egentlig har bare overbevist meg om at det er enda mer riktig det vi holder på med for norsk idrett (Ada).

4.2 Hvordan implementeres de digitale løsningene i digitaliseringsløftet?

For å nå målene i digitaliseringsløftet jobber NIF digital med å tilby flere ulike, oppdaterte og nye tjenester til særforbund, idrettskretser og idrettslag. Disse systemene og løsningene skal snakke på tvers med hverandre gjennom felles grunndata, og betegnes av NIF digital som *idrettens digitale økosystem* (NIF digital, 2019) og inneholder:

- En felles pålogging og startside for norsk idrett

- Digital plattform for inntekstgenerering
- En felles medlemsløsning
- Et CRM-system for dialog og kommunikasjon
- En løsning for medlemsinnsikt og analyse
- Løsninger knyttet til økonomi og betalinger
- Idrettens Office 365
- Idrettsspesifikke systemer
- En løsning for resultater og medierettigheter



Figur 8: Visualisering av idrettens digitale økosystem (NIF digital, 2019)

NIF digital jobber også med å videreutvikle medlemsløsningen KlubbAdmin, samt utvikling av et nytt skybasert medlemssystem: Idrettens medlemssystem (IMS). Disse systemene skal konsolideres i 2021 ifølge NIF digital (Ada, personlig kommunikasjon, 24. april 2020). Videre har det blitt utviklet en skybasert arrangementløsning; Isonen. Det utvikles også ulike apper. Idrettens ID brukes for å logge seg på de ulike tjenestene og verifiserer brukeren unik med fødselsnummer og mobilnummer.

Som beskrevet i avgrensingen tar denne oppgaven for seg løsningene knyttet til CRM-system, innsikt og analyse, Idrettens Office 365 og medlemsløsningen KlubbAdmin.

4.2.1 Nye digitale løsninger

I arbeidet med digitaliseringsløftet jobbes det med å implementere flere nye løsninger og tjenester. I samsvar med strategien for digitalisering er målet med disse løsningene å bidra til effektiviserte arbeidsprosesser, enklere samhandling og deling.

Idrettens Office 365

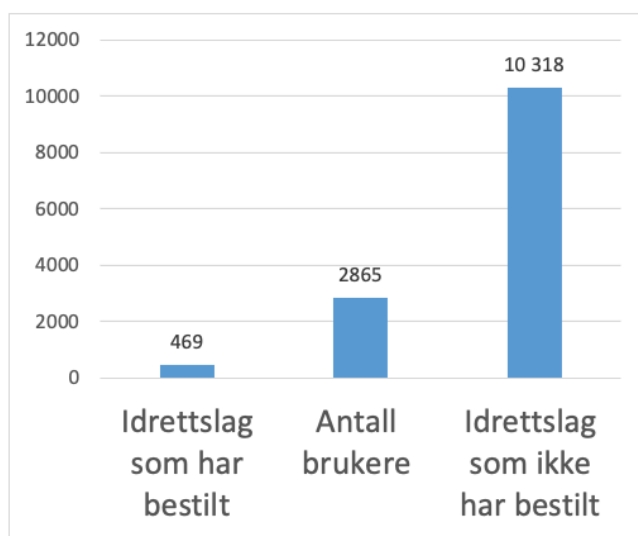
Office 365 er en nettbasert tjeneste levert av Microsoft. Office 365 inneholder et bredt spekter av tjenester. Tjenestene omfatter blant annet sosiale nettverk, dokumentlagring, videomøtetjenester, «chat-tjenester» og Office sin programvarepakke. Tjenestene og løsningene samarbeider og kommuniserer på tvers av hverandre. For eksempel kan man kalle inn personer til et videomøte i applikasjonen Microsoft Teams der dette møte lagres automatisk i Microsoft Outlook sin kalender. Idrettens Office 365 bygger på Microsoft Office sine tjenester, og samhandler med Idrettens ID for innlogging. Målet med idrettens Office 365 er ifølge NIF blant annet å gi styret i idrettslagene en enkel oversikt over oppgaver og dokumenter, samt å hjelpe brukerne med å kommunisere og samarbeide (NIF digital, 2020).



Figur 9: *Idrettens Office 365* (NIF digital, 2020)

Idrettens Office 365 benytter seg av Microsoft Teams som samhandlingsløsning. Programmet muliggjør chat, videomøter og samtaler. Tilgangen til Idrettens Office gis utfra hvilken rolle brukerne har i idrettslag, særforbund eller idrettskrets. Eksempelvis gjør dette at dersom et idrettslag ansetter en ny daglig leder, vil historikken og de samme dokumentene til tidligere stillingsinnehaver bevares og videreføres. Videre brukes SharePoint som program for dokumentlagring (NIF digital, 2020). Det er i underkant av 500 idrettslag som har bestilt

Idrettens Office 365, med ca. 3000 brukere. Det har vært en jevn økning i antall brukere etter arbeidet med digitaliseringsløftet ble påbegynt.



Tabell 3: Antall idrettslag og brukere som har bestilt Idrettens Office 365 (NIF digital, personlig kommunikasjon, 28. april 2020)

CRM-system

CRM står for «customer relationship management», som på norsk kan betegnes som kunderelasjonshåndtering. CRM er i utgangspunktet et system for teknologibaserte kundeløsninger. Ifølge NIF sine hjemmesider så vil det: *bli utviklet gode verktøy for to-veis kommunikasjon med medlemmer og aktører innenfor norsk idrett og disse vil tilpasses idrettslag, idrettskretser, særforbund og NIFs sentraladministrasjon* (NIF digital, 2020). Med andre ord et CRM-system for idretten.

Verktøyene skal ifølge NIF gjøre det enkelt å kommunisere med medlemsmassen, og det legges opp til to løsninger. Den første løsningen skal være en enkel løsning som gjøres tilgjengelig via det felles medlemssystemet, og vil ifølge NIF trolig være tilstrekkelig for idrettslag og mindre særforbund. Den andre løsningen skal være en mer avansert løsning for idrettskretsene, større særforbund og sentraladministrasjonen i NIF. Denne løsningen baserer seg på Microsoft Dynamics (NIF digital, 2020). Videre skal CRM-løsningen legge til rette for håndtering av sponsorer og B2B-aktivitet (business to business), gi en oversikt over aktiviteter og en god organisasjonsoversikt. I denne oppgaven er det spesielt den siste løsningen som studeres nærmere.



Figur 10: CRM-løsning for idretten (NIF digital, 2020)

Innsikt og analyse

Innsikt og analyse kan oversettes til «Business Intelligence» på engelsk og forkortes ofte BI. Wixom og Watson (2010) betegner BI som en paraplybetegnelse for å beskrive teknologien, programmene og prosesser for å samle, lagre og analysere data. Begrepet BI brukes med andre ord om prosessen for å få data inn, og prosessen med å få data ut gjennom systemer for å møte ulike forretningsbehov (Wixom & Watson, 2010).

NIF implementerer programmet Power BI for innsikt og analyse. Power BI er en skybasert løsning som er utviklet av Microsoft. Hovedpoenget med løsningen er å bruke organisasjonens data om medlemmer og aktivitet til analyser og lage ulike rapporter ut fra disse dataene. Dette er spesielt analyser og rapporter om utviklingstrender i medlemstall og aktivitet. NIF skriver selv på sine nettsider at «*Det skal etableres en moderne plattform for tilgjengeliggjøring av relevante rapporter med utvikling i medlemstall og aktive innenfor norsk idrett. Løsningen skal tilbys idrettslag, idrettskretser, særforbund og NIF sentralt*» (NIF digital, 2020). Videre ønsker NIF at plattformen skal:

1. Bidra til å planlegge og iverksette tiltak til rett tid og sted
2. Måle effekt av tiltak
3. Hjelp organisasjonen til å ta bedre beslutninger gjennom økt innsikt
4. Gi full oversikt over:
 - i. Medlemmer, aktivitet og roller

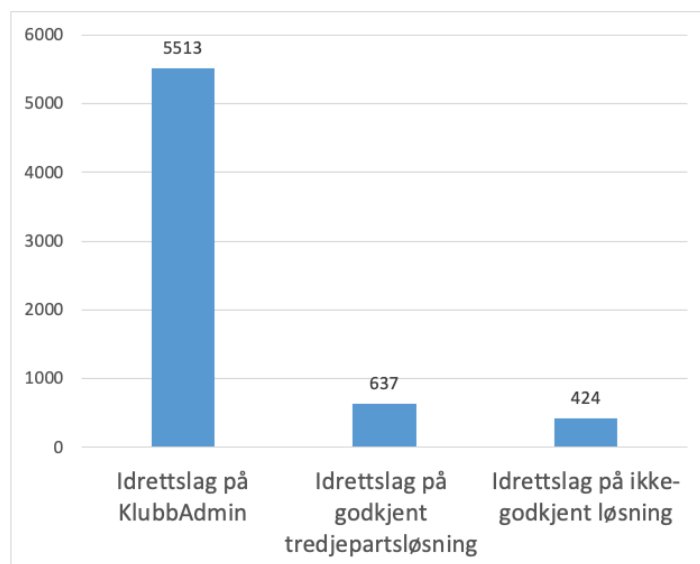
- ii. Anlegg*
- iii. Økonomi*
- iv. Kompetanse og kurs*
- v. Konkurranser og resultater*
- vi. Strategisk styringsinformasjon på tvers (NIF digital, 2020)*

Medlemssystem

Medlemssystemene benyttes av idrettslagene, og brukes blant annet til en årlig samordnet rapportering. Denne rapporteringen var tidligere preget av manuelle løsninger, noe man er i ferd med å avvikle. Et idrettslag kan kun benytte et medlemssystem, og det er påkrevd at medlemsdata skal rapporteres elektronisk gjennom systemet som brukes. NIF digital jobber som en del av digitaliseringsløftet med en videreutvikling av deres egenutviklede løsning; KlubbAdmin. Idrettslag kan velge å ikke benytte seg av KlubbAdmin, men må da bruke et medlemssystem som har en godkjent integrasjonsavtale med NIF (NIF, 2020). Flere tredjeparter leverer egne medlemsløsninger til idrettslag. Pr dags dato (mai 2020) er følgende tredjepartsløsninger godkjent av NIF (NIF, 2020):

- Norges Bokseforbund (Boksing medlemssystem)
- Rubic AS (Rubic member)
- Bloc AS (Idretten Online)
- Club United AS (Hoopit)
- Effektus AS (StyreWeb)
- Spoortz AS (Spoortz)
- Spond AS (Spond Club)
- Samspill.no (Weborg)

Det er allikevel KlubbAdmin som er det dominerende medlemssystemet. Med over 5500 idrettslag som bruker denne løsningen. Det er flere idrettslag som verken er på KlubbAdmin eller en godkjent tredjepartsløsning. Dette gjelder både idrettslag som benytter en ikke-godkjent tredjepartsløsning og andre medlemsarkiver som Excel-ark. Følgende figur gir en oversikt over antall idrettslag på KlubbAdmin, på godkjente tredjepartsløsninger og på ikke-godkjente tredjepartsløsninger. Resterende idrettslag som ikke inngår i tabellen benytter seg av andre medlemsarkiver.



Tabell 4: *Fordeling av idrettslag på medlemssystem* (NIF digital, personlig kommunikasjon, 28 april 2020)

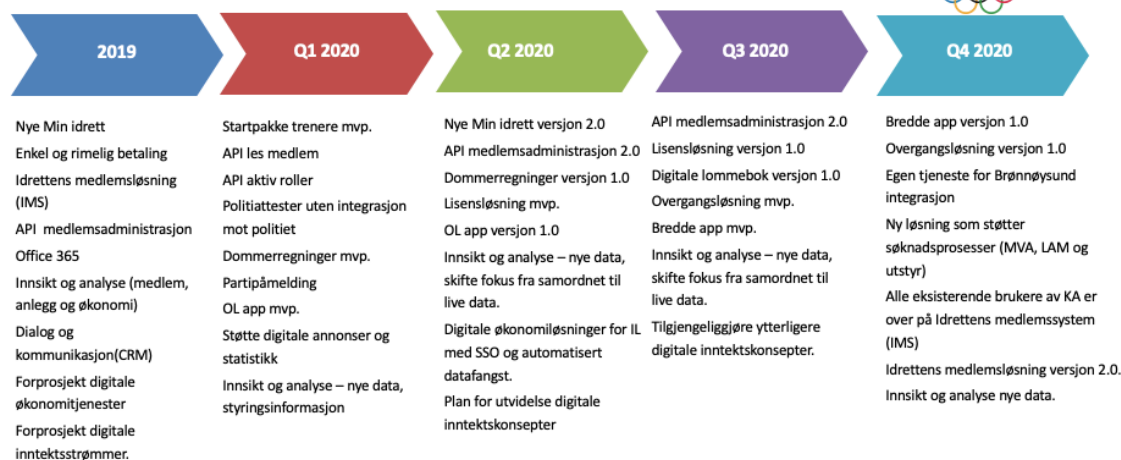
4.2.2 Arbeidsmetode for implementering

Det virker å være et skifte knyttet til arbeidsmetoden for utvikling og implementeringer av løsninger hos NIF digital. Der det tidligere var høyt fokus på løsninger for administrasjonen, har det de siste årene blitt høyere brukerfokus ved implementering av nye digitale løsninger. Ifølge respondentene fra NIF digital har de brukerne i bakhodet før hver avgjørelse og for hver nyvinning. Dette blir illustrert i intervjuet:

Nå er det nesten bare, ikke nesten bare, et enormt mye større fokus på idrettslaget og medlemmet i bunn. Og det er liksom det første man spør om nesten, i hver avgjørelse, i hver nyvinning – okay hvilken gevinst gir dette for brukerne der nede, fortrinnsvis på klubb – og lagsnivå (Kristine).

Videre benytter NIF seg av både pilotprosjekter og brukergrupper for test av løsninger. Disse brukergruppene består av et utvalg av idrettslag, særforbund og idrettskretser, der målet er å hente inn erfaringer og motta tilbakemeldinger. Ifølge NIF digital er de i ferd med å bevege seg over på et mer brukerstyrt utviklingsløp. Tilbakemeldingene fra brukergruppene er ifølge NIF med å styre prioriteringene knyttet til det interne teknologiske veikartet (roadmap).

