



GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Hantering av informationssystem

En studie av kritiska faktorer i förvaltning av IT-system

## Administration of Information Systems

A study of critical factors in the management of IT systems

Jonathan Skogkvist  
Jonatan Sirak

Kandidatuppsats i informatik

Rapport nr. 2013:052  
ISSN: 1651-4769

## Abstrakt

Lunds kommun som har över 90 system på 12 förvaltningar och vill nu effektivisera förvaltningen av dessa IT-system.

Styrningen av IT-system är något som Lunds kommun vill behandla då det genomförts en stor mängd förändringar i deras arbetssätt men där styrningen är något som uteblivit där man försökt att standardisera sina system. Det som saknas för Lunds Kommun är rutiner att falla tillbaka på för att effektivisera förvaltningen när de hamnar i dessa komplexa situationer.

Med tanke på att Lunds kommun behandlar så många system gör det så att situationen snabbt blir väldigt komplex p.g.a. av organisationens uppbyggnad. Kommunen är uppdelad i tolv förvaltningar som har sina respektive mål, det är en organisation som är uppdelad vilket gör att skapa standarder blir komplicerat då alla förvaltningar har olika behov. Vår studie baserades på ett ramverk som behandlar komplexa miljöer som saknar en klar definition.

En analys genomfördes där vi utgick från teorin kopplat till de intervjuer som genomfördes där vi hade som mål att förstå deras beslutsprocesser och förstå deras processer som som berör systemutveckling. De resultat som blev att se på vår teori med de resultat som presenteras så kunde vi utvinna information ur den kontexten. Det ledde till en att vi fick en uppfattning om området som resulterade i vårt resultat som gjorde att vi fick en uppfattning. Utifrån denna uppfattningen kunde vi besvara vår fråga ” *Vilka faktorer är viktiga att ta hänsyn till med arbetet att effektivisera förvaltning av IT-system?*”. Frågeställningen har empiriskt studerats genom intervju och dokumentanalys. De huvudsakliga slutsatserna från studien behandlar kommunikation och kontinuerligt lärande.

Nyckelord: Kommunikation, lärande, styrning, standardisering, kommun, kontext, governance

## **Abstract**

Lund who has over 90 systems in 12 departments and now wants to streamline the management of these IT systems. Governance of IT systems is something that Lund would treat as it carried a large amount of changes in their practices, where the control is something missed in trying to standardize their systems. What's missing for Lund Municipality is routine to fall back on in order to streamline the management when they get into these complex situations.

Given that Lund treat so many systems make it so that the situation quickly becomes very complex due of the organization's structure. The municipality is divided into twelve departments that have their own goals, it is an organization that is organized, which makes creating standards become complicated when all departments have different needs. Our study was based on a framework that deals with complex environments that lack a clear definition.

An analysis was conducted where we started from the theory associated with the interviews conducted in which we aimed to understand their decision and understand the processes that affect system development. The results were to look at our theory with the results presented, we could extract information from the context. This led to that we got an idea of the area that resulted in our performance that made sure we got an idea. Based on this idea, we were able to answer our question, What factors are important to consider in efforts to streamline the management of IT systems? '. The issue has empirical studied through interviews and document analysis. The main conclusions of the study deals with communication and continuous learning.

Keywords: Communication, learning, management, standardization, municipality, context, governance

# Tack

Först vill vi tacka deltagarna till intervjun som ställt upp och deltagit i studien. Vi vill även tacka Kristoffer Lindblad hos Lunds kommun för den starka supporten och tiden han har lagt ner för att hjälpa oss.

Vi vill tacka vår handledare Marie Eneman för hennes stöd och feedback men vill också tacka Maria Bergenstjerna som hjälpt oss att utforma stommen till uppsatsen.

## Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	6
1.1 Problembakgrund .....	6
1.2 Syfte och frågeställning.....	7
1.3 Avgränsningar .....	7
1.4 Undersökningens upplägg.....	8
2. Teoretisk referensram.....	9
2.1 Governance .....	9
2.2 Service Oriented Architecture(SOA) .....	10
2.3 Ambidextrous organisation.....	11
2.4 Lärande organisation .....	12
2.5 Soft Systems Methodology(SSM).....	13
2.5.1 Hard systems thinking.....	14
2.5.2 Soft thinking .....	14
2.5.3 SSM koppling till komplexitet .....	14
2.5.4 SSM processen .....	15
3. Metod.....	19
3.1 Fallstudieområde Lunds kommun.....	19
3.2 Validitet och reliabilitet.....	19
3.3 Dokumentanalys .....	20
3.4 Intervju.....	20
3.4.1 Genomförande.....	21
4. Resultat .....	22
4.1 Beslutsprocesser .....	22
4.2 Kommunikation.....	23
4.3 Systemutveckling .....	24
5. Diskussion .....	27
5.1 Lunds kommun.....	28
6. Slutsats .....	30
6.1 Förslag till fortsatt forskning och reflektion .....	30
Källförteckning .....	31
Bilaga 1.....	33

# 1. Introduktion

Det akademiska problemet som skall undersökas är förvaltning av IT-resurser. Den akademiska kopplingen till informatik är hur IT används mellan tjänstemän, medborgare och politiker (Grönlund och Ranerup 2001). Vårt fokus ligger på relationen mellan tjänstemän och politiker där kunden blir en del i den relationen som politiker och tjänstemän har. En kommun har en mångsidig verksamhet där de hanterar ett flertal olika yrkesområden vilket skapar en komplexitet i verksamheten och det är detta som gör området intressant. Vår studie har fokus på den teoretiska relevansen eftersom vi fann det svårt att definiera den exakta praktiska relevansen dels för att teorin skapar den praktik som kommer att utföras. Studiens mål är att analysera en kommun och ta fram nyckelfaktorer till systemförvaltning.

Studien behandlar områden som styrning och förändring, till detta valde vi att inrikta oss på teori av dessa områden om styrning inom IT där Magoulas och Pessi (1999) beskriver skillnaden i verksamheterna där man gått från en mer teknisk inriktning till en mer tjänstebaserad inriktning. Kommuner påverkas av IT användandet då de blir tvingade att anpassa sig till den standard som finns i världen (Artman 2010). 24-timmarsmyndigheten är ett begrepp som tog form i slutet av 1900-talet vilket syftar till den tillgänglighet som förväntas finnas idag och att det ska vara tillgängligt för medborgaren att söka olika tjänster när som helst på dygnet (Grönlund och Ranerup 2001).

Den offentliga sektorn är beroende av medborgare och verksamheter, då deras tankar och åsikter bidrar till en utveckling för organisationer inom den offentliga sektorn. Tack vare användandet av information och kommunikation via elektronisk förvaltning underlättar det för förändringar hos verksamheter och dess anställdas kompetens Artman (2010). Genom att utveckla sin IT till tjänsteform och göra den flexibel för att kunna vara adaptiv är något som Service-oriented architecture SOA behandlar (Chen 2008). Med hjälp av en myndighet som har ett utbud av webb-tjänster 24 timmar om dygnet, så bidrar det till att utvärderingar och förbättringar. En kommun måste vara mångsidig och kunna förstå när man ska ändra sig, men även när man ska stå still i sin verksamhet (March 1991). Detta speglar syftet med governance och SOA då det är att skapa en modernisering av IT-stöd.

## 1.1 Problembakgrund

Kommuner och IT smälter samman allt eftersom teknikanvändandet har förändrats, där kommuner effektiviseras genom IT och kraven på de tjänster som kommuner erbjuder till medborgarna ökar. Då som dagens utveckling går mot en tjänstebaserad utveckling, en utveckling där det alltid ska finnas tjänliga tjänster vid behov (Artman 2010), Magoulas & Pessi (1999)). Kommuner står inför snabba förändringar som kräver kontroll. Området är ungt men samtidigt gammalt men att det nu förväntas mer av kommunen i form av IT-stöd och att det saknas ett starkt teoretiskt ramverk för kommuner och annan offentlig verksamhet. Mycket av den teori som finns är inriktad till privat sektor och behandlar inte den offentliga sektorn då det ofta för företag verkar efter ett mål, och inte som kommun vilket jobbar mot flera mål.

En kommun existerar i en komplex miljö, där de tar hand om många olika inriktningar i sin verksamhet. Detta kan vara allt från barnomsorg, skola, och infrastruktur(Lindblad 2013). Den komplexa situation som uppstår är att man ska leverera tjänster och IT till alla aspekter i deras verksamhet. Det är svårt att bedriva effektiv IT till alla förvaltningar och behovet av styrning, i studiens fall governance blir av stor vikt för att kunna bedriva en effektiv verksamhet.

En kommun är samtidigt politiskt styrd och finansiellt handlar det om skattepengar vilket gör att det arbete som ska genomföras skall vara ekonomiskt försvarsbar, socialt önskvärd, tekniskt möjlig och organisatoriskt lämpligt(Grönlund och Ranerup 2001). Detta är något som man ska ta tillhänsyn då en effektiv förvaltning och styrning av kommunens. Men trots dessa krav finns det en mångfald av tjänster som kommunen ska uppfylla och att detta kan skilja sig mellan kommunerna p.g.a. exempelvis ekonomin och storleken av kommunen, men att behovet av effektiv styrning existerar hos alla. Vilket målet med vår uppsats blir.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att utveckla kunskap om kritiska faktorer vid förvaltning av IT-system. Vi har utgått från Lunds kommun där vi använder vår teori för att bidra med kunskap som skall kunna leda till förbättringsmöjligheter av deras styrning.

Syftet föranleder följande specifika frågeställning.

*Vilka faktorer är viktiga att ta hänsyn till med arbetet att effektivisera förvaltning av IT-system?*

## 1.3 Avgränsningar

Vi har tre medvetna avgränsningar i studien som blev till p.g.a. tidbrist och omfånget på studien. Vi är begränsade till en avdelning inom Lunds kommun, vilket är kommunikationsavdelningen. Avdelningen fungerar som en IT-avdelning fast med en mer informationsbaserad vy än rent tekniskt, där de hanterar information och hur man ska nå användaren. Varför vi är avgränsade till denna avdelning är p.g.a. av omfånget som studien skulle få. Det skulle inte vara möjligt för oss att hinna sätta oss in i allt vad en kommun innebär utan valde att stanna med kommunikationsavdelningen. Detta för att det gav oss en tillräckligt bra inblick i hur organisationen fungerade. De har en överskådlig bild av verksamheten då de serverar organisationssystemen och ska utvinna behoven för den framtida utvecklingen som behövs för att stödja sina användare.