Overordnet veikart 2020



Figur 11: Overordnet veikart hos NIF digital for 2020

Videre ble det etablert ulike produktteam hos NIF digital i september 2019. Disse teamene har ansvar knyttet til resultat og oppfølging. Det arbeides internt på avdelingen med tekniske prosjektplaner for leveranse av de ulike løsningene. Eksempelvis knyttet til leveransen av CRM-systemet.

Overordnet prosjektplan for CRM leveranse 1 (uten integrasjon)

Task Name	Start	Finish	11							12							13							14							15							
			11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Project Administration & Tech lead	07.01.19	12.04.19																																				
Analysis & Design	01.01.19	17.03.19																																				
Development	04.02.19	11.03.19																																				
Setup & Configuration	04.01.19	18.03.19																																				
Testing (QA)	11.03.19	22.03.19																																				
NIF intern testing	01.03.19	29.03.19																																				
Documentation - Training, System	01.03.19	31.03.19																																				
UAT - Plan, setup, prepare	25.03.19	29.03.19																																				
UAT - Conduct, Fix issues, Sign-off	01.04.19	03.04.19																																				
User training - Prepare and conduct	03.04.19	05.04.19																																				
Buffer	06.04.19	07.04.19																																				
Deployment - Setup and prepare	08.04.19	10.04.19																																				
Deployment - Go Live	11.04.19	12.04.19																																				
NIF intern brukeropplæring	01.04.19	12.04.19																																				

Tabell 5: Illustrasjon av teknisk prosjektplan for CRM leveranse

Utfordringer ved implementering

På spørsmål om hva som har vært de største utfordringene med implementeringene underveis i digitaliseringsløftet, trekker respondentene fra NIF digital spesielt frem kompleksiteten som en stor utfordring. Dette knytter seg til at alt henger sammen og størrelsen på databasen. Respondentene fra NIF digital påpeker at det er svært krevende å røre en del uten at det får

konsekvenser for andre ting, spesielt siden man løfter store deler av det digitale miljøet til skytjenester. Ettersom man ikke kan stenge av kritiske digitale systemer mens man gjør dette, må det digitale miljøet dupliseres, altså ha to miljøer gående samtidig og synkronisere data mellom disse. Dette har ifølge respondentene vært det avdelingen har brent mest timer på. Videre trekker Ada frem en kompleksitet knyttet til personvern. NIF har mellom 2 og 3 millioner mennesker som er knyttet til norsk idrett i større eller mindre grad, og svært mange av disse ligger inne i systemene til NIF med personopplysninger. NIF er ifølge respondentene den største behandleren av personopplysninger i Norge etter den offentlige sektoren. Det å sikre høy grad av personvern kombinert med en digitaliseringsprosess er ekstremt kompleks ifølge NIF digital.

Informasjonsflyt er videre et moment som krever mye jobb. Det har ifølge NIF digital vært utfordringer knyttet til den interne informasjonsflyten på avdelingen:

Internt også har vi hatt veldig mye å gå på med tanke på den interne informasjonsflyten på avdelingen. Hva som skjer og hvorfor. Det er nok mange som har vært frustrert og ikke visst hva som har skjedd. Og plutselig en dag er det noe nytt som skjer eller som man skal gjøre eller delta på, uten å egentlig vite hvorfor (Kristine).

Også den eksterne informasjonsflyten og markedsføring ut til brukerne har vært krevende ifølge intervjuobjektene. Det blir poengtert i intervjuet med NIF digital at dette ikke er kjernekompetansen til avdelingen, og at det tidligere ikke var noe involvering utenfor IT-avdelingen knyttet til hvordan det digitale arbeidet skulle drives. Det er nå en endring i måten organisasjonen ser på IT-prosjekter:

Det går absolutt i riktig retning. Etter mange år her har vi opplevd at noe av utfordringen er at mye sees på som IT-prosjekter, hvor man egentlig skal drive prosessen fra A-Å. Hvor man har for lite støtte (...) Det har gått fra forståelse om at overgangen fra IT-prosjekter til at digitalisering handler om mer enn teknologien. Og alle prosessene rundt, og at kravene må komme fra andre enn bare IT-avdelingen. Det er ikke vi som skal sitte på gutterommet og finne ut av hvilke løsninger de skal ha (Hanne).

Å *skape forståelse* i hele organisasjonen for hva man ønsker å oppnå er svært krevende ifølge NIF digital. Dette gjelder spesielt forståelse helt ut til sluttbrukerne i alle idrettslagene. Ada og Ida trekker frem en utfordring med at mange av idrettslagene ikke ser det store bilde på hva

man forsøker å få til med digitaliseringsløftet i norsk idrett, men ser kun sin egen boble og hverdag.

Eksterne samarbeidspartnere er noe NIF digital benytter som en del av arbeidet med digitaliseringsløftet. NIF samarbeider med IT-konsulentselskapet Albatross. Albatross har et datterselskap i India som bistår med utvikling og implementering av de digitale løsningene. Deler av dette samarbeidet med India-kontoret blir trukket frem av NIF digital som krevende. Dette dreier seg spesielt knyttet til kommunikasjon:

Det å skulle forholde seg til en sånn delegasjon på andre siden av jorda, i andre tidssoner, der alt foregår på engelsk, er en helt ny hverdag sånn sett. Det er nytt for mange, og det tar tid å finne gode arbeidsformer der, og rent sånn teknisk organisering av møtepunkter og dokumentasjon (Kristine).

Etterslep knyttet til digitalisering blir trukket frem som en stor utfordring av NIF digital. NIF har på mange områder ligget etter resten av markedet knyttet til digitalisering. Det blir poengtert av ledelsen i NIF digital at det har vært et stort etterslep på digitalisering, som man forsøker å ta igjen i digitaliseringsløftet. Det er flere «legacy» systemer (utdaterte systemer) man forsøker å fornye, samtidig som man jobber med å utvikle nye systemer og løsninger. Dette har vært med å forhøye kompleksiteten i digitaliseringsprosessen.

Finansiering av prosjektet har vært med å skape utfordringer ifølge NIF digital. På spørsmål om avdelingen opplever at finansieringen av prosjektet har vært god nok, svarer respondentene at de ikke opplever det.

Det vi har blitt satt til er jo egentlig å trylle frem løsninger som vi egentlig ikke har økonomi til å trylle frem i norsk idrett (Ada).

Omfanget av digitaliseringsløftet kan ifølge NIF digital sammenliknes med digitaliseringen av NAV og Skatteetaten, men kun med en brøkdel av budsjettet. Dette har både ført til at NIF i stor grad har benyttet alternative finansieringsmetoder, spesielt brukerfinansiering. Som et ledd i finansieringen av digitaliseringsløftet ble det gjennomført et spleiselag der både særforbund og idrettskretser bidro økonomisk. Videre skal den digitale plattformen NIF digital implementerer gi digitale inntekter gjennom et selvkostprinsipp (Ada).

4.2.3 Kommunikasjon og kontakt med brukerne

Et viktig moment ved implementering av nye digitale tjenester og løsninger er kommunikasjon med brukerne. Her vil både NIF digital sine egne betraktninger og brukernes betraktninger belyses. I intervjuet med NIF digital trekkes det frem at de jobber aktivt med å informere brukerne, både gjennom nyhetsbrev og informasjon på NIF sine egne nettsider. Videre legges det ut informasjonsvideoer og opplæringsvideoer på NIF digital sin Youtube-kanal.

Det trekkes frem i intervjuet med NIF digital at de er usikre på hvor mange av brukerne som får med seg informasjonen som legges ut. Videre poengteres det at man mangler en god kommunikasjonskanal i idretten.

Flere av respondentene fra brukerne bekrefter i intervjuene at kontakten og kommunikasjonen med NIF digital har vært god. I intervjuet med Innlandet idrettskrets peker de på en bedring i kontakten med NIF, men at dette også skyldes idrettskretsens egen evne til å følge med. Dette understøttes av informanten i Judoforbundet:

Det har blitt bedre enn det var tidligere. Særlig da det siste året, i starten av 2019 når det ble vedtatt at idretten skulle jobbe med digitalisering, har det kommet mye. Det har skjedd fryktelig mye på den fronten, synes jeg. Også registrerer jeg at NIF er veldig gode til å jevnlig informere digital og ut til alle organisasjonsledd. Mitt inntrykk er at det er vesentlig bedre informasjonsflyt nå enn slik det har vært tidligere. De jobber litt mer målrettet mot medlemmene sine (Anne).

Informanten fra Klatreforbundet trekker frem at selv om kommunikasjonen ikke er optimal er det vesentlig bedre enn før, og dette er noe hun opplever at NIF digital jobber mye med.

Selv om det kommunikasjonsmessig er litt rotete, er det utrolig mye bedre enn før. De har omorganisert seg og de har en tydelig sjef. De jobber veldig med å informere (Gry).

Videre beskriver en av informantene fra Oslo idrettskrets at informasjonsflyten fra NIF er som et tveegget sverd. Det kommer ofte store mengder informasjon, men at hun sliter med å få overblikk over hva NIF digital egentlig jobber med, akkurat hvor i prosessen de er, hva som kommer av nye løsninger og hvilken betydning det har for idrettskretsen.

Opplæring

Som en del av kontakten og kommunikasjonen med brukerne står opplæring i systemene sentralt. Ledelsen i NIF digital mener selv de har hatt et godt og grundig opplæringsløp, der blant annet programmet «kultur for struktur» ble gjennomført i NIF i 2019. Programmet omhandlet digitale arbeidsformer, bruk av digitale verktøy, digitale begreper og forståelse av hva digitalisering er. Samtidig poengterer NIF digital at de ikke alene kan stå for opplæringen, men at ansvaret burde falle på hele organisasjonen. Det er noe varierende opplevelser av hvordan opplæringen har vært blant brukerne. Innlandet idrettskrets peker på at det har vært varierende:

Skal jeg være helt ærlig er det varierende. Og det henger sammen med de tidsfristene som blir satt, og leveranse, de er litt knappe. Og det er umulig for NIF med de ressursene de har å faktisk legge til rette for god opplæring av oss, før disse systemene er rullet ut. Så vi henger etter (Marie).

Informanten fra Judoforbundet beskriver at de får god opplæring, og at de fra starten av digitaliseringsløftet har gitt tilbakemeldinger på hvordan brukeropplevelsen har vært. Videre beskriver hun at det er mye egenopplæring i de ulike løsningene, men at tilbudet knyttet til veiledning og opplæring fra NIF er god. Intervjuobjektene i Oslo idrettskrets peker på at opplæringen har vært noe ujevn, men at dette ikke utgjør noe stort problem for idrettskretsen:

Opplæringen er litt ymse, typisk litt på hæla, det har vært litt opplæring. Jeg føler ikke at mangel på opplæring er noe stort problem heller, jeg har nok IT kyndige folk, så vi skjønner jo hvordan Office 365 fungerer. IT-nysgjerrigheten har vi, og når vi først har fått et verktøy så skjønner vi det (Silje).

Informanten fra Klatreforbundet trekker frem viktigheten av å gi opplæring og få folk til å forstå hvorfor man skal benytte seg av nye systemer, spesielt hvordan dette kan hjelpe når implementeringen er fullført. Det er ifølge respondenten fra Klatreforbundet tungt å få ansatte med på å ta i bruk nye løsninger og systemer, noe som fører at man blir selektiv i hva man prioriterer å sette seg inn i.

Vi må få folk til å skjønne hvorfor de systemene er bra for at du skal bruke tid på å gidde å bruke de. Man merker det i idretten at det er ganske mye man skal sette seg inn i og det er tungt å få ansatte med på ting, og derfor blir man litt selektiv og derfor er det viktig å få informasjon på at dette faktisk vil hjelpe deg på andre siden (Gry).

4.3 Hvordan opplever særforbund, idrettskretser og idrettslag implementeringen av digitaliseringsløftet, og hvordan ser de på digitalisering i tiden fremover?

Dette delkapittelet vil ta for seg to dimensjoner knyttet til brukerens opplevelser av implementeringen av digitaliseringsløftet. Den første dimensjonen knytter seg til ulike utfordringer og momenter de utvalgte brukerne opplever rundt digitaliseringsprosessen, mens den andre dimensjonen omhandler brukervurderinger og erfaringer knyttet til de fire utvalgte digitale løsningene presentert i foregående kapittel. Kapittelet avsluttes med vurderinger og betraktninger brukerne har rundt videre digitalisering i NIF

Under intervjuene blir det klart at det finnes misnøye blant flere av brukerne. Det kommer tydelig frem i flere av intervjuene at endringsarbeidet og prosessene som ble satt i gang av NIF i forbindelse med digitaliseringsløftet har skapt flere utfordringer. Respondenten fra Heming beskriver situasjonen slik:

Idéen hadde de (NIF digital) allerede på høsten 2018, og så setter de i gang masse prosesser som bare har skapt enormt mye støy, før de egentlig ikke hadde produktet klart. Og det virker nesten som de egentlig ikke har det klart enda (Trine).

Det blir av flere intervjuobjekter trukket frem at samhandlingen på tvers av organisasjonsleddene ikke har vært optimal, som illustrert av Innlandet idrettskrets:

Vi har 55 særforbund, 11 idrettskretser som er vant til å, har vært vant til fra tidligere å jobbe litt på egenhånd. Det blir bedre, men vi er ikke vant til god samhandling (Marie).

Følgende presenteres det en sammenstilling av de momentene som i brukerintervjuene blir trukket frem som de største utfordringene.

4.3.1 NIF som utvikler av systemene

Det eksisterer ulike oppfatninger om NIF selv burde utvikle de digitale systemene og løsningene. Dette trekkes frem i flere av intervjuene. I samsvar med rapporten fra evalueringsutvalget poengterer respondenten fra idrettslaget Heming at hun mener NIF ikke burde utvikle og drifte systemene for norsk idrett. Hun trekker frem argumentet for at dette ikke er kjernekompetansen til NIF:

NIF burde ikke være en utvikler, det er verken NIF sin kjernekompetanse eller noe de skal drive med. For det finnes nok av andre kompetente miljøer som kan utvikle de systemene NIF trenger (...) Min mening er soleklar: NIF digital må konsentrere seg om det de skal gjøre, og det er å få kontroll på medlemsdatabasen (Trine).