För att vidare skapa fokus i studien valde vi att sätta oss in i hur utvecklingsprocessen ser ut, för att göra det valde vi att avgränsa oss till deras webbplattform. Webbplattformen är kommunens framsida till användarna där de har tillgång till de tjänster som kommunen erbjuder digitalt. De tjänster som finns är till för att effektivisera arbetet inom en kommun så att de kan lägga ner mer tid och energi på andra aspekter i en kommun. Detta blir den offentliga delen av det arbetet kommunen gör som användarna ser vilket gör det till en viktig del i verksamheten. Mycket fokus ligger i att dessa processer ska stödjas vilket gör att det läggs ner mycket fokus inte bara från IT-sidan utan alla delar av verksamheten p.g.a. att här ska all information finnas som en medborgare ska tänkas behöva

Uppgiften kommer från Lunds kommun, och då vi är studenter på Göteborgs universitet skapar det geografiska läget utmaningar i form av aktiv personlig kontakt. Detta gjorde att vi baserade mycket av vår kommunikation på digital teknik.

#### **1.4 Undersökningens upplägg**

Vår teori presenteras i kapitel 2 där det redovisas vilka begrepp vi valt att använda. Sedan presenteras ett ramverk för att hantera komplexa situationer som saknar en definition. Kapitel 3 behandlar hur vi valt att samla in vår data där vi har haft fokus på beslutsprocesser och systemutveckling. Genom detta hoppas vi att kunna skapa oss en generell uppfattning om hur de tänker kring dessa punkter, samt belyser vårt metodval och varför dessa valts. Resultatet av datainsamlingen presenteras i kapitel 4 där resultaten presenteras i teman. I kapitel 5 sker det en diskussion av resultatet som leder till våra slutsatser och förslag för vidare forskning till ämnet.



## 2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt beskrivs och förklaras de begrepp som vi anser är relevanta för denna studie. Studien berör ämnena styrning, förvaltning och IT i en offentlig verksamhet där målet med våra valda ramverk blir att förklara vad det innebär med offentlig verksamhet men även hur offentliga verksamheter kan jobba för att hantera en situation i en kaotisk miljö. De teoretiska begrepp som vi kommer att gå igenom är Governance, Service oriented architecture(SOA), Organisational ambidexterity, lärande organisation och Soft Systems Methodology(SSM).

### 2.1 Governance

Det engelska ordet Governance täcker flera perspektiv av att leda ett land, bland annat styrelseform, styrning, utförande och ledning, även strategisk ledning och operativ verksamhet. Det finns ingen direkt översättning i svenskan för ordet governance. Förvaltning betyder ungefär "förverkligande av mål fastlagda av politiska organ" enligt Grönlund och Ranerup (2001) och kan ses mer som ett redskap som styrs av politikerna och demokrati är formen för styrning med andra ord den strategiska ledningen. Därav har vi valt att använda oss av ordet governance som omfattar alla dessa aspekter. Governance är ett begrepp som betecknar digitaliseringen av samhället vilket behöver en form av styrning för att kunna hantera förändringar på ett effektivt sätt (ibid). Governance behandlar också behovet av en mekanism för att försäkra att det står i överensstämmelse med de lagar, policys, standarder och förfaranden under vilka en organisation fungerar. Företag som bedriver verksamhet i dag står inför en ständigt föränderlig omvärld och en mycket komplex uppsättning av regler som kräver att företag måste etablera en styrmodell för deras företag. Organisationer måste alltså ta itu med en mängd förordningar. (Brown et al 2006).

IT-styrning avser de aspekter av styrelseformer som berör en organisations IT-processer och hur dessa processer stödjer verksamhetens mål. IT-styrningen utgör en betydande del av företagets styrning, och med tanke på den övergripande karaktären av IT idag, där nästan alla i organisationer använder IT-tillgångar för att slutföra sina skyldigheter. IT-styrningen är också den mest synliga delen av företagets styrning. Effektiv och ineffektiv IT-förvaltning kan enkelt bedömas av de anställda. Efterlevnad är en viktig del av styrningen och uppnås genom högre grad av kommunikation, förståelse och inköp av alla berörda parter(Brown et al 2006).

Chen (2008) tar upp Alignment via Governance: Detta tillvägagångssätt har två viktiga trådar: IT Service Management (ITSM) och Business Performance Management. Först fokuserar ITSM på att säkerställa kopplingen mellan verksamhet och IT-planering samt förslag och på att anpassa IT-verksamheten med företagets befintliga IT-infrastruktur och system för att uppnå ett end-to end företags anslutningsmöjligheter genom att ta bort uppsägningar och operationer. Ytterligare styrningsområden är värdeleveranser, resurshantering, riskhantering (inklusive regelefterlevnad), och resultatmätning. Det finns stora metoder som omfamnas av industrin bland annat en för IT-styrningen (COBIT) och en uppsättning av IT Service Management bästa praxis (ITIL).

Enligt en studie av Weill(2004) har de tagit fram breda mönster av IT-styrning där de fann att variationerna av mönstren berodde främst på dessa fem följande faktorer:

- **Strategi och prestationsmål:** Effektiva styrningsförsök att stärka specifika önskvärda beteenden för att uppnå företagets strategiska och prestationsmål.
- **Organisationsstruktur:** Traditionellt har företag förlitat sig på sin organisationsstruktur för att sedan anpassa beslutsprocessen med företagets mål och strategier. Men något företag försöker ta itu med är geografisk utbredning, snabba förändringar och hård konkurrens, vilket är något organisationsstrukturer visat sig vara otillräckliga som stöd för strategin. Företagen designar nu styrningen för att kompensera för de begränsningar strukturen ger, delvis för att kräva mindre strukturförändring som verksamheten står inför förändringar.
- **Styrningserfarenhet:** Många företag är relativt tidiga inom IT-styrning. Men i takt med att deras erfarenhet ökar, ändrar de också sin IT-styrning.
- **Storlek och mångfald:** I takt med att företag växer och diversifierar sig både geografiskt och organisatoriskt, uppkommer konkurrerande och även motstridiga mål. IT-styrningen återspeglar dessa förändringar.

Industriella och regionala skillnader: Industriella och regionala skillnader skapar ett unikt tryck på företag vilket återspeglas i deras IT-styrning. Beslutsfattande kulturer varierar avsevärt mellan olika regioner i världen, som ofta komplicerar styrningen för globala företag. Till exempel använder statliga sektorn betydligt fler affärsmonarkier för IT-principer och IT-investeringar än vinstdrivande företag. Denna tyngre användning av affärsmonarkier återspeglar de mer centraliserade beslutsprocesser i vissa typer av statliga och icke-vinstdrivande företag (t.ex., katastrofhantering, beskattning, försvar etc).

## 2.2 Service Oriented Architecture(SOA)

Service Oriented Architecture(SOA) tillämpas som en vidareutveckling av IT-styrning(Mansukhani 2005, William A. Brown et al. 2006 ). SOA byggs på principer som definierar en löst kopplad arkitektur och består av tjänsteleverantörerna och konsumenternas tjänster som samverkar efter förhandlat avtal (Mansukhani 2005). Det primära målet med SOA är att en applikation fungerar på ett standardiserat vis som resulterar i en användbarhet vilket kan utnyttjas för vidareutveckling av tjänsten. Detta tillvägagångssätt minskar tid, ansträngning och kostnad som krävs för att bibehålla och utöka lösningar för att möta företagets behov. Det är viktigt att notera hävdar Mansukhani(2005) att SOA inte är en off-the-shelf teknik, utan det är ett sätt att strukturera och organisera IT-infrastruktur. SOA är enligt Chen(2008) ett sätt att designa, utveckla, driftsätta och hantera diskreta enheter logik dvs tjänster, inom en datormiljö, och har följande attribut:

- Funktionalitet är organiserat som en uppsättning av modulära, delade återanvändbara tjänster.
- Tjänster har väldefinierade gränssnitt och innefattar viktiga affärsprocesser

De återanvändbara tjänsterna är byggda utan att göra antagande från vem som ska använda dessa tjänster, SOA är avgörande för ett företag eftersom den tillåter företag att bli flexibla och reaktiva till förändring internt och externt från sina kunder, intressenter, olika mandat och förordningar för att

uppnå affärskritiska mål (Chen 2008). Mansukhani(2005) säger att SOA främjar lös koppling av tjänster som resulterar i att tjänsterna blir enklare att integrera då de kan utnyttja lägre kostnadsverktyg och ha baserade standarder, utbyta format och gränssnitt. Några av de viktigaste fördelarna som ett företag kan uppnå från SOA är(Kontogiannis et al 2007):

- Agilt samarbete - SOA ger förmåga att säkert och enkelt dela information med samarbetspartners och intressenter genom att presentera en vanlig tjänst som vilken auktoriserad affärspartner kan utnyttja och på så sätt utvidga verksamheten.
- Agil anpassning - SOA främjar förmågan att snabbt konfigurera om affärsprocessen genom att välja från de tillgängliga tjänster, vilket ger flexibilitet för att kunna anpassa sig till de affärsmässiga krav som införs från intressenter och affärspartner.

Offentlig verksamhet som en kommun måste anpassa sig till den föränderliga omvärld baserat på förordningar, mandat och intressenters krav. Traditionellt skulle IT svara på sådana förändringar är att inleda nya projekt med nya applikationer, hårdvara, mjukvara och tjänster som tar månader eller år att färdigställa(Mansukhani 2005). Kontogiannis et al(2007) beskriver att SOA adresserar programvaruutmaningarna för dess infrastruktur inom organisationer som kräver mer flexibla applikationer och system. SOA suddar ut de traditionella programen och organisatoriska gränser, vilket möjliggör för företag att utnyttja nya och befintliga investeringar i tillämpningar och systemutveckling.

### 2.3 Ambidextrous organisation

IT har utvecklats mycket från 1900 till 2000 talet där man har ändrat fokus från ett systemtänk till ett mer socialt aspekt av IT där man ser till användandet av system (Magoulas, Pessi 1999). Magoulas, Pessi(1999) beskriver om hur IT når en annan slagkraft som påverkar organisation mer som helhet. IT påverkar och styr hur en organisation utvecklas och att begreppet Ambidexterity behandlar denna förändring. Organisational ambidexterity definierades som en organisations förmåga att vara i linje och effektiv i sin hantering av dagens verksamhet som kräver att man är adaptiv till förändringar i miljön(March 1991). Ambidexterity i en organisation uppnås genom att balansera exploatering och undersökning, vilket gör det möjligt för organisationen att vara kreativ och anpassningsbar, samtidigt som vi fortsätter att oss förlita sig på mer traditionella, beprövade metoder för verksamheten.

Ett återkommande tema i olika organisatoriska litteraturer är att framgångsrika företag är ambidextrous-inriktade och effektiva i sin hantering av dagens verksamhet som kräver att de är anpassningsbara till förändringar i sin miljö(March 1991). March(1991) påstår för att vara ambidextrous, organisationer måste förena interna spänningar och motstridiga krav, March(1991)föreslår att exploatering och undersökning är två fundamentalt olika mellan vilka företagen delar sin uppmärksamhet och resurser. Exploatering förknippas med aktiviteter såsom "förfining, effektivitet, urval och genomförande," undersökning avser begrepp som "söka, variation, experiment och upptäckter" (March 1991, Raisch & Birkinshaw 2008). Exploatering och utforskning kan därför kräva fundamentalt olika organisationsstrukturer, strategier och sammanhang.

Enligt Raisch och Birkinshaw(2008) kan en ensidig fokusering på exploatering förbättra kortsiktigt resultat, men det kan resultera i en kompetensfälla eftersom företagen inte kan reagera på. Omvänt kan

för mycket exploatering öka ett företags förmåga att förnya sin kunskapsbas men kan fånga organisationer i en ändlös cykel av sök och olönsam förändring. March(1991) och Raisch & Birkinshaw 2008 drar slutsatsen att långsiktig överlevnad och framgång är beroende av en organisations förmåga att "engagera sig i tillräckligt exploatering för att säkerställa organisationens nuvarande lönsamhet och att engagera sig i tillräckligt exploatering för att säkerställa framtida lönsamhet. Finna en balans i struktur och flexibilitet. March(1991) anser att med tanke på de inneboende utmaningarna att upprätthålla en balans mellan de två verksamheterna, företagen riskerar att bli medelmåttig på båda. March(1991) påstår att problem och spänningar alltid kommer att uppstå om företagen fokuserar på en av dessa på bekostnad av den andra. March påvisar vidare med företagens förmåga att konkurrera framgångsrikt på lång sikt kan således ha sin grund i en förmåga att gemensamt bedriva exploatering och utforskning. Organisatoriska ambidexterity är en viktig drivkraft för långsiktig företagens resultat.

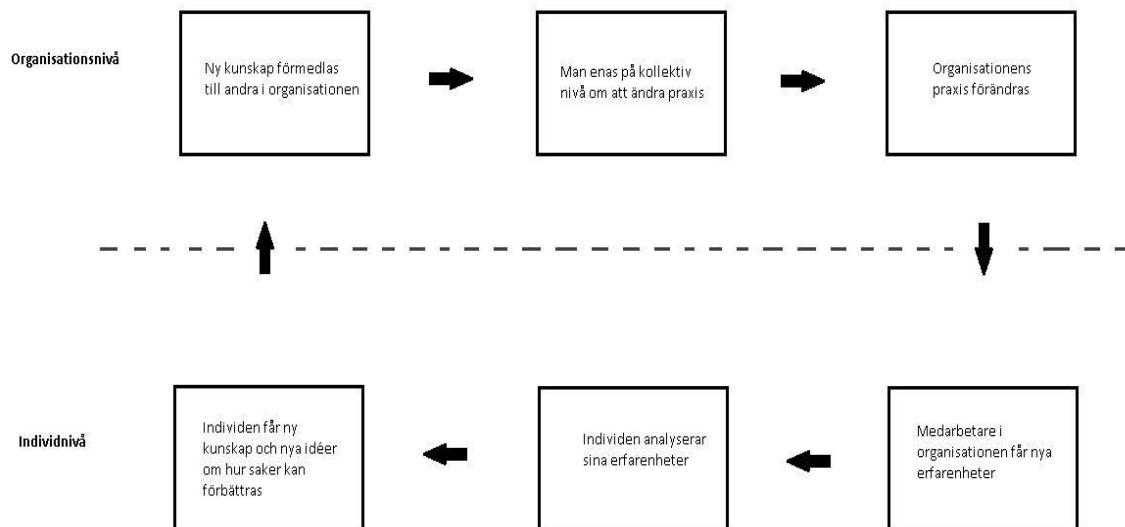
I studier av organisatoriskt lärande, är problemet att balansera exploatering och undersökning ut i distinktioner som görs mellan förfining av befintlig teknik och uppfinningen av en ny (March 1991). Det är klart att utforska nya alternativ minskar hastigheten med vilken kompetens vid befintliga förbättras. Det är också klart att förbättringar i kompetens hos befintliga förfarandena gör experiment med andra mindre attraktiva (March 1991, Raisch & Birkinshaw 2008). Att hitta en lämplig avvägning görs särskilt svårt av det faktum att samma problem uppstår vid nivåer av en kapslad systemet på individnivå, organisationsnivå, och det sociala systemet nivå(March 1991).

## 2.4 Lärande organisation

Enligt Jacobsen och Thorsvik(2010) definierar författarna skillnaden mellan kunskap och färdighet på följande sätt: "kunskap är insikt i hur något fungerar eller sker, medan färdigheter är förmågan att använda kunskapen till att få något att fungera eller ske."

I den mesta litteraturen beskrivs begreppet "lärande" hur man tar åt sig ny kunskap och förändrar sitt beteende. Det är med andra ord en process där man tillägnar sig ny kunskap och förändrar sitt beteende på grund av den nya kunskapen.

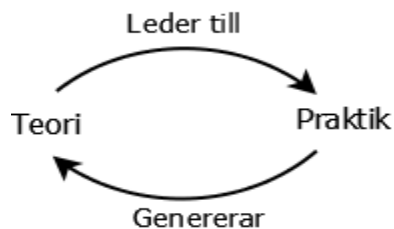
Lärande(Jacobsen och Thorsvik 2010) börjar så fort de enskilda individerna reflekterar över vad de upplever. För att en organisation ska kunna bli lärande krävs det att de enskilda individer som finns är i tillstånd till att lära. Den kunskap de lärt sig måste sedan kunna spridas mellan individerna i organisationen så att ett kollektivt lärande uppstår, intern kommunikation blir alltså en nyckelfaktor för organisatoriskt lärande.



Figur 1 Lärande organisation

## 2.5 Soft Systems Methodology(SSM)

Som en del av idén till en lärande organisation vilket behandlar förändring och dess hantering finns Soft System Methodology(SSM) som utvecklats av bland annat Peter Checkland med mera för att ge ett ramverk till komplexa situationer som saknar definition och kan hantera kaotiska lägen. SSM behandlar förändring och hur förändringen ska behandlas vilket uppstod för att det fanns ett behov för att kontrollera den allt mer växande komplexiteten som uppkom inom verksamheter, speciellt på grund utav inhoppet av IS i verksamheter(Peter Checkland 1985, Wilson 1990). Peter Checkland demonstrerar en modell(Figur 2) för att påvisa hur teorin och praktiken i verksamheter går ihop och genererar varandra.



Figur 2 Praktik till teori

Det skapas en iterativ process där verksamheten måste ligga i konstant rullning för att vara lärande, och varken teorin eller praktiken är ensamma. Entitetsrutan måste kontinuerligt anpassas till de mål som finns(Peter Checkland 1985). Han syftar till att processen aldrig tar slut, utan att problemen skapar nya problem som i sin tur utvidgar processen tills man antingen når målet eller misslyckas.

### 2.5.1 Hard systems thinking

Hard systems thinking symboliserar den äldre skolan där optimering av system låg i fokus, systemen byggdes för att kontrollera en situation. De byggdes för att förenkla en komplex miljö och göra den hanterbar. Detta görs ofta genom att ett problem först definieras, sedan definieras systemets uppgifter och därefter byggs systemet. Klassisk problemlösning är bevisat som en duglig modell men att problemen med dessa är problemet de försöker lösa. Man kan säga att den problemlösningen förenklar problemet där problemet blir förenklingen av situationen, som han ville lösa från början. Förenklingen isolerar problemen som uppstår i de rika sammanhangen vilket är en del av problemet som man missar genom att systematisera komplexa miljöer.

### 2.5.2 Soft thinking

Soft system thinking är precis som det låter ett mjukare tillvägagångssätt än "Hard thinking". Man begränsar sig inte på samma sätt som hard thinking gör genom sina modeller, utan man ser på användandet av modeller på ett annorlunda sätt där man använder modellerna för att beskriva den situation där de inte ska ses som en lösning, utan att begreppet lärande ersätter optimering. Anledningen till detta är för att det hårda tänket begränsar sig och fångar inte upp kontexten på samma sätt, vilket resulterar i att de inte förstår den komplexa situationen enligt Checkland(1985).

Det går inte att säga att ett av begreppen är det rätta utan båda funkar i sig beroende på verkligheten som man befinner sig inom. Hard system thinking innehåller kärnan av problemlösning där tänkta mål ska nås och system utvecklas därefter för att få undan problem. Det är viktigt att i processen se till helheten och inte låsa ens blick åt ett håll utan använda modeller för att undersöka vägen till målen där modellerna inte är lösningen utan ett verktyg för att ta sig dit(Checkland 1985).

### 2.5.3 SSM koppling till komplexitet

SSM som metod antar att varje individ ser omvärlden annorlunda. Olika synsätt leder till differentiella sätt att se på världen och varje individ värderar situationer på sina egna sätt, vilket leder till att det uppkommer olika idéer för att åtgärda problemet som uppstått(Checkland 1985). Generellt skiljer sig dessa inte väsentligt utan är besläktade, men det skiljer sig tillräckligt för att det ska vara märkbart när beslut skall tas. Checkland(1999) säger att detta är en huvuddel i SSM där man vill ha olika idéer som tillsammans snappar upp den komplexa situationen. Han säger vidare att SSM utvecklades för att hantera situationer när modeller inte var en tillräcklig lösning, detta behov uppstod när komplexiteten ökade och det inte fanns klara lösningar på hur man löser en mångfald av problem samtidigt(Checkland 1985).