Videre beskriver respondenten at NIF ikke har lyktes med å levere systemer som dekker Heming sine behov, som dermed gjør at det ikke har vært hensiktsmessig for idrettslaget å benytte seg av NIF sine digitale systemer. Den opprinnelige tanken om at NIF skulle lage et stort system som skulle favne alle var i realiteten ikke mulig påpeker informanten. Det trekkes frem store ulikheter innad i organisasjonen som gjør oppgaven tilnærmet umulig, alt fra store forskjeller på særforbund, forskjeller på idretter og forskjeller mellom store fleridrettslag og små særidrettslag.

Og dette skulle NIF digital utvikle. Vi skjønnte jo veldig fort at det er klin umulig. Det er en helt umulig oppgave og er stikk i strid med digitaliseringsutvalgets anbefalinger (...) Vi så for oss at vi da rett og slett skulle bli satt tilbake i steinalderen (Trine).

Noen av respondentene har et mer positivt syn på NIF som utvikler, dette blir blant annet trukket frem av respondenten fra Koll. Hun poengterer at det er viktig at systemene og løsningene blir standardisert, og at det er stort potensiale knyttet til god administrasjon i idretten dersom NIF lykkes med utviklingen og implementeringen av disse løsningene.

Sånn sett ligger det kjempegodt til rette for en sånn sentral digitalisering. Så det er liksom å treffe den balansen at det er enkelt nok og billig nok og lettvidt nok, og at man da kan standardisere (Lisa).

4.3.2 Finansiering

En annen utfordring som kommer frem i intervjuene er måten NIF skal tjene penger på IT-løsningene. Det er foreløpig planlagt at NIF selv skal ta en andel av transaksjonsgebyrene som foregår i systemene. Eksempelvis ved å ta en prosentandel av hver transaksjon ved medlemmenes innbetaling av lisenser og treningsavgifter til idrettslagene. Informantene fra Oslo idrettskrets peker på dette som en mulig utfordring. Ifølge respondentene finnes det en frykt for at NIF har en iver og et ønske om å tjene penger på IT, og beskriver dette som en utfordring «Jeg ser en frykt for at man fortsatt ønsker å være den store systemleverandøren og ha store kostnader, og forventer at det skal skape store inntekter også» (Hilde). Utfordringen

ligger ifølge respondentene i at dersom disse inntektene skalerer opp og blir store. Det vil ifølge informanten skape uro i norsk idrett ettersom flere av organisasjonsleddene trolig vil protestere på at NIF sentralt tjener mye penger på IT, og at disse pengene ikke tilfaller brukerne som faktisk står for transaksjonene.

Det blir en organisasjonsmessig utfordring å svare på. Da protesterer særforbundene og da protesterer idrettslagene. Det er på en måte en inntektsmodell jeg tror faktisk er organisatorisk er krevende å få til (Hilde).

Utfordringer knyttet til finansiering poengterer også respondenten fra Heming. NIF samarbeider med selskapet Buypass om leveranse av betalingssystemer som integreres i systemene deres, og Heming beskriver det som ulønnsomt for dem å bytte til NIF sine systemer:

Så lenge NIF digital er så til sengs med Buypass som de er, er de kostnadene de har der helt hinsides. Vi gjorde et estimat på det og hvis vi skulle gå over til de listepriene som NIF operer med ville det koste oss mange hundretusen kroner i året. Altså, jeg gidder ikke bruke 300 000 kroner mer i året bare for å bruke NIF sine systemer (Trine).

4.3.3 Tid og leveranse

Flere av utfordringene som blir trukket frem i intervjuene er knyttet til tid og leveranse. Det virker å være en gjennomgående utfordring for NIF digital å levere løsninger og tjenester innenfor fristene som er satt. Respondenten fra Innlandet idrettskrets trekker frem at dette rammer hele organisasjonen ved at resten av organisasjonen ikke henger med på leveransene, grunnet tidsfrister som ikke blir opprettholdt:

Men så må jeg si at NIF setter seg noen tøffe frister for å gjennomføre, få på plass verktøy og implementerer løsninger, veldig tøffe frister. Og hele organisasjonen henger ikke helt med på det (Marie).

Dette henger også sammen med tidspunktet for informasjonsdeling fra NIF digital.

Informanten fra Innlandet idrettskrets beskriver at mye av informasjonen som kommer fra NIF er tett opp mot lansering, og peker videre på et forbedringspotensial knyttet til hvor i prosessen man er og hva det faktisk leveres på:

Det er veldig ofte informasjon tett mot lansering av nye produkter, kanskje ikke like ofte informasjonsflyt rundt hvor i prosessen vi er og hvor langt unna vi er, og hva vi

det faktisk er som det leveres på. Det kommer gjerne ganske tett opp mot lansering (Marie).

Videre trekker en av respondentene frem et konkret eksempel der deres leverandør for digitale systemer Weborg, i første omgang fikk oppsigelsesvarsel fra NIF, før det senere ble avgjort at de kunne fortsette som leverandør under visse betingelser. For å fortsette som leverandør måtte Weborg få tilgang til APIet, altså språket som systemene skal snakke sammen på. Leveransen av dette APIet tok ifølge respondenten svært lang tid, og mistenker at NIF hadde gjort en dårlig jobb knyttet til forarbeidet.

Det har tatt altså så lang tid å få fra NIF digital. Weborg fikk første oppsigelse i november 2018, men endte opp å signere (integrasjonsavtale med NIF) 1. juli 2019, men de fikk tilgang på det endelige APIet, altså hvordan de skulle kommunisere med Idrettens database, i desember 2019. Altså et år senere. Så i hele prosess fra mitt ståsted virket det som de fikk en eller annen fiks idé at dette er jo kjempelurt å gjøre, uten at de hadde gjort noe som helst forarbeid (Trine).

Det er ikke kun tid knyttet til leveranser som er en utfordring. Tiden som blir brukt blant medlemmer og frivillige i norsk idrett til å sette seg inn i nye systemer og løsninger er også en utfordring ifølge flere av respondentene. Dette blir illustrert av respondenten fra Curlingforbundet:

Det er mange som tar på seg dette på fritiden sin ikke sant. Ofte er det slik at noen blir presset inn i det fordi det ikke er noen andre som tar det. Og da når det hele tiden kommer nye rapporteringsmåter og nye systemer så er det veldig mye å sette seg inn i på fritiden, som de kanskje ikke hadde sett for seg (Victoria).

4.3.4 Kompleksitet og tilpasning

En av hovedutfordringene brukerne trekker frem er kompleksitet, både i organisasjonen og i flere av systemene. På spørsmål om hva den største utfordringen ved implementeringene i digitaliseringsløftet er, trekker informanten fra Curlingforbundet frem at NIF som organisasjon er svært heterogen og spriker i alle retninger, noe som gjør det vanskelig å lage systemer som skal favne alle. Dette samsvarer med mye av kritikken knyttet til at NIF selv skal være utvikler av de digitale systemene og tjenestene.

Den største utfordringen til NIF er at organisasjonen er så forskjellig fra særforbund til særforbund og fra klubb til klubb. Det er nesten en sånn «mission impossible»-sak dette her, for vi spriker i alle retninger. Både på størrelse, sommer, vinter, olympisk gren, ikke-olympisk gren, store og små. Det er ikke lett, det er ikke mange organisasjoner som spriker så mye som idrettsorganisasjonen (Victoria).

Informanten fra Heming beskriver implementering av felles systemer som en umulig oppgave, og peker også på forskjeller i ulike idretter som vanskeliggjør tilpasningen mellom behovene og systemene. Videre trekker informanten frem konkrete forskjeller i brukerbehovene i ulike idretter som en stor utfordring

Ja, det er en umulig oppgave. For i rytterforbundet skal de ha masse sånne fórrutiner til hest i de systemene, og i tennis skal du da ha sømløs integrert med det internasjonale rankingsystemet, og fotball vil de ha helst ha lagt inn hele terminlisten for alle små barnefotballag inn i appen, altså det er en ekstrem kompleksitet (Trine).

NIF selv trekker frem at brukervennlig og rollebasert tilgang i systemene er med å løfte idretten digitalt. Dette beskriver flere av brukerne som problematisk, ettersom dette fører til utfordringer dersom det opprettes grupper internt som ikke samsvarer med den formelle rollestrukturen lagret hos NIF. Dette blir illustrert av informanten i Heming ved et konkret eksempel på hvordan det er komplisert å tildele roller i systemene, ettersom det er låst til NIF sin struktur. Dette knytter seg til hvordan systemene ikke tillater å dele ski inn i flere grupper, selv om ski kan deles inn i flere ulike grener; langrenn, alpint og freeskiing. Dette skaper utfordringer ved at feil kontaktperson får henvendelser fra medlemmer i en annen gren, som igjen er med å skape frustrasjon

Det er komplisert å tildele roller, det er komplisert å håndtere medlemmer. Det at alt er veldig låst til NIF sin struktur og forbundsstruktur. Det skaper mye frustrasjon, spesielt ski. Skiforbundet er et gigantisk forbund, men det favner jo alpint, langrenn og freeskiing. Som hos oss er delt i tre ulike grupper, men jeg får jo ikke delt ski inn i tre ulike grupper i NIF sine systemer. Langrenn tvinger alle påmeldinger gjennom min idrett, men der kan jeg bare ha en kontaktperson, så alle spørsmål om langrenn kommer jo da til alpint, fordi det er en kontaktperson for ski (Trine).

4.3.5 Endring

Flere av respondentene påpeker at endringen som kreves for å fornye systemene er utfordrende. Dette knytter seg blant annet til at den digitale kompetansen i organisasjonen er svært varierende, og det dermed krever mye energi og tid spesielt fra brukere med lav digital

kompetanse. Informanten fra Curlingforbundet trekker frem at det er frustrerende å skifte systemer, og håper at NIF på et tidspunkt bestemmer seg for hvilke systemer som skal benyttes og bruker dette noen år:

Først så hadde vi servere som sto bortpå NIF, så kom dette her Sharepoint og nå kommer Office 365. Neste uke kommer Office 420 kanskje, eller gud vet. Det er slitsomt og hele tiden skal bytte systemer (...) Men jeg håper at vi på et eller annet tidspunkt bestemmer oss for et system og holder på det noen år. I hvert fall helt til jeg pensjonerer meg, da kan de gjøre hva de vil (Victoria).

Videre beskriver informanten fra Judoforbundet at klubbene de representerer har begrenset med digital kompetanse og begrenset endringsvillighet knyttet til rutiner, noe som igjen er en stor utfordring for NIF:

Hvert fall i vår idrett og våre klubber er det ikke så veldig stor digital kompetanse og positivitet til å endre rutiner på hvordan de jobber med dette. Og det tenker jeg blir en ganske stor utfordring for NIF (Anne).

Som beskrevet tidligere var den opprinnelige planen til NIF digital med digitaliseringsløftet at tredjepartsleverandører ikke skulle få levere konkurrerende medlemssystemer til idretten. Dette innebar at NIF sendte oppsigelsesvarsel til alle tredjeparter, som igjen førte til en potensielt stor endringsprosess hos flere av brukerne. Informanten fra Heming beskriver situasjonen som svært uheldig for deres del:

Det var nesten som det gikk ut bud fra keiser Augustus om at alle skal innskriveres i manntall, at alle skal inn i folden i NIF sitt eget system. Og det tolket da NIF digital som at; «nei, alle må inn i KlubbAdmin» og sendte oppsigelsesvarsel til alle tredjepartene. Det var en hektisk desember. Det er jo helt klink kokos. Og NIF hadde jo ikke da et system som vi kunne bruke (Trine).

Informantene fra Oslo idrettskrets forteller om et annet konkret eksempel på endring og beskriver i intervjuet hvordan de opplevde denne endringen. Idrettskretsen brukte tidligere systemet Webcruiter i ansettelsesprosesser. Et system som ifølge respondentene fungerte godt. Ved årsskifte ble dette systemet erstattet av et nytt. En av respondentene beskriver en frustrasjon både ved at det gamle programmet fungerte godt til deres bruk og at hun ikke ble varslet eller forstår hvorfor det ble lansert et nytt system

Men jeg blir jo litt oppgitt, «ja, nå må jeg lære meg et nytt system». Det er ikke fryktelig vanskelig, men det er litt sånn at det gamle systemet fungerte veldig bra, og jeg vil heller betale 10 000 ekstra for noe som funker. Det blir en belastning, og ingen som skjønner hvorfor (Hilde).

At det eksisterer stor variasjon i endringsvilligheten kommer tydelig frem i intervjuet med Curlingforbundet. Det er påkrevd å rapportere medlemsdata elektronisk gjennom et godkjent medlemssystem, men grunnet mangel på villighet til å endre og/eller lav digital kompetanse velger noe av idrettslagene å holde seg til gamle metoder.

Det er vel et år siden jeg fikk medlemslistene fra en klubb tilsendt i post (Vicotria).

4.3.6 Brukervurdering av de digitale løsningene

Som en del av intervjuene ble respondentene spurt om hvordan de vurderer de ulike digitale løsningene som blir implementert. Det virker å være en relativt stor spredning i vurderingene av de digitale løsningene. På spørsmål om hva som ikke har fungert bra med de digitale løsningene svarer informanten fra idrettslaget Heming:

Hvor skal jeg begynne, nesten så vi kan snu det omvendt, hva er det som fungerer bra? Det er jeg også litt usikker på (Trine).

Andre intervjuobjekter er mer positive til tjenestene. Informanten fra Judoforbundet beskriver at selv om flere av systemene ikke har fungert optimalt, har de generelt fungert godt og har stor nytte for hele organisasjonen.

CRM-systemet

CRM-systemet som implementeres har som mål ifølge NIF å gjøre det enklere å kommunisere med medlemmene og internt i organisasjonen. Flere av respondentene peker på at et CRM-system er velkomment, men at slik systemet fremstår pr dags dato, ikke har spesielt stor nytte for brukerne. En av respondentene trekker frem at en CRM-løsning lenge har vært etterspurt hos idrettskretsen, men at programmet har begrenset nytte:

Vi har etterspurt CRM-løsning i sikkert 20 år vil jeg tro, hvis vi skal tro på dem som har jobbet i min funksjon før meg, og jeg føler ikke vi er noe nærmere der (...) det er veldig begrenset hva slags nytte man har av det (Marie).

Videre beskriver informanten at CRM-systemet ikke har noe brukerverdi for dem, og at dersom man skal implementere et CRM-system må det kunne brukes som et CRM-system, noe hun ikke opplever det kan nå:

Dersom vi skal introdusere en CRM, så må det jo være en CRM som kan brukes som en CRM. Hvis ikke det kommer på banen blir jo ikke det brukt, det blir det jo ikke til nytte for noen, og man føler at jobben som gjøres er bortkastet (Marie).