Checkland(1985) förklarar skillnaden mellan den komplexitet som uppstår i olika verksamhetsnivåer, där han resonerar att vid en högre nivå uppstår det en större abstrakt vilket gör komplexiteten mer komplicerad. Det resulterar i att den taktiska och strategiska nivån skapar sina egna problem, Checkland(1985) beskriver det så här:

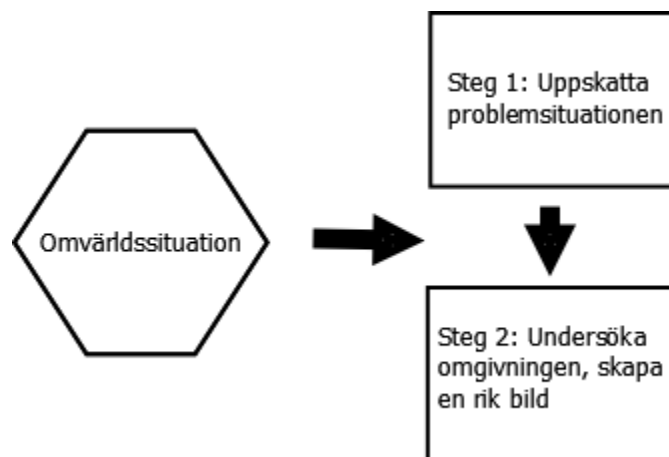
"At levels above the operational, consensus quickly breaks down. Discussing the potential product range of the mail-order company, or how the library's budget should be spent, will quickly reveal different perceptions of the relevant worlds: what at the operational level may be agreed problems quickly

become, at higher levels, issues created by clashing norms, values and Weltanschauung.”(Checkland 1985, s.10).

Det han vill är att påvisa att skillnaden mellan hard och soft inte är som t.ex. skillnaden mellan ett äpple och päron, utan som mellan äpple och frukt, d.v.s. det är inte alltid definierbart. Detta försöker SSM behandla till den grad det går och att utvecklingsprocessen av denna metod absorberat detta för att kunna ge en bra praktik. Detta reflekterar Checkland(1999) vad det innebär att vara en lärande organisation, att se till det nya och förstå det. SSM är ett anpassat verktyg för mer abstrakta situationer än rent praktiska då slutresultat ska ge en praktik.

#### 2.5.4 SSM processen

SSM som nämnts och illustrerats kan vara en metod för att hantera en lärande organisation. SSM processen skapat av Checkland(1999) beskriver processen i sju steg, där varje steg är en uppbyggnad på nästa för att skapa en lärande process. Stegens mål är att ge analytikern en bild över problemet genom att bryta ner komplexiteten i steg men att även ta med kontexten där modeller används för att förstå situationen.

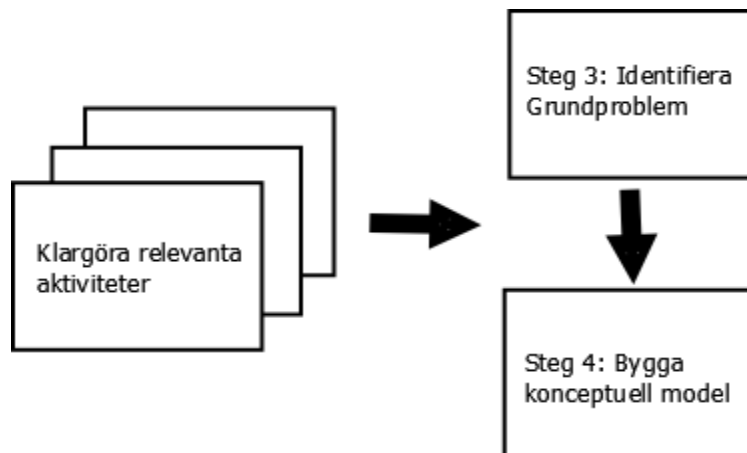


Figur 3 Första processen i SSM metodiken(Checkland 1999)

Den första processen illustrerat i figur 3 vars mål är att skapa en omvärldsuppfattning och sätta sig in i vad vi har för problem. Steg ett i denna process är att skaffa sig en uppfattning om situation, Checkland(1999) menar att detta innefattar att förstå organisationskulturen och dess innehåll. Det ingår även datainsamling, då det i de flesta fall finns en mängd data om vad det är som händer i en organisation tack vare användandet av IS, personens uppgift blir att ta fram rätt information. Det handlar om att skaffa sig ett fokus där man kan sälla ut det riktiga problemet mot de andra. I denna fas är det upp till den ansvariga att fatta rätt beslut om vad som skall göras för att det inte finns en bestämd teknik på hur du ska ta reda på problemet.

Steg två innefattar att man utvärderar sin omgivning, man vill skapa en rik bild av situationen för att bryta ner komplexiteten till en överskådlig nivå. En analys av sin organisationella struktur kan brytas ner

i steg där man identifierar roller inom problemsituationen för att sedan kategorisera de i sina respektive fack beroende på deras position. Checkland(1999) och Wilson(1990) påvisar att man vill definiera vilka maktpositioner som finns och vilket värde de genererar. Detta för att bygga upp en enkel och detaljerad bild på en komplex situation i pappersform kallat "Rich Picture"<sup>1</sup>.



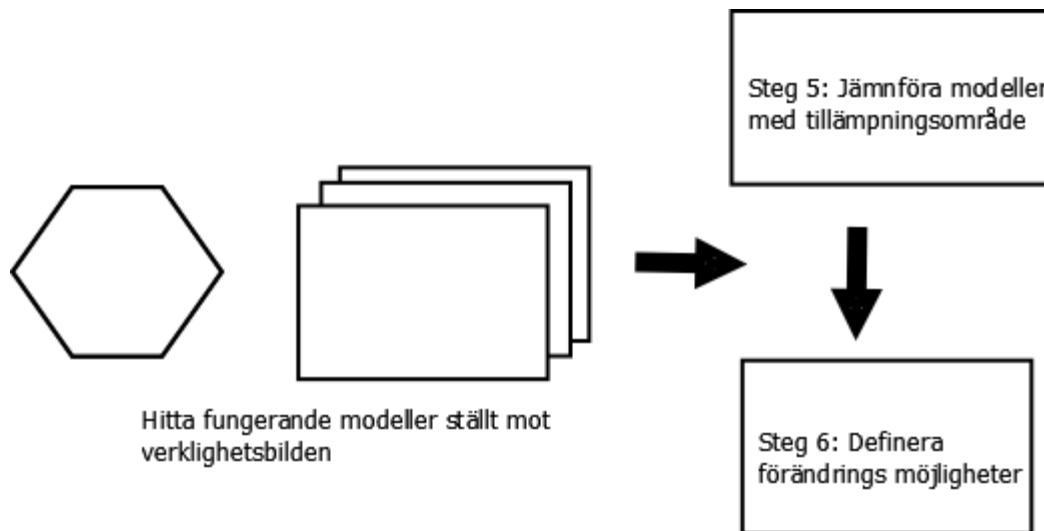
Figur 4 andra processen i SSM metodiken(Checkland 1999)

Nästa steg i SSM processen innefattar som illustreras i figur 4 att man identifierar grundproblemet för att bygga upp konceptuella modeller som leder till en analys över de aktiviteter som är av vikt. Tanken här är att beskriva i detalj de aktiviteter som påverkar processen där man ska lösa problemet. Viktigt här är att inte bara beskriva hur aktiviteterna funkar utan även vad de innebär och varför de finns(Checkland 1999, Wilson 1990). Steg tre beskriver strukturer och att man även genomför en metod som kallas CATWOE för att analysera varje aktivitet. I steg fyra byggs en konceptuell modell för att förstå logiken i aktiviteterna genom att mappa ut dessa och på så sätt genereras det en överskådlig bild av situationen.

---

<sup>1</sup> <http://www.palgrave-journals.com/ejis/journal/v1/n6/abs/ejis199217a.html>

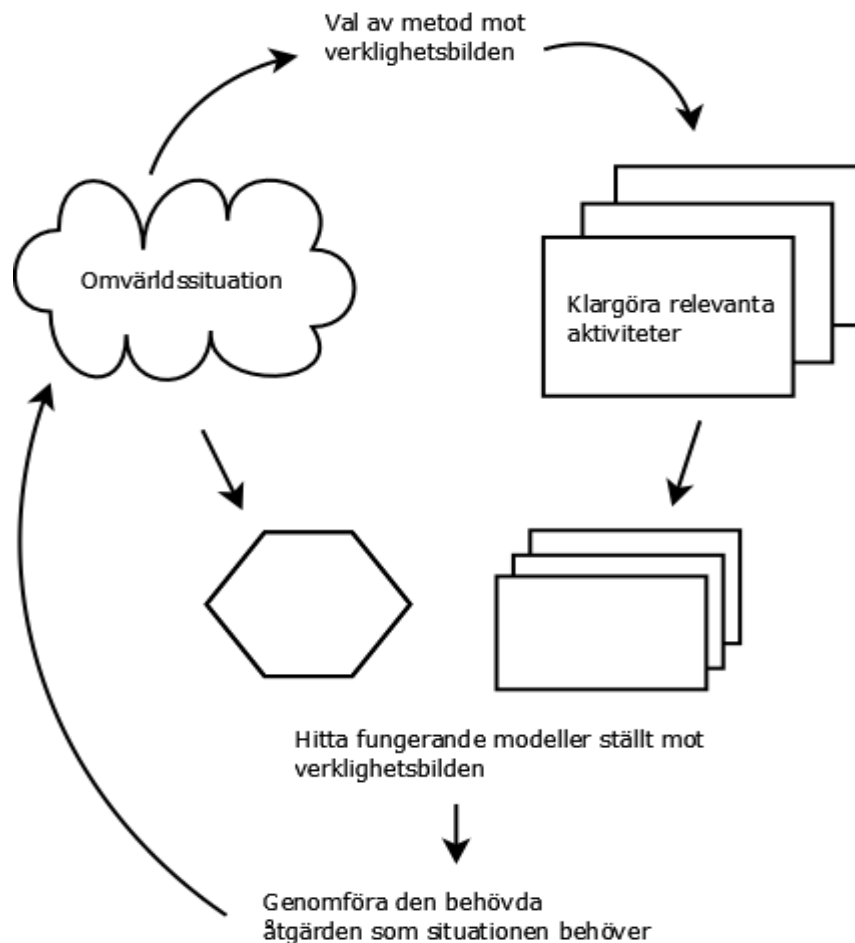




Figur 5 tredje processen i SSM metodiken(Checkland 1999)

Denna del handlar om att hitta lösningar utifrån de metoder som använts samt mot verkligheten. Det blir ett test på om de aktiviteter man valt att analysera och strukturera upp är relevanta. När teori möter verklighet i steg fem kan det uppstå kompromisser i hur man tänkt och det är något som man ska ta hänsyn till om behovet att kunna ändra på sig uppstår men att det då ska vara motiverat(Checkland 1999). Av analysen jämförs det hur det är lärande d.v.s. att man ser steg för steg och påvisar vad skillnaden är sinsemellan. Detta ändrar uppfattningen som analytikern får och ger denna en rikare bild för framtida situationer. Checkland(1999) säger beskriver värdet genom att människor har olika syn på sin omgivning och de tankebanor som vi tänker i som med en mångsidig bild ger ett rikare resultat..

Steg sex baseras på att hitta förändringsmöjligheter till de problem som analyserats, man väger in den analysen man gjort och utformar lösningarna på den. Dessa förändringar är förslag som det ska fattas beslut på vilket gör att de lösningar man ger ska innehålla en stark bakgrund med en motivering för att förslaget inte ska bli verkningslöst. Beslutsunderlaget ska innehålla vilken aktivitet som skall förändras samt vilken typ av förändring det blir och den situation som de är i just för tillfället. Utifrån hur man ser på det nu och vad det är, samt hur det kan komma bli så har man strukturerat ett förslag som är motiverat(Checkland 1999, Wilson 1990). Förändringen som vill genomföras måste i sin tur vara realistisk till sin situation d.v.s. det måste ta hänsyn till den företagskulturen som existerar och den ska ligga i linje med den kulturen som finns(Checkland 1999).



Figur 6 En övergripande bild av SSM metodiken(Checkland 1999)

Figur 6 ovan illustrerar SSM processen i sin helhet och illustrerar steg sju i vilken man omfamnar de tidigare stegen och fattar beslut. Man väljer mellan de alternativen som är genomförbara och detta resulterar i bästa positiva resultat(Checkland 1999). Tanken blir att skapa en strategi utifrån de krav som finns för att genomföra den eventuella förändringen som behövs.

Steg sju erbjuder även analytikern en överblick av de gångna stegen som gjorts vilket ger möjligheten att göra en medveten kritisk reflektion om situationen och processerna som använts. Denna reflektion leder till att förstå omständigheterna och genererar ett lärande resultat. Processen är inte begränsad till att man måste tillämpa den i en viss situation utan den kan genomföras både före problemet men även efter eller under, detta för att en till process kan genomföras för att förbättra den som genomförts(Checkland 1985, Checkland 1999). Det är för att inom SSM processen är tanken att man ska reflektera och lära sig vad det är som sker. Samtidigt så har processen ett inbyggt reflektivt synsätt d.v.s. analytikern behöver inte stanna och tänka utan det kommer med processen, processen blir då självgenererande i sin reflektion(Checkland 1999, Wilson 1990).

### 3. Metod

Syftet med denna uppsats är att utveckla kunskap om kritiska faktorer vid förvaltning av IT-system. Vi har valt att utföra dokumentanalyser och intervjuer för att studera hur offentliga verksamheter verkar. De teman vi valde till intervjuerna var för att få en insyn i de existerande processer som finns och utgick ifrån två teman. Första temat handlar om systemutveckling, där målet var att utvinna information om ansvarsområden med deras tillhörande roller, men även områden som underhåll där syftet var att ta reda på hur de hanterar underhållen d.v.s. om Lunds kommun är proaktiv eller reaktiv med byten av system eller incidenthantering. Det andra temat har som mål att ge en förståelse över beslutsprocesser, detta blir viktigt p.g.a. av de politiska aspekterna som finns i en kommun där vi behöver förstå hur de tänker och hur de prioriterar inom organisationen. Målet var att blanda IT och beslutsfattande då relationen mellan tekniken och användandet var viktigt för att förstå för oss vilket senare presenteras i vår diskussion.

Utifrån dessa punkter valde vi att genomföra en kvalitativ studie. Kvalitativ studie syftar till enligt Sharpe et al(2009), Patel och Davidsson(2011) att analysera personifierad information och den valda informationen kopplas till en kontext vilket gör den svårt att sätta i siffror. Vi ansåg att en kvantitativ metod inte skulle ge samma resultat som en kvalitativt tillvägagångssätt skulle ge. Framst för att vi behandlar komplexitet i en organisation där vi söker personers åsikter och uppfattningar.

#### 3.1 Fallstudieområde Lunds kommun

På en föreläsning av Kristoffer Lindblad på Göteborgs universitet(2013) så berättade Kristoffer att det i slutet av 90-talet påbörjades en resa med bland annat teknisk standardisering av systemen i Lunds kommun. Kommunen har idag ca 90 system som är fördelade på 12 förvaltningar, allt från barnomsorg och bibliotek till vägbyggen. De har arbetat med att styra upp processer och effektiviserat sin organisation men de har inte börjat med styrning ännu. I början jobbade Lunds kommun med system men har nu gått vidare till tjänstbaserad verksamhet. Den förändring som skett har resulterat i en processtyrning och försöker skapa standarder för kommunen som helhet.

Lunds kommun har tänkt ta fram en modell för tjänsteförvaltning baserat på kända modeller, men som anpassas till deras lokala förutsättningar, där processer och organisation är givna men styrningen är ett vitt fält. Det är också tänkt att modellen ska implementeras på något av deras kommunövergripande system tillsammans med deras systemförvaltare. Det som fattats för Lunds kommun är en kontrollerad modell för att säkerställa förändringar och som också kanske kan avgöra vad som är "rätt" förändring.

#### 3.2 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att man undersöker det som är tänkt att man ska undersöka i studien. I vårt fall var det att ta reda på processerna i en kommun och förstå vad det innebär med en kommun, men att det måste ske på ett sådant sätt att det blir relevant för studien. Patel och Davidsson(2011) säger att man kan utnyttja metoder för att säkerställa innehållsvaliditeten och detta gör man genom att man gör en analys utifrån ens egen referensram, begrepp och teman som vidare tillämpas som frågor eller kategorier i

studien. Vi valde då att kategorisera teman för att ge oss en helhetsbild utav där vi valde appliceringsområdet.

En studie med hög reliabilitet innebär att studien skulle ge samma resultat som om den gjorts med en annan urvalsgrupp ifall det var under samma förutsättningar. Detta är för att det inte ska vara ett slumpartat resultat i studien, för att visa att studien är tillförlitlig och sann. Detta kan säkerställas genom att man är två personer som observerar ett fenomen i en undersökning för att sedan jämföra det resultat som man uppnått (ibid). Patel och Davidsson(2011) berättar att man kan använda sig av historisk data för att alltid kunna gå tillbaks och tyda datan med olika synsätt. Detta genomförde vi genom att spara den information vi samlat samt genom att vi föra anteckningar. Med hjälp av detta kunde vi i olika faser av vår studie gå tillbaks och granska den historiska datan med nya ögon.

### 3.3 Dokumentanalys

I vår studie blev vi tilldelade dokument och hämtade vissa genom internet som t.ex. offentliga styrningsplaner tagna från Västra Götaland som beskrev hur de hanterar sin styrning samt fallstudier där de gjort exempel på styrning av IT inom kommuner. Vi valde dessa dokument för att det gav oss en inblick på hur personer har gått tillväga med styrning för att sedan analysera och försöka plocka ut nyckelfaktorerna för att sedan använda dessa i vår studie.

Patel och Davidsson(2011) påpekar att dokument kan vara en bra källa att få hjälp av för att svara på sina frågeställningar. Det man skall vara medveten om vid granskningen av dokumenten är att de ofta är inriktade till sina syften och har en egen målgrupp som inte är de som studerar området(Patel och Davidsson 2011). Detta var något vi tog hänsyn till dels så att vi kunde få fram det som var anpassat till vår situation och ta det som skrevs till vår kontext, jämföra skillnader och försöka förstå dessa för att sedan ta in dessa i vår analys. Mycket information sållades bort då den inte berörde oss vilket ledde till att vi avgränsade informationen. Något som man skall säkerställa är att se ifall de dokument man har kommit över är original d.v.s. så att det inte är fel upplaga på dokumenten hävdar Patel och Davidsson (2011). De dokument som vi har hämtat och blivit tilldelade innehåller i sig inget känsligt material och är offentlig information som vi anser vara trovärdiga då de utgivits av legitima verksamheter.

### 3.4 Intervju

Intervjuerna är temabaserade och är semistrukturerad, anledningen till att vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervju är för att förstå kontexten så att vi kunde sätta resultatet i ett sammanhang. Patel & Davidson(2011) beskriver att semistrukturerade använder sig av ett tema kopplat till begrepp och teorier för att förstå intervjupersonens mål, behov och situation. Vi valde att ha mycket öppna frågor där vi tillade extra frågor vilka uppkom under intervjuens gång. Det krävdes av oss att vi genomförde en förstudie om vad det innebär med offentlig verksamhet.

Vi genomförde två strukturerade intervjuer och en ostrukturerad. Intervjuerna anonymiserades i studien eftersom att namnen inte var relevanta utan enbart deras information som var väsentlig. Detta var något som de medverkande tillfrågades i början av intervjun. Vi valde att göra på detta sätt eftersom enligt Patel och Davidsson(2011) så försäkras man att intervjun inte ger någon biverkning till den

intervjuade. Det som presenterades var vilken position som deltagarna hade för att visa läsaren att den information vi samlat in var från olika håll i verksamheten och gav en bra insyn från olika vinklar.

Den ostrukturerade intervjun var bakgrundsberikande till Lunds kommuns verksamhet och struktur. De två semistrukturerade intervjuerna hade två teman som tillsammans gav en överblick. Respondent 1 var en ekonomichef på vård- och omsorgsförvaltningen och var insatt i hur politik och ledning ställer krav vilket i sin tur kan påverka systemutvecklingen. Respondent 2 gav en inblick i förvaltningen, utvecklingsprocessen och förstod mer övergripligt hur Lunds kommun arbetar med sina system. Tillsammans gav dessa oss en inblick av organisationens struktur med olika vinklar vilket bidrog till en rikare bild av situationen.

### **3.4.1 Genomförande**

Intervjuerna genomfördes via telefon då det rent praktiskt var svårt att mötas på plats hos vardera parterna. Alla intervjuerna ljudinspelades vilket gjorde det möjligt för oss att transkribera intervjuerna vilket underlättade analysen av det empiriska materialet som vi fick. Patel och Davidsson säger att under ljudinspelningen är det viktigt att tänka på deltagarens respons så att svaren blir konkreta och inte spontana, detta ska man överväga vid val av ljudinspelningstyp.