Flere av respondentene trekker frem at slik CRM-systemet fremstår i dag har det store mangler knyttet til brukervennlighet. Dette poengterer blant annet respondentene fra Oslo idrettskrets. Det kommer tydelig frem i intervjuet at CRM-systemet er komplekst å bruke og ikke er intuitivt nok, noe som har ført til at systemet ikke brukes

For vår del blir det et for vanskelig og komplekst system å bruke, det er ikke intuitivt nok. Og det lille vi har brukt det, jeg har bare kastet det rett på søpla, jeg gidder ikke bruke det. Det er helt, det blir rett og slett for vanskelig. Et system i dag skal ikke være sånn at jeg må sette meg ned og bruke en time eller to på hvordan det fungerer. Jeg skal ta det opp, også skal det funke. Det er ikke verdt det (Silje).

Informanten beskriver også at dersom hun trenger informasjon om et idrettslag velger hun heller å spørre kollegaer om denne informasjonen, fremfor å benytte seg av CRM-systemet. Årsaken til dette er ifølge henne at systemets brukervennlighet er for lav.

En av informantene fra Oslo idrettskrets beskriver ut fra tidligere erfaring hvor vanskelig det er å implementere et CRM-system. Hun trekker frem utfordringen knyttet til at organisasjonen ikke skal være en kundeorientert bedrift som skal tjene penger på sine medlemmer, men en medlemsorientert bedrift. På bakgrunn av dette beskriver informanten at hun sliter med å se hvordan et CRM-system skal passe inn i organisasjonen:

Jeg har i tidligere jobb jobbet mye med CRM. Jeg har jobbet med salg av CRM-systemer, så jeg kan alle salgsargumentene på hvorfor CRM skal være så bra og jeg vet hvor krevende det kan være å få det implementert (...) Vi jobber jo først og fremst ovenfor idrettslag og de er ikke våre kunder. Så jeg sliter med å se at det passer oss. Vi er ikke en kundeorientert organisasjon, vi er en medlemsorientert organisasjon og det er noe annet (Hilde).

Office 365

Av de verktøyene som i denne oppgaven blir studert, virker implementeringen av Idrettens Office 365 å ha vært det systemet som har blitt best mottatt. Formålet med implementeringen av Idrettens Office 365 er ifølge NIF å gi brukerne en enkel oversikt over oppgaver og dokumenter, samt å hjelpe brukerne med kommunikasjon og samarbeid. Respondenten fra Koll trekker frem flere av disse momentene når hun blir bedt om å vurdere programmet:

Jeg synes det Idrettens Office fungerer bra, det var ganske rett på i forhold til behovet. Det var liksom hovedsakelig å få orden på filserveren og ha et bra system for tilgangskontroll på det. Og Idrettens Office var midt på det, med rollebasert og den biten der. Det passet veldig bra (Lisa).

Respondenten fra Innlandet idrettskrets beskriver at denne løsningen fungerer godt for dem. Tidligere har idrettskretsen slitt med å finne gode løsninger for samhandling og lagring. Videre beskriver informanten hvordan man tidligere i administrasjonen brukte lokal lagring på de ulike datamaskinene, som igjen gjorde samhandling mer krevende enn hva det er i dag. Hun trekker frem Office 365 som et godt og stabilt verktøy for lagring og samhandling. Flere av respondentene trekker frem Microsoft Teams som et godt verktøy. Programmet er ifølge informanten fra Judoforbundet med å effektivisere hverdagen for deres særforbund

Men sånn som Teams bruker vi veldig mye, og det fungerer kjempebra og jeg vi føler at vi får en effektiv hverdag hvor vi internt slipper mailer frem og tilbake (Anne).

Enkelte av intervjuobjektene er mindre positive til Idrettens Office 365. Dette illustreres av en av informantene fra Oslo idrettskrets når hun beskriver at Idrettens Office 365 ikke fungerer spesielt godt for henne. Hun beskriver at det i hennes brukerprofil på Microsoft Teams blir uoversiktlig når folk sender melding ettersom hun er med i et flertall ulike grupper i programmet.

For meg har det blitt et sabla kaos. Altså når jeg er med i så mange grupper og når folk sender melding til meg i Teams går det meg fort hus forbi. Jeg plukker det kanskje opp etter tre dager, skal jeg få en beskjed må du sende meg en e-post. Jeg klarer ikke, det blir overflow av grupper i Teams. Jeg sliter med å se at det gir meg noen enklere hverdag (Hilde).

Den varierende digitale kompetansen i idretten kommer til syne når informanten fra Curlingforbundet blir spurt om å vurdere hvordan Office 365 fungerer for deres særforbund

Og hvis du spør meg hva Office 365 er, så har jeg ingen peiling (Victoria).

Innsikt og analyse

Power BI er programmet som implementeres til bruk for innsikt og analyse. Ifølge NIF er målet med dette programmet blant annet å hjelpe til med å måle effekt av ulike tiltak ved å bidra til å planlegge og iverksette tiltak til rett tid og sted. Videre skal analyseplattformen gi en full oversikt over blant annet medlemmer, aktivitet, roller og anlegg. Det virker som flere av respondentene ser potensialet i verktøyet, men at det foreløpig er noe prematurt. Dette illustreres av Innlandet idrettskrets:

Når det gjelder Power BI, litt tidlig i leken, men får de levert gode ting inn i det verktøyet, blir det knallbra. Det har jeg veldig tro på, foreløpig begrenset nytte. Men vi ser jo potensialet i verktøyet (...) Jeg ser frem til at det verktøyet blir utviklet enda mer altså, det kan være nyttig for oss (Marie).

Oslo idrettskrets trekker frem at Power BI er veldig velkomment, men at det fortsatt er noe uferdig og dermed har begrenset nytte foreløpig:

Power BI og innsikt og analyse er veldig, veldig velkommen, at verktøyet finnes, men det er fortsatt ingen som kan gi meg de rapportene jeg trenger, dataen er ikke der. Fint med verktøy, men jeg får ikke rapportene jeg trenger og derfor har det ikke noe verdi for meg enda (Hilde).

Flere av respondentene trekker frem Power BI som et spennende produkt som deres organisasjonsledd kan ha god nytte av. Det trekkes frem at muligheten for å se på utvikling i aktivitet og medlemstall og muligheten for å generere visuelle rapporter basert på dette er nyttig, men at det, i samsvar med betraktningene til informantene fra Oslo idrettskrets, er for dårlig datagrunnlag foreløpig.

KlubbAdmin

NIF sitt egenutviklet medlemssystem KlubbAdmin, er trolig systemet som har fått mest oppmerksomhet og omtale. Under intervjuprosessen ble det tydelig at det eksisterer flere sterke meninger om systemet. Flere av brukerne peker på lav brukervennlighet som en utfordring. Av respondentene er spesielt informanten fra idrettslaget Heming kritisk til KlubbAdmin og trekker frem et tidligere møte med IT-avdelingen i NIF, der det ble poengtert av daværende leder at

systemet aldri var ment for idrettslag som Heming. Systemet ble utviklet for gjennomsnittlig idrettslag med 200-250 medlemmer ifølge respondenten. Det er verdt å merke seg at Heming samarbeider tett med selskapet Weborg som leverer delvis konkurrerende digitale tjenester til idrettslag. Det virker generelt som det henger igjen en del misnøye og oppfatninger av tidligere versjoner av systemet.

Respondenten fra Heming beskriver at hun ikke ønsker å benytte seg av KlubbAdmin, og trekker frem et konkret eksempel knyttet til lav brukervennlighet. Innad i Heming er det en gren som er registret som et eget idrettslag og de benytter seg av KlubbAdmin som medlemssystem.

KlubbAdmin holder jeg meg langt unna. Jeg hadde senest i går en samtale med, det er en gren hos oss som er registret som et eget idrettslag. Og de har jeg snakket med før i dag. Hun var så fortvilet, for nå skulle de sende ut kontingentfakturering gjennom da nye KlubbAdmin og det var så rotete, og hun hadde brukt to dager og var fortsatt ikke i mål og de er bare 120 medlemmer og det er bare et gigantisk rot, hun hadde sittet online med support i timevis. Hun var helt fra seg over hvor håpløst det systemet var (Trine).

Respondenten fra Innlandet idrettskrets trekker frem at de hadde store forhåpninger til systemet og at spesielt faktureringsdelen i systemet var solgt inn som en revolusjon av NIF, men systemet ikke har stått til forventningene ifølge henne.

Videre beskriver flere av respondentene en positiv utvikling av systemet. Dette blir illustrert av informantene fra Oslo idrettskrets som poengterer at KlubbAdmin har gått fra å være en løsning som er utviklet på «gutterommet», til å bli mer brukervennlig, men de trekker frem at det fortsatt er flere utfordringer ved systemet:

KlubbAdmin har blitt sterkt utviklet de siste årene. Fra et gutteroms medlemssystem til å bli et mer brukervennlig system for idrettslagene. Men det er fortsatt mange utfordringer ved det systemet (Silje) (...) men vi registrerer at det har vært mye frustrasjon hos en del idrettslag ved at det ikke har fungert som det skulle for dem, og da er det et problem for oss (Hilde).

På spørsmål om hva som konkret har vært utfordringene ved systemet trekker en av respondentene frem at spesielt betalingsløsningene i den eldre versjonen av systemet har vært dårlig og tungvinn, men at dette har blitt bedre. Videre trekkes igjen brukervennligheten frem som en utfordring, kombinert med at systemet ikke oppleves som intuitivt:

Det er noe med betalingsløsningen i gamle KlubbAdmin som var veldig dårlig og tungvinn. Den har blitt betraktelig mye bedre, kombinert med det man kanskje opplever som litt dårlig faktureringsystem. Og så har det jo vært brukervennligheten, det er ikke intuitivt. Folk har slitt med å skjønne sammenhengen (Silje).

Respondenten fra Klatreforbundet understreker også at systemet ikke er brukervennlig og forklarer at når hun skal bruke systemet må hun ha en dummy ved siden av, altså en brukerveiledning. KlubbAdmin oppleves, i samsvar med Oslo idrettskrets, som lite intuitivt å bruke

Systemet er ikke særlig brukervennlig. Jeg må ha en dummy ved siden av, for jeg husker ikke hvordan man skal gjøre det. Du skjønner ikke intuitivt hvordan du skal gjøre det (Gry).

4.3.7 Digitalisering fremover

Spesielt særforbundene og idrettskretsene virker å være positive til digitaliseringen hos NIF i tiden fremover. De fleste av de utvalgte intervjuobjektene beskriver en betydelig forbedring i både digitale tjenester og hvordan de opplever det jobbes med digitalisering hos NIF digital. Respondentene fra Oslo idrettskrets beskriver blant annet at de tror ting vil ta tid, men at idrettslagene sakte men sikkert kommer til å få de digitale verktøyene de trenger.

Innhenting av erfaringer

Selv om NIF digital understreker at de er flinke til å benytte brukerne når de utvikler og videreutvikler digitale løsninger, poengterer flere av intervjuobjektene et ønske om at spesielt idrettslagene skal benyttes i enda større grad i digitaliseringsprosessen fremover. Dette knytter seg spesielt til at man i større grad innhenter erfaringer hos idrettslagene rundt bruken av digitale verktøy. Flere trekker frem at det er nettopp idrettslagene som er det viktigste leddet i organisasjonen. Det er tydelig at det henger igjen erfaringer blant brukerne knyttet til hvordan IT-avdelingen til NIF tidligere har jobbet med digitale løsninger, der brukermedvirkningen og innhenting av erfaringer var begrenset. En av respondentene peker på viktigheten av å gå fra det som tidligere opplevdes som et soloprosjekt fra NIF digital til løsninger som er kvalitetssikret hos brukerne.

Brukervennlighet

Brukervennligheten til løsningene trekkes frem som et av de viktigste momentene for å lykkes med digitaliseringen fremover. Kombinasjonen av svært varierende digital kompetanse i organisasjonen og en stor andel frivillige i idrettslagene som bruker fritiden på administrativt arbeid, gjør at det stilles høye krav til brukervennlige løsninger. Lite brukervennlige og intuitive digitale løsninger skaper frustrasjon og lavere endringsvillighet ifølge flere av respondentene. Hvordan organisasjonen best skal legge til rette for høy grad av brukervennlige løsninger er det noe uenighet om. Noen trekker frem lojalitet til NIF sine egne løsninger som viktig for å oppnå standardiserte prosesser og verktøy, mens andre i større i grad trekker frem et ønske om outsourcing av IT-arbeidet hos NIF.

NIF som utvikler

Noen av respondenten poengterer at de håper og tror NIF digital vil ta en mindre rolle i utvikling og drift av digitale løsninger i tiden fremover. Som videre kan legge til rette for økt konkurranse rundt løsninger brukerne trenger, og dermed muligheten for økt brukervennlighet. Selv trekker NIF digital frem at de ser på ulike driftsmodeller i tiden fremover, der outsourcing av NIF digital drift er et av alternativene. Det blir trukket frem ønske om kompetanseinnhenting og utfordringer knyttet til sikkerhetsbildet som argumenter for en mulig outsourcing av NIF digital i tiden fremover.

4.4 Empirisk oppsummering

I dette kapittelet har resultatene fra datainnsamlingen blitt presentert. Hvert delkapittel har tatt utgangspunkt i hvert sitt forskningsspørsmål. Kapittel 4.1 presenterte bakgrunn og målsetning for digitaliseringsløftet. Hovedfunnene her omhandler både et behov for å løfte de digitale løsningene i norsk idrett å forbedre måten NIF jobber med dette på. Videre har det blitt klart at NIF har en digitaliseringsstrategi og målsetning med prosjektet, der fokuset ligger på å tilby digitale tjenester som er gode for sluttbrukerne.

I kapittel 4.2 har det i samsvar med forskningsspørsmål 2 blitt presentert hvordan NIF digital jobber med å implementere digitaliseringsløftet. Dette knytter seg både til hvilke løsninger som blir implementert og arbeidsmetode. Det ble gjort et utvalg på fire løsninger som studeres nærmere i denne oppgaven. Videre har det blitt presentert utfordringer fra NIF digital sitt perspektiv knyttet til implementeringen av digitaliseringsløftet. Dette omhandler blant annet

informasjonsflyt, evnen til å skape forståelse i resten av organisasjonen, eksterne samarbeidspartnere og finansiering. Til slutt ble det som en overgang til neste delkapittel presentert momenter rundt kontakt og kommunikasjon med brukerne.