Efter intervjuerna var genomförda transkriberades och analyserades intervjuerna för att hitta mönster och komma fram till slutsatser i den datan som vi hade fått (Sharpe et al 2009, Patel och Davidsson 2011). Detta är något typiskt för en kvalitativ studie där information är viktig men att kontexten av vad som sägs likaså och därför bör man transkribera intervjuerna så att inget misstolkas och bortses enligt Patel och Davidsson (2011). Analysen presenteras i citatform med tillhörande kommentarer för att kunna motivera våra argument i kap 4 resultat. En bra balans mellan citat och kommentarer ger en ökad validitet samt reliabilitet av studien. Viktigt i detta fall säger Patel och Davidsson (2011) är att inte bryta ut citat ur dess sammanhang för att ge en sammanhållning i resultatanalysen. Tack vare tematiseringen kunde vi ta resultatet av intervjun i kontext och utvinna nyckelpunkter och sammanhang.

## 4. Resultat

Vi kommer nedan redovisa resultatet av studien i form av citat med tillhörande teman beslutsprocesser och systemutveckling. Vi valde att lägga till temat kommunikation då det visade sig att detta var en punkt som vi underskattat. Syftet bakom de teman som valts var för att skapa en uppfattning kring Lunds struktur och organisationskultur så att vi kan få en bredare förståelse över deras beslutsprocesser av IT. Det är angivet på vem av respondenterna som gav respektive svar och de benämns med nummer 1 eller 2.

### 4.1 Beslutsprocesser

I den offentliga sektorn så är det ju de valda politikerna som är uppdragsgivare till tjänstemännen, förutom deras direktiv så finns det olika lagar att ta hänsyn till. Något som både respondenterna påpekar som visas nedan är hur en kommunal målsättning fungerar och respondent 1 delar med sig av sina tankar angående det på följande sätt:

*"Det är ju så att våra uppdragsgivare är politikerna ju och vi utgår dels så är det ju från de kommungemensamma mål som finns och sen så finns det ju de som gäller generellt och dels så finns det ju kommunsmål som gäller vård-omsorgsverksamheten och sen så finns det ju nämndens mål. Sen finns ju lagstiftningen, vi är väldigt styrda av den, det finns ju socialtjänstlagen, hälsosjukvårdslagen och sen kommunallagen också, och alla andra lagar egentligen."*

Respondent 2 sa samma om målsättning inom kommunal verksamhet, där Lund inte som ett privat företag jobbar mot ett mål utan många:

*"En utmaning som jag ser, sett är har kommit från privata sidan där man har en , ett mål eller en gemensam strategi, i Lunds kommun så har , jag brukar säga 12 förvaltningar de 12 förvaltningarna skulle man kunna se som 12 separata företag där behoven är väldigt vitt skilda."*

Respondent 2 tillägger de brister som är identifierade:

*"..stuprör fungerar inte utan vi behöver jobba tvärs över för att maximera och utnyttja dom resurser vi har."*

Med tanke på att beslutsunderlagen måste vara av hög kvalitet så går dessa igenom en process innan de når ut till politikerna vilket innefattar att de ska vara väldigt utarbetade. Respondent 1 berättar att de beslutsunderlag politikerna får är genomarbetade och fortsätter med att berätta lite om hur processen går till:

*"Men man kan väl säga såhär att våra politiker ställer ju stora krav på att beslutsunderlagen ska vara grundade på fakta. Så är de inte nöjda så blir de ju återreviderade till förvaltning för komplettering kan man säga."*

Respondent 1 har själv inte jobbat inom privat sektor men berättar ändå om sina tankar angående skillnaderna mellan privat och offentlig sektor:

*”Det är väldigt svårt när jag själv inte har jobbat och liksom kan jämföra rakt av, men det jag ändå kan anta även att de inte är säkert att det är så. Det sägs ju att det tar lite längre tid, att ta fram fakta tar längre tid, administration och handläggningstider tar längre tid, det kan man ju alltid diskutera, det är ju den uppfattningen som finns.”*

Även Lunds kommun har beslutsstödssystem som ska hjälpa dem i olika situationer, här berättar respondent 1 lite mer om det:

*”Vi har 2 huvudsystem, som är ekonomi och personal de är gemensamma. Sen har vi ett verksamhetssystem för att vi ska kunna dokumentera och fatta beslut kring vilka insatser brukarna har per capita(?) Sen rent beslutsstödmässigt i övrigt, i grund så ska man ju börja jobba fram något gemensamt sådant, men vi har försökt att lägga ihop det eget verksamhetsledningssystem för att kunna lägga in rutiner och policys och minnesanteckningar.”*

Lunds kommun har många steg i sina beslutsprocesser vilket gör att det tar längre tid innan beslut går igenom. Det ställs också höga krav på att underlagen för dessa beslut är av hög kvalitet. En av anledningarna till att det tar längre tid kan just vara att de jobbar uppifrån och ner med informationen och inte tvärs över horisontellt.

## 4.2 Kommunikation

Hur man kommunicerade var ett ämne som frekvent uppkom på intervjuerna men det var inte i sig att det var ett övergripande fel med kommunikationen utan att p.g.a. av den bredd som finns i organisationen skapas det en stor komplexitet och det uttrycks av respondent 2 på detta vis:

*”Innan så jobba man väldigt stuprörorienterat, egentligen inte som en homogen enhet, asså en gemensamt kommun utan man jobbade väldigt långt ut i organisationerna.”*

Som nämnts innan har det genomförts en omstrukturering av Lunds IT-system där man vill bli en homogen enhet, men att bibehålla den gamla strukturen av att ha tolv förvaltningar som är stuprörorienterade som nämnts ovan. Respondent 2 fortsätter att beskriva att det kan bli bättre med en förbättrad kommunikation för att skapa den homogena enheten på detta vis:

*”Det som jag tror utifrån ett systemförvaltar och systemägar perspektiv, tror jag att lite det som jag sa innan att man jobbat i stuprör och ja tror man kan till viss del gör så idag inom systemförvaltning där tror jag starkt att man kan skapa samordningsvisioner mellan de här olika systemförvaltarna som finns ute i verksamheten och ägarna för att skapa en gemensam bild, gemensamma förvaltningsplaner.”*

Att skapa en standard för att knyta ihop förvaltningarna så att de som respondent 2 säger “pratar i samma språk”. Han fortsätter vidare med att vikten att knyta ihop de olika förvaltarna till ett gemensamt mål för att ge en bra styrning till verksamheten av vart systemet ska och hur underhåll ska ske, så här säger han vidare om det:

*"...vi pratar ett annat språk, jag tror man börjar med som något typ av råd eller forum form, aha hur gör du, vi gör så här. Att få igång en dialog och få upp ögonen, för att jag tror en del av systemförvaltarna känner sig rätt ensamma som att det är bara dom men vi har ju runt 90 verksamhetssystem och dom någonstans sitter det någon som jobbar systemförvaltning och systemägarskap, och dom nivåerna ser olika ut och jag tror att en samordning kring det skulle göra effekt."*

Respondent 2 försätter i samma spår här med att det ska vara en tydlig plan:

*"...har man då en tydlig förvaltningsplan det är mycket lättare att förmedla hur roadmappen ser ut, dom här tjänsterna eller dom här verksamheterna systemen att."*

Detta är något som ingår i det som nämnts ovan om beslutsfattandet i organisationen att det blir komplext att få in allt under ett tak p.g.a. av att varje förvaltning är sin egen men att de samtidigt ska fungera som en gemensam enhet. Det man kan tolka i informationen är att det finns tendenser att komma till den gemensamma enheten men att det kommer ta tid, dels för att det är en stor verksamhet men också tvånget som uppstår vilket tvingar än till förändring.

### 4.3 Systemutveckling

Systemutveckling är en aspekt som måste ta till hänsyn och planeras för att det ska fungera väl. Det var några punkter som vi fick reda på och de var hur Lunds kommun hanterar systemförvaltning, underhåll och vidareutveckling. Det som kommentarerna gav var en bild av att det sker en aktiv processen där de ständigt försöker hitta de behov som finns, så här är uttrycker sig respondent 2:

*"Vår uppgift är egentligen att skapa bra förståelse för verksamhetsprocesserna och på så sätt kunna få en dialog med kunden, vilka utmaningar dom har baserat på kärnverksamheten och det inte är de som styr och ställer utan att vad är Lunds kommun kärnverksamhet, de 12 förvaltningarna eller vad har socialförvaltningen för utmaningar för deras uppdrag inte är baserad på den tekniken som vi har levererat."*

Det viktiga som han nämner är att de utformar sina behov inte baserat på teknik utan på den verksamheten de bedriver d.v.s. att de anpassar tekniken till sina behov och inte bygger system utifrån tekniken. Det visar att organisationen har nått en mognad, de har ett mål och kompetensen för att kunna nå det. Respondent 2 uttrycker även detta där han ger exempel på att de bedriver sin IT efter verksamhetens behov:

*"...T.ex. det är mycket av det jobbet dom har som är interna systemförvaltarna för dom som har hand om telefonin, för att ska kunna hantera rätt telefoni tjänster så är det extremt viktigt att för dom att förstå Lunds kommun olika verksamheter, för att aha vad är det för nästa tjänst vi ska lägga upp i katalog, mycket handlar om att komma nära kärnverksamheten."*

De har ett sätt att tänka på angående hur de ska gå tillväga med systemutveckling men vi ställde frågor kring teknikutveckling se intervjufrågor, där vi ville veta vad Lunds kommun måste göra för att anpassa sig till en teknik eller ett användarmönster. Detta fick vi till svar:



*”Samhället förändras ju liksom och medborgarna är ju, deras behov vi måste anpassa oss efter hur dom vill. Vill dom söka bygglov på kvällar o helger måste vi anpassa oss för att kunna leverera den typen av service.”*

De som vi förstått av detta var att som en kommun kan de inte riktigt säga nej, utan deras uppgift blir att serva kunden som är medborgaren med det denna vill ha eller behöver. En vidareutveckling kring detta ämne är hur teknikanvändandet ändrat verksamheten, respondent 2 berättade detta:

*”...teknikutveckling fortar o fortar det kommer flera devices, man har läsplattor, smartphones, man har olika operativsystem och det ser ju annorlunda ut än vad det var för bara 5-6 år sen, egentligen handlar det om att ha ett utvecklingsarbete och förändringsarbete som är såpass dynamiska så att man kan möta den typ av förändringar.”*

Här går han in på att tekniken har tvingat kommunen att ändra på lite rutiner, något som nämnts ovan i beslutsavsnittet. Detta till kontrast att Lund försöker bygga tekniken efter sin verksamhet men att som respondent 2 sade “.. du kan inte spå alla förändringar” och att ny teknik skapar förändringar men samt ökar det trycket på kommunen att leverera lösningar.