I kapittel 4.3 har det blitt presentert to dimensjoner rundt hvordan de utvalgte brukerne opplever implementeringen av digitaliseringsløftet. Den første knytter seg spesielt til ulike utfordringer brukerne opplever, og den andre dimensjonen knytter seg til vurdering av de digitale løsningene. Det er tydelige utfordringer og uenigheter rundt NIF som utvikler, finansiering, tid og leveranse, kompleksitet og endring. Knyttet til brukervurderingene er det noe sprik, både rundt løsningene og blant respondentene. CRM-systemet virker å ha blitt dårligst mottatt, mens Idrettens Office 365 virker å ha blitt best mottatt. Flere av brukerne peker på lav brukervennlighet i enkelte av løsningene som en utfordring. Til slutt har det blitt presentert betraktninger rundt videre digitalisering i NIF, der det er spesielt interessant å merke seg at NIF digital selv er usikker på avdelingens fremtid.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet drøftes ulike momenter fra empirien opp mot hverandre, og i sammenheng med litteraturen gjennomgått i kapittel 2. I samsvar med forskningsspørsmålene, belyses problemstillingen fra NIF sitt perspektiv og fra brukernes perspektiv. Formålet med diskusjonskapitlet er med bakgrunn i oppgavens problemstilling å drøfte om NIF lykkes med et digitalt løft i norsk idrett.

I første delkapittel drøftes det om digitalisering og digital transformasjon i NIF tyder på at det har vært et digitalt løft i organisasjonen. Her benyttes spesielt funnene fra forskningsspørsmål 1 og 2, samt presentert litteraturen. I delkapittel 5.2 drøftes faktorer som kan virke hindrende på en digitaliseringsprosess, spesielt med bakgrunn i funnene fra intervjuene med brukerne fra forskningsmål 3 og elementer fra litteraturkapitlet. I siste delkapittel drøftes det momenter rundt outsourcing og veien videre med utgangspunkt i alle tre forskningsspørsmålene. Drøftingen er med å danne grunnlaget for oppgavens konklusjon og implikasjoner.

5.1 Arbeidet med et digitalt løft i norsk idrett

Det er tydelig at et digitalt løft hos NIF har vært på høy tid. Tilbakemeldingene fra alle ledd har vært samstemte. Flere eksterne aktører som Riksrevisjonen på oppdrag fra Kulturdepartementet og evalueringsutvalget har trukket frem flere utfordringer og områder for forbedringer hos NIF sitt arbeid med IT. NIF har selv erkjent at de tidligere ikke har lyktes med å tilby gode nok digitale løsninger til sine medlemmer. Brukerne i norsk idrett har på flere områder vært svært misfornøyd med de digitale tjenestene NIF har levert. Arbeidet med digitaliseringsløftet har som mål å møte flere av disse utfordringene.

5.1.1 Digitalisering hos NIF

I likhet med de fleste organisasjoner er arbeidet med digitalisering og digital transformasjon en prosess. Innledningsvis ble et rammeverk av Unruh og Kiron (2017) presentert knyttet til digitalisering og utviklingen fra digitisering, digitalisering og til digital transformasjon, der bevegelsen mellom hvert nivå kan betegnes som et digitalt løft. At NIF har vært innom alle disse nivåene kommer frem i resultatkapitlet. Det er tydelig at organisasjonen har gått fra manuelle prosesser til å registrere informasjon og data via IT-løsninger, i samsvar med nivået for digitisering. Dette knytter seg eksempelvis til samordnet rapportering av medlemmer hos idrettslagene. Dette ble tidligere i større grad gjort manuelt, noe som også har skapt utfordringer

med å oppgi korrekt medlemsdata. Det er nå påkrevd å rapportere elektronisk gjennom et godkjent medlemssystem, men denne endringen har vært utfordrende for flere ledd i organisasjonen. Dette kommer eksempelvis til uttrykk under intervjuet med Curlingforbundet, der informanten forteller at hun for et år siden fikk tilsendt medlemslistene fra et idrettslag i posten.

Videre blir det beskrevet i rammeverket til Unruh og Kiron (2017) om forskjellen mellom digitisering og digitalisering, der digitalisering går lengre enn rene tekniske prosesser. Digitalisering innebærer, i samsvar med Yoo et al. (2010), et samspill mellom teknologiske og institusjonelle endringer. Digitalisering er en del av en virksomhetens kjerne og er på mange måter en dypere transformasjon av hele organisasjonen. I arbeidet med digitaliseringsløftet er det tydelig at dette samspillet er økende, men samtidig utfordrende. Respondentene fra NIF digital trekker frem at IT-prosjekter hos organisasjonen tidligere i større grad ble stående som enkeltprosjekter med minimal støtte fra resten av organisasjonen. Det blir videre beskrevet hvordan det nå er mer støtte og en klar forbedring i hvordan NIF driver det digitale arbeidet, som kommer til uttrykk i digitaliseringsløftet. Det har også vært en klar endring i brukermedvirkningen. Der det tidligere var større fokus på løsninger til sentraladministrasjon i norsk idrett, til at det i implementeringen av digitaliseringsløftet er mer fokus på hva medlemmene ønsker og trenger. Det virker å ha vært en institusjonell endring i NIF knyttet til arbeidsmetoden.

Det siste nivået i rammeverket til Unruh og Kiron (2017) er digital transformasjon, som omhandler endringer og forbedringer i en organisasjons arbeidsprosesser og operasjoner ved bruk av digitale verktøy. Det virker tydelig at digitaliseringsløftet har løftet NIF ut i en digital transformasjon, både på prosessnivå og på organisasjonsnivå. I samsvar med målsetningen til NIF og hvordan det arbeides med implementeringene, jobbes det med adaptasjon av digitale verktøy og effektivisering av prosesser. Samtidig jobbes det med å kvitte seg med utdaterte systemer og tilby nye eksisterende tjenester på en ny måte som presentert i funnene fra forskningsspørsmål 2. Dette samsvarer også med hvordan digitale verktøy i virksomheter er med å endre forretningsprosesser presentert i rammeverket til Andersen og Sannes (2018). Disse funnene henter til at det har vært et digitalt løft i norsk idrett, men samtidig har ikke hele organisasjonen kommet til siste nivå, ettersom deler av organisasjonen befinner seg på stadier av digitisering og digitalisering.

5.1.2 Vurdering av den digitale transformasjonen i NIF

NIF ble kritisert av evalueringsutvalget for å ikke ha noe digitaliseringsstrategi (Evalueringsutvalget, 2016, s. 4). I dag har NIF etablert en ambisiøs digitaliseringsstrategi og flere ytelsesindikatorer, som knytter seg både til brukertilfredshet og økonomiske aspekter. Det eksisterer ingen felles enighet i litteraturen om hva som er den beste digitale transformasjonsstrategien. Det finnes heller ingen tydelig metode for hvordan man skal formulere, implementere og evaluere digitale transformasjonsstrategier. Det eksisterer allikevel elementer som digitale transformasjonsstrategier har til felles og som bør samordnes for å øke muligheten for å lykkes. Matt et al. (2015) presenterer fire ulike elementer; *bruk av teknologi, endring i verdiskapning, strukturelle endringer og finansielle aspekter*. Ettersom man i høy grad kan betegne digitaliseringsløftet som en digital transformasjon, kan denne transformasjonen vurderes på disse fire aspektene. Dette får igjen betydning for hva implementeringen av digitaliseringsløftet betyr for norsk idrett, og i hvilken grad NIF lykkes med et digitalt løft i norsk idrett.

Bruk av teknologi

Selve kjerne i digitaliseringsløftet er nettopp bruk av teknologi, eller mer presist; bruk av ny teknologi. Den uttalte målsetningen til NIF digital med digitaliseringsløftet er at norsk idrett skal ha digitale tjenester som er med å sikre at det er *enkelt for flest mulig å være en del av idretten lengst mulig*. Med dette ønsker man å oppnå mindre arbeid knyttet til administrative oppgaver og mer tid til aktivitet. For å lykkes med dette har NIF digital satt seg som mål å utvikle og implementere nye digitale verktøy som tar i bruk ny teknologi. I samsvar med Matt et al. (2015) kan ikke bare ny teknologi implementeres, den må også brukes. Datainnsamlingen i denne oppgaven tyder på stor variasjon knyttet til om implementeringene fra NIF digital brukes. Dette gjelder både variasjon i hvilke av systemene som brukes og hvem som bruker de. Flere av intervjuobjektene rapporterer at de ikke bruker alle systemene som implementeres. Dette gjelder spesielt CRM-systemet. Dette systemet, som er basert på Microsoft Dynamics, er spesielt tiltenkt idrettskretsene, større særforbund og sentraladministrasjonen i NIF. Både Oslo og Innlandet idrettskrets rapporterer at de ikke benytter seg av dette systemet, mye grunnet lav brukervennlighet.

I siste intervju med NIF digital blir respondenten presentert for denne oppfatning rundt CRM-systemet. De poengterer at løsningen ikke er utviklet av NIF digital, men baserer seg på Microsoft sin egen løsning, og man kan dermed stille spørsmål hvor langt Microsoft har

kommet med produktet. Videre blir det trukket frem at det nylig er ansatt en fagansvarlig i NIF digital med ansvar for interaksjonsdesign og UX (brukeropplevelser), som ifølge NIF digital har løftet kvaliteten på implementeringen den sisten tiden. Selv om dette er tilfelle, var systemet ikke brukt i stor grad hos respondentene når datainnsamlingen til denne oppgaven ble gjennomført.

De tre andre digitale løsningene som er undersøkt i denne oppgaven blir i større grad benyttet. Data viser at medlemssystemet KlubbAdmin er svært utbredt i NIF med over 5000 idrettslag som bruker dette systemet. Det er i underkant av 500 idrettslag som bruker Idrettens Office 365. Selv om systemet for innsikt og analyse virker å være noe prematurt, tyder datainnsamlingen på at dette blir brukt i noen grad, og tilbakemeldingene tyder på at det vil bli brukt mer når datakvaliteten er god nok.

Endring i verdiskapning

NIF ønsker å gjøre det enklere å ta del i norsk idrett for både medlemmer og frivillige. Organisasjonen trekker frem elementer som et stigende kostnadsnivå og konkurranse fra flere fronter (NIF digital, personlig kommunikasjon; internt dokument, 13. mars 2020). Idrett står ikke lenger i særstilling når det gjelder aktivitet i det norske samfunnet. E-sport og annen digital aktivitet har vært med å utfordre den norske idrettsmodellen (NIF digital, personlig kommunikasjon; internt dokument, 13. mars 2020). Økt konkurranse og flere tilbydere av alternativ aktivitet for barn og unge har vært med å utfordre inntektsgrunnlaget til norsk idrett. Et av delmålene med digitaliseringsløftet er å ta tilbake inntekspotensialet knyttet til medlems- og aktivitetsdata, samt å skape nye inntektskilder gjennom digitale tjenester. Som beskrevet i empirien forsøker NIF å bygge en digital plattform som skal legge til rette for digitale inntekter. Denne endringen er med å endre forretningsmodellen til NIF digital, noe som samsvarer med Sannes og Andersen (2018) sin modell der teknologisk utvikling og nye digitale verktøy kan føre til endret forretningspraksis og forretningsmodell. Dette har ikke gått ubemerket hos brukerne, der spesielt Oslo Idrettskrets trekker frem en bekymring rundt at NIF digital skal tjene penger på IT. NIF digital poengterer på sin side at de ikke skal tjene penger på den digitale plattformen, men at det er snakk om et selvkostprinsipp og at inntektsstrømmene skal gå tilbake til grasrota i norsk idrett.

Strukturelle forandringer

For norsk idrett har arbeidet med implementeringen av digitaliseringsløftet innebåret strukturelle forandringer, både for NIF digital som avdeling og for flere av særforbundene, idrettskretsene og idrettslagene. Dette er i samsvar med rammeverket til Matt et al. (2015) som trekker frem at dette er nødvendig for å takle og utnytte seg av digital teknologi. To av elementene som kan betegnes som en strukturell forandring er knyttet til prosesser og kulturendringer. Det er tydelig at prosesser gjøres på en annen måte hos NIF digital knyttet til implementeringen av digitaliseringsløftet. Alle fire respondentene hos NIF digital trekker frem en endring i hvordan det jobbes med utvikling og implementering av digitale verktøy. Der løsningene tidligere ble betegnet som *løsninger lagd på gutterommet*, har det nå blitt et høyere fokus på sluttbrukerne. Denne endringen har ført til mer innhenting av, og fokus på brukererfaringer, brukermedvirkning, pilotprosjekter og opplæring som presentert i funnene fra forskningsspørsmål 2. NIF digital beveger seg mot et mer brukerstyrt utviklingsløp, der tilbakemeldingene fra brukergrupper er med å forme og styre interne veikartet hos avdelingen som beskrevet i empirien. At det har blitt et høyere fokus på brukerne bekrefter respondentene fra særforbund, idrettskrets og idrettslag. Disse forandringene er med å støtte opp om en kulturendring. Det virker som brukerne i større grad er fornøyd med arbeidet NIF digital gjør enn hva som tidligere var tilfelle, der både rapporten fra Riksrevisjonen og evalueringsutvalget pekte på misnøye hos brukerne rundt hvordan NIF digital jobbet og hva som ble implementert.

Finansielle aspekter

De tre første aspektene kan bare være med å legge til rette for en vellykket digital transformasjon dersom det finansielle aspektet tillater det. Som beskrevet i litteraturkapittelet kan det finansielle aspektet både fungere som en driver og som en hemmende faktor. NIF digital er tydelig på at de ikke opplever at digitaliseringsløftet har blitt godt nok finansiert. Ada trekker frem at NIF digital er satt til «å trylle frem løsninger som vi egentlig ikke har økonomi til å trylle frem i norsk idrett». Videre sammenlikner respondentene fra NIF digital omfanget av prosjektet med digitaliseringen i NAV og Skatteetaten, men med kun en brøkdel av budsjettet. Selv om jeg i denne oppgaven ikke har sett nærmere på konkrete tall knyttet til finansiering og budsjetter, kan det virke nærliggende å tro at det finansielle aspektet i større grad virker mer som en hindring enn en driver for digitaliseringen av norsk idrett basert på disse utsagnene. Alle fire respondentene i NIF digital trekker allikevel frem en tro på at de vil lykkes med digitaliseringsløftet. De poengterer at selv om finansieringen har vært lavere enn ønsket, har

man benyttet alternative metoder for finansiering. Dette er i stor grad knyttet til brukerfinansiering.

Basert på Matt et al. (2015) sine fire elementer som bør samordnes for å lykkes med en digital transformasjon, oppfyller arbeidet med digitaliseringsløftet disse i moderat grad. Det er tydelig tatt i bruk og implementert ny teknologi, det er både delvis strukturelle forandringer og endringer i verdiskapning. NIF digital er selv positive til at de skal klare å tilby gode digitale løsninger til norsk idrett, selv om de har benyttet alternative finansieringsmetoder. Samlet henter dette til at NIF delvis lykkes med et digitalt løft av norsk idrett, tross flere utfordringer.

5.1.3 Utfordringer fra NIF digital sitt perspektiv

Å skape forståelse blant brukerne for hva NIF digital forsøker å oppnå med digitaliseringsløftet blir trukket frem som en stor utfordring blant respondentene fra IT-avdelingen. Dette knytter seg også til den eksterne informasjonsflyten og markedsføring. I møte med noe av funnene fra resultatet i denne studien beskriver en av respondentene fra NIF digital denne utfordringen:

Men det handler litt om forståelsen for hva man egentlig holder på med her. Men det sier meg at vi ikke har klart å komme tydelig nok ut med budskapet om hva vi gjør og hvorfor vi gjør det, noe som er ganske komplekst (Ada)

Det å skape forståelse i hele organisasjonen, og spesielt helt ut til sluttbrukerne i idrettslagene er krevende. Og med underkant av 11000 idrettslag i norsk idrett er dette en kompleks oppgave. Dette er noe NIF digital selv påpeker i siste intervju: *Dette er det mest komplekse organisasjon du har vært borti (Ada).*

Som presentert i empirien knytter det seg utfordringer til kompleksitet i arbeidet som blir gjort av NIF digital. Dette gjelder blant annet et teknisk etterslep knyttet til digitalisering, spesielt ettersom det finnes flere utdaterte systemer som påpekt i funnene fra forskningsspørsmål 2. Dette blir også poengtert av respondentene fra NIF digital i siste intervju:

Også er det noe med det at du må se kompleksiteten i det å kvitte seg med, etablere ny plattform og fjerne teknisk gjeld, samtidig som du skal skyte fart med og komme med nye tjenester, det er en ekstrem øvelse (Ada).

5.2 Brukeropplevelser og faktorer som kan virke hindrende på implementeringsprosessen

En digital transformasjon er som nevnt innledningsvis sjelden en lineær utvikling og uten utfordringer. I samsvar med Madritsch og May (2009) sine funn er det sjelden bare systemene som implementeres som er en utfordring, det er også avgjørende måten de implementeres på. I foregående delkapittel hintet funnene til at det har vært et digitalt løft i norsk idrett. Dette var spesielt med bakgrunn fra funnene i forskningsspørsmål 1 og 2. Men brukerens egen opplevelser avdekket under forskningsspørsmål 3, er også meget sentralt om man skal vurdere i hvilken grad lykkes NIF med et digitalt løft av norsk idrett.

5.2.1 Kommunikasjon, informasjon og opplæring

I samsvar med litteraturen virker informasjon og opplæring som viktige faktorer for å skape aksept for implementering av nye digitale verktøy blant de ansatte (Gagnon et al., 2012). Det bør defineres tydelige mål som kommuniseres ut til de ansatte. Rapporten fra Riksrevisjonen viste og at det var sterk misnøye blant særforbund og idrettskretser knyttet til kommunikasjon og informasjon. NIF digital har som en del av arbeidet med digitaliseringsløftet definert en digitaliseringsstrategi og målsetninger med prosjektet som ble presentert i resultatkapittelet, der et av målene knytter seg til at det skal være enkelt å informere og samhandle. Flertallet av respondentene trekker frem en klar forbedring i informasjonsflyten fra NIF digital. Informanten fra Judoforbundet understreker dette ved å poengtere at: «*Mitt inntrykk er at det er vesentlig bedre informasjonsflyt nå enn slik det har vært tidligere. De jobber litt mer målrettet mot medlemmene sine*» (Anne).

Opplæring er en viktig faktor dersom man skal lykkes med digitaliseringsløftet. Ifølge Heierhoff et al. (2011) blir denne opplæringen ofte nedprioritert av ledelsen, og er en av de største fallgruvene når det gjelder implementering av ny teknologi. Andre et al. (2008) trekker frem at ved å gi de ansatte kunnskap og kompetanse gjennom opplæring i nye systemer, økes sjansen for aksept av disse systemene blant de ansatte. NIF digital trekker selv frem at de mener de har hatt et godt og grundig opplæringsløp. Tilbakemeldingene fra brukerne er noe sprikende. Innlandet idrettskrets trekker frem at opplæringen har vært noe varierende. Dette henger ifølge respondenten fra idrettskretsen sammen med blant annet at tidsfristene for leveranse fra NIF er knappe, noe som vanskeliggjør god opplæring. Anne i Judoforbundet beskriver at opplæringen har vært god. Videre påpeker Andre et al. (2008) at brukere av nye digitale systemer og verktøy

heller foretrekker å vite hvorfor disse skal tas i bruk, fremfor hvordan de brukes. Dette er en utfordring respondentene fra Oslo idrettskrets påpeker når systemet for ansettelse i idrettskretsen ble byttet til et nytt system uten forvarsel ifølge de: *Det blir en belastning, og ingen som skjønner hvorfor* (Hilde).

5.2.2 Nytteverdi

For å lykkes med en implementeringsprosess av teknologiske verktøy er det kritisk at de ansatte ser nytteverdien av verktøyene (Øvretveit et al., 2007). Dette har sammenheng med god kommunikasjon og opplæring fra ledelsen. NIF digital trekker frem at de digitale løsningene som blir implementert skal bidra til effektiviserte arbeidsprosesser, enklere samhandling og deling. Videre er en av ytelsesindikatorerne for avdelingen at mer enn 80 % av organisasjonsleddene tilknyttet norsk idrett skal være fornøyd med idrettens digitale tjenester. Brukervurderingene av løsningene viser at det er et sprik i hvordan respondentene oppfatter nytteverdien av de digitale verktøyene som blir implementert. Dette gjelder både et sprik i hvordan de ulike løsningene blir oppfattet, og et sprik blant respondentene. Informanten fra idrettslaget Heming er svært kritisk til løsningene fra NIF og beskriver at hun opplever en lav nytteverdi i disse. Andre respondenter beskriver at de ser en stor nytteverdi i løsningene.

CRM-systemet er løsningen som respondentene i denne studien beskriver at de ser minst nytteverdi i. Dette systemet er basert på Microsoft Dynamics sitt CRM-system, og er som tidligere poengtert tiltenkt idrettskretser, store særforbund og sentraladministrasjon i NIF. Både Innlandet idrettskrets og Oslo idrettskrets beskriver at de ikke ser nytteverdi i verktøyet. Informantene fra Oslo idrettskrets påpeker at ettersom NIF ikke skal være en kundeorientert organisasjon, men en medlemsorientert organisasjon, ser de ikke poenget med at et CRM-system skal implementeres. På den andre siden trekker informanten fra Innlandet idrettskrets frem at et CRM-system har vært etterspurt i lang tid, men at nytteverdien av systemet foreløpig er lav.

Idrettens Office 365 virker å være på den andre enden av skalaen når det kommer til nytteverdi. Flesteparten av respondentene oppgir at systemet fungerer godt, og de ser nytteverdien av løsningen.

Innsikt og analyse som baserer seg på programmet Power BI, oppfattes av flere av respondentene som et nyttig verktøy, men at nytteverdien foreløpig er noe begrenset ettersom

kvaliteten på datagrunnlag ikke er godt nok. Informanten fra Innlandet idrettskrets illustrerer en optimisme knyttet til verktøyet: *Jeg ser frem til at det verktøyet blir utviklet enda mer altså, det kan være nyttig for oss* (Marie).

KlubbAdmin er trolig systemet det eksistere flest sterke meninger rundt. Over 5000 idrettslag benytter seg av systemet, og flere av disse ser trolig en høy nytteverdi av systemet. Men det er ikke gitt at hver klubb som benytter seg systemet synes systemet har stor nytteverdi. NIF digital mener selv at dette systemet har stor nytteverdi: *Når det er sagt, så mener jeg KlubbAdmin er det beste medlemssystemet som er der pr i dag* (Ada). På den andre siden beskriver informanten fra Heming at hun holder seg langt unna systemet. Det virker å være et sterkt fokus på å videreutvikle medlemssystemet til en bedre løsning og en stigende oppfattelse av systemet har bedre nytteverdi enn tidligere, tross fortsatt flere utfordringer.

5.2.3 Kompleksitet, tilpasning og størrelse

Litteraturen peker på at graden av tilpasning mellom organisasjonen og de digitale verktøyene som implementeres er en avgjørende faktor som å lykkes med implementeringsprosessen. Denne tilpasningen kommer ikke av seg selv, men må jobbes aktivt med (Aarts et al., 2004). Et moment som er med å vanskeliggjøre denne tilpasningen er kompleksitet. KPMG påpeker at kompleksiteten knyttet til digitalisering øker med størrelsen på organisasjonen, og at store organisasjoner opplever flere hindre ved digitalisering enn mindre organisasjoner (KPMG, 2014, s. 4). NIF er en svært kompleks organisasjon med over 11 000 organisasjonsledd. Videre er selve prosessen rundt digitaliseringsløftet svært kompleks. Flere av respondentene trekker frem denne kompleksiteten som en faktor som gjør deler av målsetningen med digitaliseringsløftet til en nærmest umulig oppgave. Informanten fra Curlingforbundet poengterer at organisasjonen spriker i alle retninger fra særforbund til særforbund og fra klubb til klubb.

Selve arbeidet med digitaliseringsløftet er også meget komplekst. Det å utvikle og implementere digitale løsninger for alle i norsk idrett er en svært krevende oppgave, noe flere av respondentene trekker frem som en stor utfordring. Videre trekker flere frem en kompleksitet i systemene som implementeres, blant annet grunnet ulike brukerbehov og det som oppleves som en låst og rigid struktur i systemene.

5.2.4 Endring og tid

Et av funnene i studien er at det eksisterer motstand mot endring blant flere av brukerne. Informanten fra Curlingforbundet beskriver at hun opplever det som slitsomt å bytte systemer og bruke tid på dette, mens informanten fra Judoforbundet peker på en lav endringsvillighet i forbundet. Dette samsvarer med litteraturen som trekker frem at endringsprosesser ofte vil møte motstand, eksempelvis gjennom likegyldighet og lav vilje til å gjennomføre endringer (Bernstrøm, 2014; Greeven & Williams, 2017). Denne motstanden kan virke hemmende på en implementeringsprosess dersom den ikke blir møtt på en konstruktiv måte. Videre kan tid være med å øke motstanden. Det kan oppleves som frustrerende blant brukerne å måtte sette av tid til implementeringsprosessen, da dette tar tid fra andre oppgaver og gjøremål (Øvretveit et al., 2007). Dette blir trukket frem av informanten fra Curlingforbundet som beskriver hvordan det er mange i norsk idrett som bruker fritiden sin på administrativt arbeid i idrettslag, og det dermed kan oppleves som frustrerende at det kommer nye metoder og systemer. Et av hovedmålene til NIF med digitaliseringsløftet er nettopp dette; å redusere tiden personer norsk idrett bruker på administrativt arbeid gjennom gode digitale løsninger. For at dette skal bli en realitet må løsningene være brukervennlige og intuitive.

5.2.5 Brukervennlighet og intuitivt

Det er kritisk at de digitale løsningene som implementeres er brukervennlige og intuitive å bruke. Dersom de ikke er det, reduserer man sjansen for å lykkes med en implementeringsprosess som digitaliseringsløftet (Øvretveit et al., 2007; Gagnon et al., 2012). I dette studie har det kommet frem at flere av løsningene ikke oppleves som brukervennlige. Spesielt CRM-systemet og KlubbAdmin blir trukket frem av de utvalgte respondentene som lite brukervennlige. Silje i Oslo idrettskrets beskriver CRM-systemet som et vanskelig og komplekst system som er for lite intuitivt: *jeg har bare kastet det rett på søpla, jeg gidder ikke bruke det.*

Både Idrettens Office 365 og løsningen for innsikt og analyse blir ikke trukket frem blant intervjuobjektene for å ha spesielt lav brukervennlighet.

KlubbAdmin blir av flere av respondentene oppfattet som lite intuitivt og brukervennlig. Noe som er et interessant funn ettersom systemet ble av flere av respondentene beskrevet å ha høy nytteverdi. Informanten fra Heming beskriver en lav brukervennlighet i en samtale med en fortvilet medarbeider i idrettslaget: *det er bare et gigantisk rot, hun hadde sittet online med*

support i timevis. Hun var helt fra seg over hvor håpløst det systemet var. Møtt med denne kritikken fra Heming svarer Ada i NIF digital at: *Man bør være obs på at dere relasjon gjør noe med måten de tenker på.* Videre trekker hun frem en viktig svakhet i denne oppgaven som handler om at det er gjort et lite utvalg av respondenter blant mange klubber. Det kan føre til feiltolkninger og informanten poengterer at de har 5000 idrettslag som er veldig fornøyd med systemet. Men det er flere av respondentene som trekker frem lav brukervennlighet ved systemet, både Oslo idrettskrets og Klatreforbundet forteller om frustrasjon rundt systemet, og en av informantene sier hun må benytte en dummy ved siden av når hun skal benytte KlubbAdmin grunnet lav brukervennlighet. Det vil være nærliggende å tro at dersom den digitale kompetansen i organisasjonen hadde vært høyere ville utfordringer knyttet til brukervennlige og intuitive løsninger vært mindre. Men hovedfokuset til alle brukerne i norsk idrett ligger ikke på hvordan man skal bruke digitale løsninger, og en utvikler av digitale løsninger bør alltid streve mot å tilby høyest mulig brukervennlighet.

Å lage brukervennlige løsninger for en organisasjon som er svært kompleks og heterogen er en svært krevende oppgave. Flere hevder at NIF digital ikke burde forsøke å gjøre dette i utgangspunktet, men i større grad outsource både utvikling og drift.