Lunds kommun genomför en budget som är årlig d.v.s. att budgeten sätts en gång om året, det respondent 2 syftar på här nedan är att det kan vara stela ramar till budgeten, men att budgeten är skattepengar och måste ha en plan. Respondenten uttrycker sig så här:

*”...ekonomin är baserat på budget år och budget år är kopplade till förändringsutvecklingen, och det går inte alltid hand i hand så att en del av de här förvaltningsplanerna lägger man för 2013 för 2014 men utveckling, tekniskt sker inte på det sättet så där kan jag se en viss utmaning med att man behöver jobba på ett annat sätt liksom med dom här utvecklings planerna utan har de mer dynamiska.”*

Planeringen är inte gjord för att täcka mer dynamiska verksamheter om nu detta beror på en djup tradition inom kommunen att bedriva sin ekonomi vet vi inte men att teknikutvecklingen är väldigt dynamisk och svår att planera inför, enligt honom. Respondent 2 går vidare med att det krävs ett mycket djupt samarbete mellan olika perspektiv för att hantera denna situation:

*”..det de handlar om är att få en bild av att ha planerade aktiviteter inom, per område för att få det utifrån ett ekonomiskt perspektiv med också utifrån ett resursperspektiv så att vi mäktar med att göra dess förändringar, som utvecklingar eller underhållet som de då planerade att ha utveckling eller förvaltning.”*

Respondent 2 fortsätter i samma spår när han beskriver problemlösning. Har man en bra problemlösning vinner man mycket genom att man lär sig om de olika situationerna problemen uppstår i, vilket gör att man i framtiden vet hur man ska agera när problemen dyker upp. Respondent 2 berättar lite om hur de jobbar med problem management inom Lunds kommun:

*”Det vi har försök jobba med under en längre tid, det är att jobba med planerade service fönster, att vi har en dialog med systemägare, systemförvaltare och system driftstekniker att man*

*e överens, det försöker vi få in att ha planerade underhållsfönster, service fönster för att det ska vara i god tid , vara allocerat space för att genomföra underhåll,”*

Det krävs ett djupt samarbete från många håll för att få förvaltningen att funka på ett effektivt sätt. Utifrån det som sägs ovan verkar det som de jobbar sig mot en verksamhet som försöker standardisera sina processer och har gemensamma mål för att öppna dialoger och täcka alla krav som krävs. Detta är något som alla intervjuade nämner, att det knyts ihop till en säck allt eftersom.

## 5. Diskussion

Vi kommer i avsnittet nedan presentera en diskussion utifrån teorin där vi diskuterar resultatet för att se ifall syftet uppfyllts, vilket senare kommer att resultera till slutstatsen. Syftet med studien var att svara på frågan ”*Vilka faktorer är viktiga att ta hänsyn till med arbetet att effektivisera förvaltning av IT-system?*”. För att nå ett svar med vår fråga analysera vi den teori vi valt kopplat till vårt resultat.

Hur framtidsutvecklingen kommer se ut är svårt att säga, men vi kan anta vissa saker. En av dessa saker är att vi bland annat kan se att tekniken håller på att utvecklas åt ett håll som kommer tvinga verksamheterna att arbeta på nya sätt. Magoulas och Pessi(1999) beskriver en förändring till tjänstebaserad IT och hur verksamheter påverkas av användandet av IT samt hur man ser på IT idag jämfört med förr. Kommuner styrs av denna utveckling då de får en större press att leverera tjänster som skall fylla en viss standard. Weill(2004) påpekar att många organisationer är relativt tidiga inom sin inlärningskurva av IT-styrning. I detta fall så är Lund i början av sitt stadie, men i takt med att deras erfarenhet ökar, ändrar de också sin IT-styrning. Det antyder att det finns ett kunskapsgap, men även på att governance befinner sig i ett iterativt läge. I en organisation måste man aktivt styra och ändra för att få organisationen i linje med sin IT. Det som framkom ur empirin var att det fanns behov för en mer aktiv förvaltning för att kunna möta de behov och förändring som skedde i verksamheten.

Governance är ett begrepp som får extra vikt då det väntas finns mer tjänster och att attityden från medborgarna ändras vilket tvingar en kommun till att arbeta mer flexibelt. Detta kopplat till det Magoulas och Pessi(1999) presenterade i sin artikel om hur IT ändrats och att denna attityd tvingar organisationer att förändra sättet att styra systemen de arbetar på(Artman 2010). Tidigare i studien presenterades Service oriented architecture som fungerar som en vidare utveckling av governance(Chen 2008). I teorin, dokumentanalysen och empirin beskrivs ett behov av flexibilitet av den styrning som sker inom IT. SOA skulle kunna hjälpa kommuner i detta arbete vilket behandlar områdena som anknyter till tjänstebaserad IT, vilket kan resultera i en större flexibilitet av organisationens IT. I dokumentanalysen uppkom det ett fall där utveckling går mot att standardisera nyckelpunkter inom organisationen går från ett mer ”lokalt” till mer omfattande samarbete(Cehis 2013) för att färdigställa standarder om ett samarbete på större nivå som görs över kommungränser. Weill(2004) belyser att detta kan vara positivt men även negativt då regionala skillnader skapar ett unikt tryck på organisationen vilket återspeglas i deras IT-styrning. Beslutsfattande kulturer varierar avsevärt mellan olika regioner. Till exempel använder den statliga sektorn betydligt fler affärsmonarkier för IT-principer och IT-investeringar än vinstdrivande företag. Denna användning av affärsmonarkier återspeglar de mer centraliserade beslutsprocesserna i vissa typer av statliga och icke-vinstdrivande företag. Detta kan påvisa att standarder över kommungränser är möjligt då de i grunden är baserade på samma struktur.

Det framkom ur dokumentanalysen att IT blir viktigare att förstå och att politikerna förmodligen kommer behöva ha ett närmre samarbete med tjänstemännen och ha en djupare förståelse på vad som händer(Cehis 2013 och Artman 2010). Governance kräver en djup insatt förståelse och kräver en aktiv process där parterna är inblandade(Brown et al 2006). Ur resultatet framkom det som att det i detta fall inte skedde på detta vis. Artman(2010) syftar till att de nuvarande traditionella arbetssätten kommer att

förändras och vi tror att kommunerna kommer arbeta med ett arbetssätt som efterliknar den privata sektorn mer och mer. Detta är något som Artman(2010) uttrycker att IT influerar organisationer på ett mer verdetsdänt sätt. Anledningen till detta är just för att det kommer gynna kommunerna att arbeta mer i sidled, vilket är något typiskt för en lärande organisation, att absorbera information, förstå den, för att därefter agera. Det kommer förmodligen att uppstå en standardiserad styrning vilket framkom i resultatet, där man tydligt skapar ett mål att följa, men även som Weill(2004) påpekar att designen för styrningen är byggd för att kompensera de begränsningar som strukturen har. Vilket kan komma att kräva en viss centralisering och standardisering av IT.

Internetanvändandet påverkar hur en kommun ska kommunicera till sina kunder, deras webbplats blir ett exempel på det. Den blir en framsida dit kunden kan vända sig för att få tillgång till de tjänster som vederbörande är i behov av(Artman 2010). En effekt av plattformen blir att det skapas större krav på vad de ska uppfylla, vilket leder till att de måste se över ifall de gör rätt. Kommunen befinner sig i ett stadie där de aktivt väljer hur de ska välja sitt tillvägagångssätt, antingen att utnyttja eller utforska för att förbättra. Mycket påverkas av den tempokillnad som uppstår där kunden väntar sig snabb återkoppling utan problem genom internet vilket ökar kraven på vad som skall finnas tillgängligt, vilket kan leda till snabba förändringar. Dessa krav kommer öka och ses som en självklarhet i framtiden, att få svar på frågor och kunna göra ärenden på internet. Den positiva effekten av governance på en stor skala är att det kommer leda till smartare och öppnare förvaltningar medans kvalitén och effektiviteten kommer vara högre(Grönlund & Ranerup 2001, March 1991).

Då internet kommer ses som en mer standardiserad kanal kommer också internetvanorna att ändras, detta kan leda till fördelar även för den offentliga sektorn. Man kommer att vara mer flexibel och tillgänglig vilket kommer förenkla för medborgarna. Brown et al(2006) menar att SOA är tillägnat för tjänstebaserad verksamhet och genom den återanvändbarheten i sin natur bidrar det till en förbättrad tjänstehantering. SOA ger den flexibiliteten som kan göra det enklare att ta fram behoven som önskas.

## 5.1 Lunds kommun

Lunds kommun har genomgått ett förändringsarbete där de jobbat mot att bli mer centraliserade. De har utgått från sin bild om hur deras organisationsstruktur behöver se ut för att klara av framtiden. March(1991) beskriver denna process från en utforskande period där organisationen har undersökt vilka behov som behövs, då Raisch & Birkinshaw(2008) beskriver att för att lyckas med denna process så måste processen överensstämma med den verksamhet som finns och att organisationer måste förena interna spänningar och motstridiga krav i deras miljöer. Detta kan reflekteras kring kommunens upplägg av de tolv förvaltningarna där det krävs en kraftig centralisering för att kunna bedriva en effektiv styrning och att kommunen fortfarande befinner sig i ett stadie av förändring.

En effekt av detta uppenbarades i empirin och berörde kommunikationen mellan förvaltare. Vi valde att beskriva det som att organisationen är en kontinent och att det finns öar som inte är kopplade till kontinenten utan flyter på eget bevåg och att man kan behöva bygga en bro mellan dessa för att utnyttja deras resurser. Detta kan poängtera den förändring som skett, dels för att det har saknats en

stabilitet i den förändring som skett och för att organisationen blivit för flexibel, vilket resulterar i efterdyningar av den gångna förändringen. March(1991) beskriver detta som en effekt av att vara för föränderlig. March(1991) och Raisch & Birkinshaw(2008) den långsiktiga framgången är beroende av en organisations förmåga att balansera att veta när man ska bli flexibel och när man ska stanna upp. Detta är något som kan beaktas, att se på det som kan ha undkommit och skulle behövas justeras så att alla delar överensstämmer med den linje Lund vill gå.

En organisation som Lund är stor och att hitta och genomföra problemlösningar är en långsam process där det ska uppkomma rutiner på det nya tillvägagångssättet. Weill(2004) nämner dessa problem i takt med att företag växer och diversifierar sig organisatoriskt, uppkommer konkurrerande och även motstridiga mål. IT-styrningen återspeglar dessa förändringar. Detta antyder på att det behövs en ständigt aktiv process som behandlar och absorberar de nya områdena, vilket leder till att man utformar styrningen efter de nya begränsningarna som uppstår vid förändring.

Man måste ta hänsyn till den komplexa situationen som en kommun innehar, som i Lunds fall har tolv förvaltningar som in sin tur har egna mål. Man kan säga att de ska bedriva IT för en verksamhet som funkar i tolv mindre verksamheter. Varje förvaltning har sina behov vilka man ska ta fram och underhålla. Detta gör att de måste tänka mer övergripande, där man måste se på helheten. Lund valde att jobba mot standardisering, att få allt under ett tak för att ge en stark infrastruktur något som landstinget nämner(Cehis 2013) som ger effekt. Exempel på hur de kan gå tillväga uppkom i empirin, att skapa forum eller råd mellan systemförvaltare för att skapa en gemensam standard, "så här gör vi, hur gör du?" För att knyta ihop verksamheten och göra den till en homogen enhet. Men att även styrningen bör reflekteras i den riktlinjen som man väljer att gå tillväga med sin styrning.

En reflektion som uppstod under diskussionen som effekt av det som nämnts var hur traditionsstyrt en kommun är. Detta var något som uppstod ur kontexten. Det kom fram när vi hade analyserat resultatet och sett två punkter där de pratar om en stelhet, ekonomin och stuprörs ledning. Att en kommuns ekonomi är känslig är inte underligt då det handlar om skattepengar, men det syftas till att planeringen som sker av de årliga budgeterna där man sätter upp mål och denna planering inte överensstämmer med den mer dynamiska naturen av IT. Det som antydde var att det krävdes ett mer dynamiskt tillvägagångssätt. Det vi menar med stuprör här är att strukturen inte alltid är anpassat för att bedriva en effektiv IT men att det överlag funkar. Den tanken som uppstod då var att traditionen har styrt hur de strukturerat sin organisation på gott och ont och de följer samma spår som alltid för att behålla den stabilitet som de har av sin struktur.

## 6. Slutsats

Syftet med denna uppsats var att utveckla kunskap om kritiska faktorer vid förvaltning av IT-system. Utöver det har vi besvarat vår fråga *“Vilka faktorer är viktiga att ta till hänsyn med arbetet att effektivisera förvaltning av IT-system?”*

Vårt resultat baseras på teorin och det empiriska resultatet kopplat till sammanhanget. Efter att vi analyserat empirin och teorin kom vi fram till att det berör den komplexitet som en kommun innefattar. Kommunen fungerar som en organisation med flera delar i verksamheten som vitt skiljer sig åt behovsmässigt. Behovet av att standardisera verksamheten är för att kunna bedriva en effektiv IT, standardisering av system kan vara problematiskt då de har vitt skilda syften. Service oriented architecture(SOA) kan ge en gemensam struktur i en kommun där målen är skilda av anledning där studien visar på behov att standardisera arbetsprocesser vilket skulle kunna resultera i en effektivare förvaltning. Studien visar att för att styra IT till den verksamheten krävs det att rikta IT i linje med organisationens mål, vilket ligger i riktlinje med SOA styrnings modell. För att lyckas med detta krävs en aktiv process som behandlar den riktlinje man vill förvalta sina IT-resurser. Styrning av de IT-resurser som finns blir resultatet av en aktiv förvaltning vilket gör kommunen mer handlingskraftig.

De huvudpunkterna vi fick ut av analysen var att förstå den organisationskultur som finns i kommunen och koppla den till IT-användandet som behövs för organisationen. Kommuner står inför val där de ska välja hur de vill behandla sin IT i framtiden och att de måste ta hänsyn till att vara Ambidextrous dvs att kommuner måste ta till hänsyn på aspekterna som påverkar utvecklingsprocessen. Mognaden av IT inom organisationen och storleken av kommunen påverkar kommunens förmåga att genomföra förändringar. I studiens undersökningsfall drog vi slutsatsen att förändringarna som genomförts beaktar behoven av organisationen men att Lunds kommun inte genomfört en aktiv förvaltning och har på så vis strukturella aspekter att knyta ihop.

### 6.1 Förslag till fortsatt forskning och reflektion

I den här studien så har vi undersökt styrning & förvaltning i en kommun på ett generell nivå. Vi använde oss av ett teoretisk referensram för att behandla svåra omgivningar, men en vidare forskning kan undersöka relevansen av detta ramverk för styrning av IT-system. Så som vi ser på det krävs det en mer detaljerad beskrivning där man bryter ner vad en kommun är i detalj för att förstå dess beslutsprocesser vilket kan resultera i att man får en skarpare överblick.

Grundidén var att skapa något nytt, en metod, modell eller principer för hur man ska hantera IT inom en kommun. Men att genomföra en sådan studie var alldeles för brett vilket resulterade i att vi avgränsade oss allt eftersom vår uppfattning ändrades mot vad som var verkligt och möjligt för att genomföra denna studie. Vi gick från tankar att skapa ett ramverk till att utnyttja redan befintliga ramverk som behandlar ämnet och fokuserade på att plocka ut faktorer som leder till en förbättrad förvaltning för Lunds kommun. Något som vi hade kunnat genomföra för att styrka vårt resultat var att genomföra ett användarfall utifrån vårt ramverk men att det inte blev så p.g.a. omfånget. Detta var något som vi märkte av tidigt i studien när vi satte för höga mål.

För att vidare forska på hur offentlig verksamhet ska kunna bedriva IT effektivare så anser vi att en djupare förståelse av beslutsprocesser behövs samt en förståelse för organisationskulturen.

## Källförteckning

Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik (2010). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

Helena Nilsson 2013, Kommunikationsavdelningen, Lund.

Henrik Artman (2010). Förvaltning och medborgarskap i förändring: *etablerad praxis och kritiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Hong-Mei Chen (2008). Towards Service Engineering: *Service Orientation and Business-IT Alignment*. Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual.

James G. March (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* Vol 2, No.1.

Kristoffer Lindblad 2013, Torg Blå, Göteborgs universitet.

Kostas Kontogiannis et al (2007). The Landscape of Service-Oriented Systems: *A Research Perspective*. International Workshop on Systems Development in SOA Environments.

Landstings, regioners och kommuners samarbete inom eHälsoområdet(2012)

[http://www.cehis.se/images/uploads/Nyheter/Skrift\\_CeHis\\_handlingsplan\\_2013\\_2018\\_120615.pdf](http://www.cehis.se/images/uploads/Nyheter/Skrift_CeHis_handlingsplan_2013_2018_120615.pdf)(Hämtad 2013-05-15).

Manoj Mansukhani (2005). Service Oriented Architecture White Paper. HP.

Patel, R., Davidsson B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund.

Peter Checkland (1999). *Soft Systems Methodology in Action*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex, England.

Peter Checkland (1985). From Optimizing to Learning: *A Development of Systems Thinking for the 1990s*, *J. Opl Res. Soc.* Vol. 36, No. 9.

Peter Weill (2004). Don't Just Lead, Govern: *How Top-Performing Firms Govern IT*, CISR No. 341 and Sloan WP No. 4493-04.

Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw (2008). Organizational Ambidexterity: *Antecedents, Outcomes, and Moderators*. *Journal of Management* 34.

Sharp, H.; Rogers, Y, Preece, J. (2011). *Interaction Design - Beyond Human-Computer Interaction* (3:e uppl.), John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex, England.

Thanos Magoulas, Kalevi Pessi (1999). *The old and the new informatics: implications for the future of IT management*. Studentlitteratur, Lund.

Towards an SSM toolkit: rich picture diagramming(1992-03-01)

<http://www.palgrave-journals.com/ejis/journal/v1/n6/abs/ejis199217a.html>(Hämtad 2013-05-01)

William A. Brown et al. (2006). *Effective governance through the IBM SOA Governance Management Method approach*. IBM white paper.

Wilson, B. (1990) *Systems: Concepts, Methodologies, and Applications, 2nd Edition*, John Wiley & Sons Ltd.

Åke Grönlund, Agneta Ranerup (2001). *Elektronisk förvaltning, elektronisk demokrati : visioner, verklighet, vidareutveckling*. Lund: Studentlitteratur.



# Bilaga 1

## Intervjuguide

### Systemförvaltare

#### Inledning

1. Vad har du för arbetsroll?

- Vad innebär det?

- Vad har du för ansvarområde?

#### Huvuddel - sätt i exempel

1. Hur tar ni fram era behov? (T.ex Mail från användare?)

- Vem beslutar om behoven?

- Vilka behov prioriteras? Varför?

- Kommunikationsavdelningen vad är det?

2. Problem hantering, hur tänker ni angående Problem management?

- Hur sköter ni underhåll av system? Ser ni problemet innan eller blir det att systemet kraschar innan ni tar hand om det?

- Förvaltningsplan, ansvarsområden. Hur delas ansvaret ut? En person på många system?

3. Ägandeskap av data med den teknikutveckling som sker som gör att ni använder t.ex molntjänster

- Hur påverkar det er?

4. Hur ser du skillnaden på offentlig verksamhet mot privat?

- Vart ligger bristerna i den offentliga verksamhet? (Arbetsprocesser)

- Varför tror du det är så? (följdfråga)

5. Hur ser eran framtida utveckling ut?

- Mer gemensamma samarbeten kommuner emellan? Varför?

## **Ekonomichef**

### **Inledning**

1. Vad har du för arbetsroll?

- Vad innebär det?

- Vad har du för ansvarområde?

### **Huvud - sätt i exempel**

1. Information, Beslutsunderlag? kvaliteten av de?

-Får ni anpassa er utifrån politikernas beslut, eller anpassar de sina direktiv utifrån den information de får från er? Hur tänker beslutsfattarna?

2. Relationen med mellan cheferna och politikerna, vem har ansvar över vad?

- Vid fel vem tar smällen?

- Hur starkt inflytande har politiken i det dagliga arbetet?

- Vad väntas politikerna kunna?

3. Brister av offentlig ledning?

- Utdragna processer?

- Begränsade möjligheter?

4. Prioriteringar hur tänker ni på vad som ska genomföras.

-Vad läggs det pengar på?

- Vilka processer prioriteras?