5.3 Outsourcing og veien videre

Et av de mest sentrale momentene som er blitt avdekket i denne studien er spørsmålet om NIF skal være hovedutvikler og drifter av digitale løsninger for norsk idrett. Evalueringsutvalget konkluderte i stor grad med at NIF bør outsource mer av sitt IT-arbeid. Flere av brukerne som er intervjuet peker på at NIF ikke burde være utvikler av IT-systemer for norsk idrett. Litteraturen trekker frem at det kan være hensiktsmessig for organisasjoner å outsource IT-arbeidet. Det blir trukket frem potensielle fordeler som kostnadsreduksjon, bevare og utvikle organisasjonens kjernekompetanse og innhenting av kompetanse (Kremic et al., 2006; Askoy & Öztürk, 2012; Lacity et al., 2009). NIF digital argumentere på sin side at de er på god vei til å lykkes med digitaliseringsløftet, tross flere utfordringer.

5.3.1 Outsourcing i NIF digital

Historisk har NIF digital utviklet tilnærmet alle digitale løsninger som har blitt levert til norsk idrett, som presenter i resultatkapittelet. I arbeidet med digitaliseringsløftet har NIF digital outsourcet deler av utviklingen og driften, i samsvar med enkelte av anbefalingene fra evalueringsutvalget. Eksempelvis er ikke Office 365, CRM-systemet eller Power BI

egenutviklet. Driften blir i stor grad overlatt til skyleverandøren. Men NIF står fortsatt som hovedutvikler og har hovedansvaret for drift av digitale løsninger for norsk idrett.

Et av argumentene fra evalueringsutvalget for høyere grad av outsourcing hos NIF digital var å benytte «80 %- regelen», altså tilby løsninger som skal være gode nok, men ikke nødvendigvis perfekte. Disse løsningene vil ofte kunne tilbys enkelt gjennom outsourcing. De siste 20 % er ifølge evalueringsutvalget krevende, komplekst og svært kostbart å gjennomføre. På spørsmål rundt denne anbefalingen høyner Ada kompleksiteten:

De operer jo konsekvent med en 80/20 regel som jeg tror blir litt for lett. Alle som har drevet med digitalisering vet at det er greit nok at man får en 80 prosent løsning, men det kan man ofte gjøre gjennom en standardløsning, men hvis du virkelig skal ha en effekt av digitalisering, er det de siste 20 prosentene man faktisk må jobbe med

Et interessant funn i denne studien er at litteraturen peker på at en opplevd risikofaktor for outsourcing er spørsmålet om sikkerhet og personvern (Dhar, 2012). Men NIF digital oppgir på sin side nettopp sikkerhet og personvern som en motivasjonsfaktor for mer outsourcing. I siste intervju blir respondentene fra NIF bedt om hvilke betraktninger de har rundt outsourcing i organisasjonen og trekker frem: *Og det andre er sikkerhetsbilde, altså cyber security defence, et område vi ikke kan bygge opp tilstrekkelig kapasitet på hos oss* (Ada).

Respondentene i NIF digital beskriver videre utfordringer knyttet til samarbeidet med Albatross sitt India-kontor. Selskapet bistår NIF digital med utviklingen av digitale løsninger. Kommunikasjonen med India-kontoret oppleves som nytt for mange på avdelingen, og det er utfordringer knyttet til forskjeller i tidssoner og språk. Dette samsvarer med litteraturen som poengterer at nettopp outsourcing over landegrensener kan skape utfordringer rundt kommunikasjonen (Lacity et al., 2009).

Reduserte kostander er den største motivasjonsfaktoren for outsourcing ifølge litteraturen (Kremic et al., 2006), noe som er nærliggende å tro også ville gjelde NIF digital. Denne oppfatning deler midlertidig ikke respondenten fra NIF digital som beskriver dette når de blir spurt om sine betraktninger rundt outsourcing i NIF digital: *Det er et av de områdene vi driver og stuper inn i nå. Som vi ikke bare ser i et kost perspektiv, jeg tror ikke det blir en billigere løsning* (Ada). Årsaken til dette kan knytte seg til frykten for skjulte kostnader som i samsvar

med litteraturen er en opplevd risikofaktor for outsourcing (Lacity et al., 2009). Videre trekker litteraturen frem at faktisk kostnadsbesparelse ved outsourcing av IT-tjenester er lavere enn forventet kostnadsbesparelse (Kremic et al., 2006).

5.3.3 Veien videre

Få vil trolig være uenig at et løft av digitale tjenester og verktøy i NIF har vært, og er nødvendig. Organisasjonen har ligget etter når kommer til digitalisering og de tidligere digitale løsningene fra NIF har skapt frustrasjon blant flere. Det virker å være en oppfatning i norsk idrett at NIF har tatt steg når det gjelder sitt IT-arbeid. Både arbeidsmetodene og fokuset til avdelingen virker å bli bedre mottatt hos brukerne. Også de digitale løsningene virker å være bedre, tross flere utfordringer. Ettersom denne studien kun er et tverrsnitt med begrenset tidshorisont er det flere ubesvarte spørsmål rundt hvordan digitaliseringen i NIF vil se ut i tiden fremover. Det trekkes frem som et ønske blant flere av respondentene at idrettslagene i enda større grad inkluderes i videre arbeid med digitalisering. Dette samsvarer med litteraturen som poengterer at det virker som de ansatte setter pris på å bli inkludert i implementeringsprosesser, og ved å kunne påvirke gir det en økt eierskapsfølelse som er positivt for å fremme implementeringsprosessen (Madritsch & May, 2009; Milis & Mercken, 2002). NIF digital trekker på sin side frem at de ser på ulike driftsmodeller for avdelingen i tiden fremover, og det er usikkert hvorvidt NIF digital vil utvikle og drifte digitale løsninger for norsk idrett i fremtiden.

6.0 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke i hvilken grad NIF lykkes med et digitalt løft i norsk idrett. Målet har vært å belyse problemstillingen primært gjennom et tverrsnitt av hvor prosessen står i dag, sett både fra NIF digital sitt perspektiv og fra brukernes perspektiv. Med bakgrunn i oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling tyder det på at NIF digital har klart å løfte store deler av organisasjonen ut i en digital transformasjon. Ved hjelp av bruk av teknologi, endringer i verdiskapning, strukturelle forandringer og finansielle aspekter og samordning av disse fire elementene, virker denne digitale transformasjonen å lykkes i en moderat grad. Videre er det et språk knyttet til potensielt hindrende faktorer blant brukerne i denne digitaliseringsprosessen. Det virker å være en klar bedring i kommunikasjon, informasjon og delvis i opplæring. Den opplevde nytteverdien blant brukerne er varierende, både blant respondentene og blant løsningene. Kompleksiteten er svært høy, både knyttet til selve organisasjonen og arbeidet som gjøres. Det eksisterer videre moderat motstand mot endring blant flere av brukerne som er intervjuet. Brukervennligheten til løsningene som implementeres er varierende, der spesielt CRM-systemet og delvis KlubbAdmin oppleves som lite brukervennlig. Videre er det usikkert om norsk idrett er tjent med at NIF digital er hovedutvikler og drifter av digitale løsninger for norsk idrett i fremtiden. Dette knytter seg spesielt til spørsmål rundt kjernekompetanse, sikkerhet og evnen til å utvikle brukervennlige løsninger.

Basert på disse funnene kan det *konkluderes med at NIF lykkes med et digitalt løft i norsk idrett i en moderat grad*. Men det eksisterer fortsatt flere utfordringer knyttet til digitaliseringsprosessen. Følgende vil det presenteres hvordan studiens funn kan ha implikasjoner på tre ulike nivåer; regulerende myndigheter, bransjer og bedrift.

6.1 Implikasjoner

Både forbedringene og utfordringene som er avdekket i denne studien kan gi verdifull læring og implikasjoner for andre aktører.

Regulerende myndigheter

Et av spørsmålene rundt digitaliseringsløftet er hvorvidt NIF skal bestemme hvilke aktører som får lov å levere digitale løsninger i norsk idrett. Om de kan være både premissgiver og en konkurrerende aktør, og samtidig eie grunndataen i norsk idrett er et av de sentrale momentene.

Innledningsvis og i empirien ble det trukket frem at eksterne interessenter mener NIF gjør konkurransebetingelsene for flere aktører vanskeligere. Dette knytter seg spesielt til NIF sitt eget medlemssystem. Disse aktørene poengterer videre at grunnet stor økonomisk støtte fra myndighetene gjennom spillemidlene bør NIF regnes som et offentlig finansiert organ. Debatten rundt dette har skapt uro og støy, ikke bare blant eksterne aktører, men også blant flere av idrettslagene som tidligere har fått levert tjenester fra disse aktørene. Dette er nærliggende å tro er med å skape ineffektivitet rundt digitaliseringen i norsk idrett. Det vil trolig være hensiktsmessig for norske myndigheter å møte representanter for disse aktørene og komme med en tydelig avklaring rundt disse spørsmålene.

Bransjenivå

Det er få organisasjoner som likner på NIF, spesielt i norsk sammenheng. Organisasjonen strekker seg over flere tusen organisasjonsledd med ulik størrelse, interesser og behov. Noen av organisasjonsleddene er i seg selv store og komplekse virksomheter, mens andre er små, med få eller ingen ansatte. Det er viktig å være klar over at det å gjennomføre en betydelig sentralisert digital transformasjon i en stor og kompleks organisasjon er utrolig krevende, noe denne studien har vist. Det å lage digitale løsninger som skal treffe alle behov er nærliggende å tro er umulig. Dette kan være verdifull innsikt dersom for eksempel det svenske idrettsforbundet skal gjennomføre et liknende prosjekt.

For NIF sentralt ville det trolig vært optimalt å kun ha et medlemssystem for å oppnå høyest mulig kvalitet på dataen. Men organisasjonen må ses som en helhet, og grepet som ble tatt underveis i digitaliseringsløftet knyttet til medlemssystemet, der man tillot flere medlemssystem gjennom integrasjonsavtaler burde trolig bli gjort fra starten av prosjektet. Videre burde det trolig blitt gjort en grundigere jobb med utformingen av APIer og betingelsene rundt dette tidligere i prosessen, som kunne ført til mindre støy og høyere grad av aksept blant flere av brukerne.

Viktigheten av forankring i organisasjonen og innhenting av brukererfaringer er avgjørende faktorer ved store digitale transformasjoner. Det er nærliggende å tro at man undervurderte kompleksiteten av transformasjonen i norsk idrett ved oppstart. Å aksepterer at en digital transformasjon er utenfor kjernekompetansen til de fleste bedrifter bør være en betydelig motivasjonsfaktor for å outsource implementeringsarbeidet i stor grad.

Bedriftsnivå

Innledningsvis ble det presentert faktorer som kan virke hindrende for implementering av digitale verktøy. Disse kan også virke fasiliterende dersom de blir håndtert på en god måte. Det ble gjort flere funn knyttet til disse faktorene som er drøftet i foregående kapittel. Hvordan disse faktorene blir møtt er trolig noe organisasjonen kan lære av. Dette knytter seg spesielt til å innhente erfaringer og inkludere brukere i implementeringsprosessen, trolig mer enn man tenker er nødvendig. Videre viser kommunikasjon og opplæring seg som en svært viktig faktor for implementeringsprosessen. Det er ikke bare mengden informasjon som er avgjørende, men hvor presis og relevant denne informasjonen er kritisk. Det krever trolig mer opplæring og digitale kompetanseheving enn hva organisasjonen tenker, noe som til syne gjennom flere av intervjuene. Videre er det å tilby brukervennlige og intuitive løsninger trolig et av de mest kritiske punktene for å lykkes videre med digitaliseringsløftet. Dette påvirker også delvis hvor stor nytteverdien rundt løsningen oppleves, og reduserer kompleksitet knyttet til løsningene. Som igjen har stor innvirkning for alle som bruker digitale løsninger i norsk idrett. Selv om NIF digital selv opplever at løsningene deres er gode, kan det være at resten av organisasjonen ikke deler denne oppfatningen i samme grad. Viktigheten av å forelske seg i problemene til brukerne, og ikke i sine egne løsninger virker treffende for arbeidet med digitaliseringsløftet.

6.2 Oppgavens begrensninger

Det foreligger noen tydelige begrensninger i denne oppgaven. Dette knytter seg spesielt opp mot et lavt antall utvalgte respondenter i en stor organisasjon. Dette reduserer generaliserbarheten til oppgaven. Dersom andre brukere hadde blitt intervjuet kunne resultatene sett annerledes ut. Men det er allikevel momenter som går igjen på tvers av alle organisasjonsleddene som har blitt intervjuet, som styrker gyldigheten noe. Videre er kun utvalgte digitale løsninger studert i denne oppgaven, og det er sannsynlig at oppfatningene rundt de andre løsningene kan være annerledes.

Til slutt er det viktig å være klar over at tidsbegrensningene til dette studie har gjort at det kun er gjennomført en tverrsnittstudie av digitaliseringsløftet. Dette er en pågående prosess som endrer seg dag for dag. Det er ikke utenkelig at enkelte av resultatene som har blitt presentert i denne studien ville sette annerledes lenger frem i tid.

6.3 Videre forskning

Et av de mest fremtredende momentene i denne oppgaven er hvor kompleks NIF er. Det foreligger svært lite forskning på digitale transformasjoner i store og komplekse organisasjoner som strekker seg over flere organisasjonsledd, som også er drevet av høy grad av frivillighet. Det meste av forskningen på digitalisering knyttet til virksomheter omhandler klassiske bedrifter og bransjer med en normal organisasjonsstruktur. Det foreligger videre begrenset med klare retningslinjer for hvordan man kan lykkes med en digital transformasjon i denne typer organisasjoner. Det foreslås derfor å forske mer på både digitalisering i svært komplekse organisasjoner, og en metastudie med formål om å produsere tydelige retningslinjer for å lykkes med digitale transformasjoner.

7.0 Litteraturliste

- Aarts, J., Doorewaard, H., & Berg, M. (2004). Understanding implementation: the case of a computerized physician order entry system in a large Dutch university medical center. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 11(3), 207-216. doi:10.1197/jamia.M1372
- Andersen, E. og Sannes, R. (2017) Hva er digitalisering? *Magma- Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 6, 18-24.
- Andersen, E. og Sannes, R. (2018) Er du klar for digitalisering? *Praktisk Økonomi og Finans. Strategi i omskiftelige tider*, 3(23), 196-213
- Andre, B., Ringdal, G. I., Loge, J. H., Rannestad, T., & Kaasa, S. (2008). The importance of key personnel and active management for successful implementation of computer-based technology in palliative care: results from a qualitative study. *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, 26(4), 183-189. doi: 10.1097/01.NCN.0000304802.00628.70
- Aksoy, A., & Öztürk, N. (2012). The Fundamentals of Global Outsourcing for Manufacturers, *Manufacturing System, Faieza Abdul Aziz, IntechOpen*. Hentet fra: <https://www.intechopen.com/books/manufacturing-system/the-fundamentals-of-global-outsourcing-for-manufacturers>.
- Berghaus, S., & Back, A., (2017) Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches (2017). *ICIS 2017 Proceedings. 4*. Hentet fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/919d/1a5c9d2723cfd7f4ab03f8a67f9bea31b41e.pdf>
- Bernstrøm, V. H. (2014). Implementering av organisasjonsendringer i helsesektoren hvorfor det ofte går galt. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6(1) 12-21. Hentet fra: https://www.academia.edu/30330352/Implementering_av_organisasjonsendringer_i_helsesektoren_-_hvorfor_det_ofte_g%C3%A5r_galt
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. Hentet fra: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2742300
- Datatilsynet. (2014). *Cloud Computing: En veiledning i bruk av skytjenester*. Hentet fra: <https://www.datatilsynet.no/personvern-pa-ulike-omrader/internett-og-apper/skytjenester/>
- Dhar, S. (2012). From outsourcing to cloud computing: Evolution of IT services. *Management Research Review*, 35, 664-675. doi:10.1108/01409171211247677

- Diehl, R., Kuettner, T., & Schubert, P. (2013). Introduction of enterprise collaboration systems: In-depth studies show that laissez-faire does not work. *Association for information systems*. Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/260518218_Introduction_of_Enterprise_Collaboration_Systems_In-depth_studies_show_that_laissez-faire_does_not_work
- Ellerman, D. (2005). How Do We Grow? *Jane Jacobs on Diversification and Specialization. Challenge*. 48. 50-83. doi: 10.1080/05775132.2005.11034300.
- Evalueringssutvalget (2016). *Idretten inn i en ny tid IKT-prioriteringer for fremtiden*. Hentet fra: <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/e7edfa47f77e457abf83827d39c3e1d8/evalueringssutvalget-for-idrettens-felles-ikt-systemer.pdf>
- Gagnon, M.-P., Desmartis, M., Labrecque, M., Car, J., Pagliari, C., Pluye, P., . . . Légaré, F. (2012). Systematic review of factors influencing the adoption of information and communication technologies by healthcare professionals. *Journal of medical systems*, 36(1), 241-277. doi:10.1007/s10916-010-9473-4
- Granlund, M., & Mouritsen, J. (2003) Problematizing the relationship between management control and information technology. Introduction to the Special section on 'Management control and new information technologies', *European Accounting Review*, 12(1), s.77-83. Hentet fra: <https://research.cbs.dk/en/publications/introduction-problematizing-the-relationship-between-management-c>
- Greeven, C. S., & Williams, S. P. (2017). Enterprise collaboration systems: addressing adoption challenges and the shaping of sociotechnical systems. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 5-23. doi:10.12821/ijispm050101
- Heierhoff, V., Arntzen, A. A. B., & Muller, G. (2011). A Training model for Successful implementation of Enterprise Resource Planning. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 5, 12. Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/249962558_A_Training_model_for_Successful_implementation_of_Enterprise_Resource_Planning
- Horlacher, A., Klarner, P., & Hess, T. (2016) Crossing boundaries: Organization design parameters surrounding CDOs and their digital transformation activities. *AMCIS: Surfing the IT Innovation Wave - 22nd Americas Conference on Information Systems*. Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/330169195_Crossing_Boundaries_Organization_Design_Parameters_Surrounding_CDOs_and_Their_Digital_Transformation_Activities

- Høringsinnspill (2016). *Alle høringsinnspill*. Hentet fra:
https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/e7edfa47f77e457abf83827d39c3e1d8/alle_horingsinnspill.pdf
- IKT-Norge (2019). *Behov for rolleavklaring mellom Norges idrettsforbund og markedsaktører*. Hentet fra: <https://vgc.no/pdf/c994bd.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Andre utgave. Bergen: Fagbokforlaget, s. 69
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kaarbøe, K., Knudsen, D. R., og Meidell, A. (2018) Hvordan digitalisering endrer regnskaps- og styringsinformasjon. *Magma- tidsskrift for økonomi og ledelse*, (6), s. 16-26.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080. doi:10.5465/amr.1996.9704071863
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015). Digital agenda for Norge - IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. (Meld. St. 27 2015-2016). Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>
- Kremic, T., Icmeli Tukel, O., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11, 467-482. doi:10.1108/13598540610703864
- Kumar, N. S., Lakshmi, G. R., & Balamurugan, B. (2015). Enhanced Attribute Based Encryption for Cloud Computing. *Procedia Computer Science*, 46, 689-696. Hentet fra: <https://core.ac.uk/download/pdf/82291801.pdf>
- Lacity, M. Shaji A. Khan, Leslie P., (2009) A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice, *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130-146. Hentet fra:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868709000195>
- Liang, H. Jian-Jun Wang, Yajiong Xue, Xiaocong Cui, IT outsourcing research from 1992 to 2013: A literature review based on main path analysis, *Information & Management*, 53(2), 227-251. Hentet fra:
https://www.researchgate.net/publication/284017973_IT_Outsourcing_Research_from_1992_to_2013_A_Literature_Review_Based_on_Main_Path_Analysis

- Ludvigsen, K. (2017, 23. mars). *IT systemer*. Hentet fra:
<https://www.idrettsforbundet.no/nif/it/nif-it/it-systemer/>
- Libert, B., Beck, M. og Wind, J. (2016). *The network imperative: How to survive and grow in the age of digital business models*. Boston: Harvard Business Review Press
- Madritsch, T., & May, M. (2009). Successful IT implementation in facility management. *Facilities*, 27(11/12), 429-444. doi:10.1108/02632770910980727
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. Hentet fra:
https://www.researchgate.net/publication/281965523_Digital_Transformation_Strategies
- Milis, K., & Mercken, R. (2002). Success factors regarding the implementation of ICT investment projects. *International Journal of Production Economics*, 80(1), 105-117. doi:10.1016/S0925-5273(02)00246-3
- KPMG (2014), *Kartlegging av hindre for digitale forretningsprosesser*. Hentet fra:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/aif/dokumenter/rapport_hindre_for_digitalisering.pdf?id=2262607
- Møre og Romsdal idrettskrets (2016). *Høringsinnspill*. Hentet fra:
https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/e7edfa47f77e457abf83827d39c3e1d8/alle_horingsinnspill.pdf
- NIF digital (2019). *Digitaliseringsløftet for norsk idrett*. Hentet fra:
<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/115a18eceed248d3b0efee7adf917f0e/status-digitaliseringsloftet-2019.pdf>
- NIF digital (2020). *Idrettens Office 365*. Hentet fra:
<https://www.idrettsforbundet.no/digital/idrettens-office-365/>
- NIF digital (2020). *Dialog og kommunikasjon*. Hentet fra:
<https://www.idrettsforbundet.no/tema/moderniseringsprosjektet/digitalisering/dialog-og-kommunikasjon/>
- NIF digital (2020). *Innsikt og analyse (BI-løsning)*. Hentet fra:
<https://www.idrettsforbundet.no/tema/moderniseringsprosjektet/digitalisering/innsikt-og-analyse-bi-losning/>
- NIF digital (2020). *Innsikt og analyse*. Hentet fra:
<https://www.idrettsforbundet.no/digital/Innsikt-og-analyse/>
- NIF (2020). *Endring i forskrift om medlems- og organisasjonsregister*. Hentet fra:
<https://www.idrettsforbundet.no/tema/moderniseringsprosjektet/artikler/endring-i-forskrift-om-medlems--og-organisasjonsregister/>

- NIF (2020). *Idrettens medlemssystem*. Hentet fra: <https://www.idrettsforbundet.no/digital/medlemslosning/>
- NIF (2020). *Bakgrunn*. Hentet fra: <https://www.idrettsforbundet.no/tema/moderniseringsprosjektet/bakgrunn/>
- NIF (2020). *Om Norges idrettsforbund*. Hentet fra: <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/om-norges-idrettsforbund/>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. og Teppola, S. (2017) Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/315830926_Tackling_the_digitalization_challenge_How_to_benefit_from_digitalization_in_practice
- Riksrevisjonen (2017). *Revisjonsrapport for 2017 om Kulturdepartementets oppfølging av Norges Idrettsforbunds bruk av spillemidler*. Hentet fra: https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2018-2019/revisjonsrapport2017kulturdepartementetsoppfolgingnorgesidrettsforbundsbruka_vspillemidler.pdf
- Regjeringen (2014). *Digitalisering i offentlig sektor*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. Hentet fra: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370701685707>
- Saunders, M., Lewis, P & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Storaas & Tvedt, 2019. *Klimarisiko i finans – er banker og kredittforetak forberedt?* (Mastergradavhandling). Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Ås
- Thomas, G. (2016). *How to do your case study* (2. utg). London: Saga Publications Ltd
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder* (3.utg). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, (1), s. 1-68. Hentet fra:

<https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-organizations/>

Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2010). The BI-Based Organization. *International Journal of Business Intelligence Research*, 1. Hentet fra:

https://www.researchgate.net/publication/220673059_The_BI-based_organization

Unruh, G. og Kiron, D. (2017) Digital transformation on purpose. *MIT Sloan Management Review*. Hentet fra: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly* 27(3) 425- 478. doi:10.2307/30036540

Yoo, Y., Lyytinen, K., Boland, R., Berente, N., Gaskin, J., Schutz, D. og Srinivasan, N. (2010) The next wave of digital innovation: opportunities and challenges: A report of a research workshop “Digital challenges in Innovation Research”. *SSRN Electronic Journal*. Hentet fra: [228279806_The_Next_Wave_of_Digital_Innovation_Opportunities_and_Challenges_A_Report_on_the_Research_Workshop_](https://ssrn.com/abstract=228279806)

Øvretveit, J., Scott, T., Rundall, T. G., Shortell, S. M., & Brommels, M. (2007). Implementation of electronic medical records in hospitals: two case studies. *Health Policy*, 84(2-3), 181-190. doi:10.1016/j.healthpol.2007.05.013

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide NIF digital

Introduksjon

1. Kort informasjon om masteroppgaven
2. Informasjon om intervjuet
3. Avklaring om lydopptak og anonymitet

Innledende spørsmål

4. Kan du fortelle kort om din bakgrunn
 - a. Rolle, utdanning og antall år som ansatt

Overgang

5. Bakgrunnen for prosjektet
 - a. Hva var bakgrunnen for Digitaliseringsløftet? Hvorfor ønsket man et digitaliseringsløft?
 - b. Hva ønsker dere å oppnå?
 - c. Hvem er brukerne av løsningene?
 - d. Hvordan var situasjonen for 5 år siden knyttet til digitalisering og digitale verktøy?
6. Oppstarten av prosjektet
 - a. Hvem har bestilt dette? Når?
 - b. Hvem har vært involvert i prosjektet?
 - c. Hvordan har brukermedvirkningen vært?
 - Pilotprosjekter og beta versjoner?
 - d. Hvordan er prosjektet finansiert?

Hoveddel

1. Hvordan har prosjektet blitt gjennomført, i store trekk?
 - a. Hvordan har dere identifisert hva som skal gjøres?
2. Hva har vært de største utfordringene/hindringene?
 - a. Hva slags læring har dere fått?
 - b. Hva ville dere gjort annerledes dersom prosjektet startet på nytt?
3. I hvor stor grad er særforbund, idrettskretser og idrettslag villig til å ta i bruk løsningene?
 - a. Hvilke innvendinger har de?
 - b. Forskjellige innvendinger?

Avslutning

4. Dersom Sverige skulle gjennomført et liknende prosjekt, hvilke anbefalinger ville dere gitt?
5. Noe dere ønsker å legge til?

Vedlegg 2: Intervjuguide brukere

Introduksjon

1. Kort informasjon om masteroppgaven
2. Informasjon om intervjuet
3. Avklaring om lydopptak og anonymitet

Innledende spørsmål:

4. Kan du fortelle kort om din bakgrunn?
 - Rolle, utdanning og antall år som ansatt?

Overgang:

5. Hvordan jobber dere med digitale løsninger og tjenester?
 - Egen avdeling? Enkeltpersoner?
6. Hvordan opplever du informasjonsflyten fra NIF knyttet til nye digitale løsninger og tjenester?
7. Hvordan vil du si den digitale kompetansen er hos dere? Og de dere representerer?

Hoveddel:

8. Har dere merket noe forandring knyttet til digitalisering etter digitaliseringsløftet ble påbegynt Q1 2019?
 - Nye løsninger som er implementert?
 - Nytt CRM-system?
 - Nytt system for innsikt og analyse (BI)?
 - Idrettens Office 365?
 - Idrettens medlemssystem?
 - Økonomitjenester?
9. Har dere tatt i bruk noen av de nye løsningene/tjenestene?
 - Hvilke?
10. Hvordan har dere implementert disse?
 - Med hjelp fra NIF?
 - På egenhånd?
11. Hvordan fungerer de nye digitale løsningene/tjenestene fra NIF for dere?
 - Hva fungerer bra?
 - Hva fungerer ikke så bra?
12. Bruker dere egen eller parallelle løsninger?
 - Hvilke?
 - Hvorfor?
13. Har dere måttet avslutte samarbeidet med leverandører av digitale tjenester/løsninger etter digitaliseringsløftet ble påbegynt?

- Hvis ja: Hva er dine betraktninger rundt dette?
14. Har NIF vært i kontakt med dere for å høre om deres behov knyttet til digitale løsninger og tjenester?
 15. Hva anser du som de største utfordringene i NIF sitt videre arbeid med digitaliseringsløftet?

Avslutning:

16. Hvordan ser dere på tiden fremover med tanke på digitalisering?
17. Dersom dere skulle gitt NIF noen råd i sitt videre arbeid med digitaliseringsløftet, hva ville det vært?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway