



GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Eskalerande projekt i offentlig sektor

- En fallstudie av polisens utredningsstöd

**Escalating projects in public authorities**

- A case study of the Swedish police's case management system

Johan Gedda

David Sjöberg

Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2014:069

ISSN 1651-4769

## Sammanfattning

Många systemutvecklingsprojekt får fortsätta allt för länge och leder inte till ett önskat resultat. Det visade sig år 2009 att över hälften av myndigheter som blev tillfrågade hade minst ett projekt som överskridit budgeten och att en tredjedel av alla projekt som undersöktes redovisade att budgeten överskridits. Detta problem ledde till att frågeställning blev:

*“Vilka faktorer kan förklara projekts fortsatta eskalering inom offentliga myndigheter?”*

För att besvara frågeställningen genomförs en kvalitativ fallstudie av polisens projekt där utredningsstödet PUST skulle implementeras. Projektet fick stor medial uppmärksamhet och erhöll kritik under tiden det fortlöpte bland annat beroende på en överskattning av både tid och budget. Inom fallstudien har en stor mängd publicerat material insamlats och strukturerats i kronologisk ordning. Den största mängden information hämtas från uttalanden som gjorts av involverade i projektet. Dessa uttalanden analyseras sedan med teoribildningen som utgångspunkt. Denna teoribildning består till stor del av Escalation of Commitment, en samling faktorer som kan leda till fortsatt eskalering av projekt.

Efter fallstudieanalysen går det att konstatera att en del projekt kan mötas av problem redan vid uppstarten då organisationen kan lida en brist på teknisk kompetens, vilket leder till att felinformerade beslut kan fattas. Vidare har ett flertal faktorer identifierats som relativt vanligt förekommande, där resurser fortsätter att investeras på grund av att tidigare investeringar inte skall gå förlorade. Det går att se att beslutsfattare kan vara defensiva och försöka upprätthålla ett yttre bild av projektet är på rätt väg. Ytterligare faktorer har identifierats, som ett konsultberoende, där det kan vara problematiskt att veta vad konsulterna har för förhållningssätt till projektet.

Slutsatsen inom studien är att många av Escalation of Commitments faktorer är applicerbara både på fallstudien och på liknande projekt. Utöver dessa faktorer har även en brist på teknisk kompetens identifierats som en förklaring till projekts fortsatta eskalering.

**Nyckelord:** Escalation of Commitment, PUST, standardsystem, Self-Justification Theory, Sunk cost effect

## Abstract

A large number of system development projects are allowed to proceed for too long, and leads to undesirable project outcomes. Research shows that more than half of the authorities involved reported that at least one of their projects have exceeded their budget, and that a third of all the projects had exceeded the budget. This problem led to the following research question:

*“Which factors can explain projects continued escalation within public authorities?”*

To answer the question, a qualitative case study of the Swedish police’s implementation of PUST, a sort of case management system was conducted. The project received considerable media attention and a large amount of criticism was directed towards the project, partly because the project exceeded the timeframe and budget set at the start. Within the study, a large amount of published material has been gathered and structured chronologically. A great deal of the information will be collected from statements made by people involved with the project. These statements are analyzed with the chosen theories in mind. Among these are Escalation of Commitment, a collection of factors that lead to escalation within projects.

The analysis shows that some projects can be faced with problems from the start of the project, because of a lack of technical knowledge, which leads to ill-informed decisions within the project. Furthermore a number of factors have been identified as fairly common, where resources continues to be invested due to the potential loss of the previous investment. Decision-makers can get defensive and try to uphold the image that the projects is on the right track. Additional factors have been identified, such as a dependency on consultants, which makes it difficult to know which approach the consultant has taken to the project.

The conclusion within the study is that several of the factors from Escalation of Commitment are applicable to both the case study and similar projects. In addition to these factors, a lack of technical knowledge has been identifies as an additional factor that lead to projects continued escalation.

**Keywords:** Escalation of Commitment, PUST, Off-the-shelf application, Self-Justification Theory, Sunk cost effect

# Tack

Vi vill tacka vår handledare Urban Nuldén för hans sakkunnighet inom polisområdet. Vi vill även tacka för hans engagemang genom hela utförandet med kontinuerlig respons och vägledning

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemområde .....	1
1.2 Bakgrund till fallstudien .....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
<b>2 Metod.....</b>	<b>4</b>
2.1 Val av metod .....	4
2.2 Urval.....	4
<b>3 Teori och relaterad forskning.....</b>	<b>6</b>
3.1 Escalation of commitment .....	6
3.1.1 Irrational Escalation of Commitment.....	7
3.1.2 Rational escalation of commitment.....	9
3.2 Standard- och egenutvecklade system .....	10
3.3 Teorins roll i studien .....	11
<b>4 Fallstudie PUST .....</b>	<b>12</b>
<b>5 Diskussion.....</b>	<b>25</b>
5.1 Resultatdiskussion .....	25
5.2 Metoddiskussion.....	26
<b>6 Slutsats .....</b>	<b>28</b>
6.1 Slutsatser från fallstudien .....	28
6.2 Rekommendationer .....	29
6.3 Förslag till ytterligare forskning .....	29
<b>7 Källförteckning.....</b>	<b>30</b>

# 1. Introduktion

Inom detta avsnitt introduceras ämnet för läsaren och sätts i en kontext. Avsnittet inleds med en problemområdesbeskrivning gällande projekt inom offentlig sektor för att sedan övergå till det huvudsakliga fallet inom fallstudien.

## 1.1 Problemområde

Många stora systemutvecklingsprojekt går långt över den budgeterade kostnaden och leder inte till de önskade effekter inom verksamheten som förväntats. En undersökning av över 40,000 IT-projekt visar att 15 % avbryts och över 50 % av projekten redovisar en stor överskridning av budget och tidsplanering (Desai & Chulkov 2009).

Inom offentliga myndigheter uppgav 75% av de tillfrågade myndigheterna 2009 att de avslutat projekt under undersökningsperioden. Av dessa myndigheter hade 52% något projekt som överskridit budgeten. Sett till alla avslutade projekt under perioden hade totalt sett 33% av dessa överskridit budgeten (Riksrevisionen 2011a).

Försäkringskassan är ett exempel på en myndighet som mellan åren 2006-2009 genomförde en misslyckad systemimplementation. Bakgrunden till projektet var en sammanslagning av de 21 fristående försäkringskassorna och Riksförsäkringsverket som tillsammans blev en egen myndighet. Ett av huvudargumenten för denna sammanslagning var att det skulle innebära möjligheten till en effektivare IT-strategi- och ledning för verksamheten (Riksrevisionen 2009).

År 2006 presenterades en intern förstudie för Försäkringskassan 2.0, en förstudie genomförd av Accenture. Samtidigt pågick en upphandling av ett system tänkt att hantera socialförsäkringar. I upphandlingen av systemet bedömdes SAP som det bäst lämpade systemet, trots att det fick ett lågt betyg i att hantera just försäkringar. Valet föll ändå på SAP p.g.a. att det fick högt betyg gällande stödfunktioner och ekonomihantering, två kategorier som vägde tungt (Jerräng, 2008a).

2008 pågick 20 parallella utvecklingsprojekt för att införa SAP på olika avdelningar, varav alla 20 överskridit budgeten. Den totala budgeten för införandet ökade med 424 miljoner på ett år, till 583 miljoner. Det var framförallt tre projekt som överskred budgeten. Computer Sweden presenterade dessa siffror 2008, under projektets gång:

- "Arbetet med att ta fram en SAP-baserad kundbild och portal för självbetjäning kostar i år 180 miljoner kronor mer än budgeterat.
- Anpassningen för tandvårdsreformen kostar 179 miljoner kronor mer.
- Ett särskilt projekt som arbetar med att etablera SAP på myndigheten ligger 50 miljoner kronor över budgeten." (Jerräng 2008b)

Efter prognoser om att övergångsarbetet skulle pågå fram till 2018 med en kostnad på 10 miljarder Jerräng (2008c) valde försäkringskassan att avbryta projektet (Jerräng, 2009).

Enligt Riksrevisionens rapport om varför projektet misslyckades så handlar det om att kravspecifikationen har varit oklar och inte tillräckligt heltäckande, vilket leder till att system som inte är särskilt lämpade för uppgifterna skulle kunna gå vidare i uttagningsprocessen. Vidare så har tidsfristen setts som ett problem, att den var alldeles för kort med tanke på hur komplext uppdraget bör ha varit. Ytterligare problem med upphandlingsprocessen har varit att Försäkringskassan använt sig av ramavtal, när en del av projekten har varit alltför komplexa för att det skall vara lämpligt (Riksrevisionen, 2009).

Ett annat liknande projekt är när Patent och registreringsverket (PRV) beslutade i slutet av 90-talet att införa ett nytt IT-stöd för kundservice, ekonomi och administration. PRV:s fokus inom projektet var att systemets design skulle utgå från verksamhetens behov medan leverantörens fokus låg på att inkludera avancerade tekniska detaljer. Systemet fick därmed avancerade funktioner som saknade en tydlig koppling till verksamhetsnyttan. Trots att den planerade budgeten och tidsplanering sköts fram fortsatte projektet med förhoppning att ett system skulle levereras. I maj 1999 fanns inget system att leverera vilket ledde till att PRV och leverantören omformulerade avtalet där fokuset nu låg med mer uttalade systemkrav vilket skulle göra att ett utvecklat system skulle kunna levereras. När systemet levererades i juni 2000 uppdagades stora funktionella brister vilket gjorde systemet oanvändbart (Svelenius, Shpend och Frithiof, 2013).

Huvudanledningen till att projektet misslyckades var att PRV hade otydliga mål för vad de ville uppnå med det färdigutvecklade system samt en bristande beställarkompetens. Det fanns ingen reell koppling mellan kravspecifikationen och slutanvändarnas verkliga behov. Utan denna koppling blev det svårt för leverantören att utföra sin uppgift inom projektet (Svelenius et al. 2013)

## 1.2 Bakgrund till fallstudien

Denna studie fokuserar på ett projekt som har fått en stor medial uppmärksamhet under projektets gång. 2006 slog regeringen fast att "den största satsningen någonsin på polisen" skall genomföras med målet att 20000 poliser skall finnas inom Sverige vilket skall leda till fler brott klaras upp (Justitiedepartementet 2006). Som en del av denna satsning infördes Polisens utredningsstöd (PUST) 2011 för att hantera några av de vanligaste mängdbrotten. Målet med PUST var att tillhandahålla ett användarvänligt, effektivt och informationssäkert utredningsstöd. PUST sågs som en del av ett verksamhetsmål som Rikspolisstyrelsen (RPS) fastslagit där man vill öka synligheten i fält samt öka antalet uppklarade brott. Det var ett egenutvecklat verksamhetsstöd inom RPS byggt på Javaplattform (Ernst & Young 2013). I den nationella IT-strategin från 2009 framgick att polisen vill minska kostnaderna för underhåll och utveckling av system genom att implementera standardsystem (Rikspolisstyrelsen, 2009).

RPS beslutade således 2011 att överge det egenutvecklade systemet för att överföra PUST till Siebel, en standardlösning utvecklad av Oracle, som standardplattform inom polismyndigheten (Ernst & Young 2013).

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att identifiera vilka faktorer som leder till fortsatt eskalering av projekt. Detta kommer att uppfyllas genom att undersöka och analysera faktorer som påverkade PUST-projektets utfall. Fokus inom studien kommer att ligga på relationen mellan organisation och PUST-projektets genomförande. Studien skall ses dels som ett narrativ men även som rekommendationer för praktiker. Med detta som bakgrund formuleras följande frågeställning:

*“Vilka faktorer kan förklara projekts fortsatta eskalering inom offentliga myndigheter?”*

Detta är relevant att undersöka då det är ett stort antal projekt över tid som misslyckas, ofta av samma anledningar och att det fortsätter trots tidigare misslyckanden. PUST-projektet är intressant med tanke på att det är ett nyligen avslutat projekt med likheter till flera äldre projekt som exempelvis det Patent- och Registreringsverket genomförde.



## 2 Metod

I detta avsnitt presenteras fallstudiens utformning. Det beskrivs hur urvalet av tillgängligt material har gått till, samt vilka fördelar och nackdelar det finns med vald metod.

### 2.1 Val av metod

En kvalitativ fallstudie med dokumentinsamling som teknik används för att uppfylla syftet. Inom dokumentinsamling kan statistik, officiella handlingar, litteratur samt artiklar från internet användas (Patel & Davidsson, 2011). Dokumentinsamling lämpar sig som huvudmetod i fallet med PUST i och med de kontinuerliga interna och externa dokument som publicerats under projektets gång. Dessa dokument kan användas för att jämföra vad olika källor har rapporterat om samma händelser samt att kunna följa hela projektet, steg för steg, för att se hur projektet fortlöpte.

Kvalitativt inriktad forskning innebär ett fokus på mjuka data i form av tolkande analyser. Den kvalitativa metoden ger ett djup i studien snarare än en bredd som hade varit fallet om kvantitativa metoder istället använts. Dokument som sammanställs kan användas för att besvara frågeställningar kring faktiska förhållanden och faktiska skeenden. För att kunna bedöma relevansen i det material som presenteras är det essentiellt att ett källkritiskt förhållningssätt genomsyrar arbetet (Patel & Davidsson, 2011).

Enligt Klein och Myers (1999) är det material som samlas in under en kvalitativ studie beroende på hur relationen mellan forskaren och intervjupersonen ser ut vilket gör att det svårt att kvalitetssäkra metoden. Inom denna studie förekommer dock ingen direktkontakt med studieobjekten. Det material som redovisas inom studien består av externa och interna dokument som inte är beroende av personliga relationer.

Projekt likt PUST som har omgärdats av en problembild över en lång tid tenderar att påverka forskaren till den grad att det finns en risk att endast värderingar som stödjer och stämmer överens ens egen världsbild tas i beaktande. För att validiteten inom studien skall vara hög används således dokument från källor med olika kontrasterande värderingar inom studien för att delge en trovärdig tolkning av situationen (Patel & Davidsson, 2011).

### 2.2 Urval

Studien problematiserar relationen mellan organisation och PUST-projektets genomförande. Med detta som utgångspunkt har ett antal publicerade artiklar om projektet använts. För att kunna göra ett urval av tillgängligt publicerat material kategoriserades materialet i en tidslinje som ger en överblick av PUST- projektet. Tidslinjen minskar risken att artiklar endast skall väljas ut som stämmer överens med den egna världsbilden (Patel & Davidsson, 2011). Källor som används inom tidslinjen innehåller information för de händelser som inträffade vid den tidpunkten.

Det teoretiska ramverket var utgångspunkten för att värdera vilka skeenden inom projektet som var kritiska. Därför var grundantagandet inom studien att PUST-projektet går att granska utifrån existerande teori relaterat till escalation of commitment. Med detta som utgångspunkt har relevanta nyckelord och nyckelpersoner, använts för att lokalisera viktiga händelser och beslut. Dessa består bland annat av när beslutsfattare yttrat sig angående projektet eller när påtaglig kritik riktats mot projektet och den organisatoriska strukturen. Dessa anses vara viktiga händelser då de får en stor effekt på resten av projektets utfall.

Publicerat material angående PUST-projekt används inom denna studie för att lokalisera faktiska skeenden. Computer Sweden är en tidskrift som frekvent publicerade material från PUST-projektet och är således en utav tidskrifterna som har använts. Inom studien används publicerade citat för analys och koppling till det teoretiska ramverket. Klein och Myers (1999) menar att teori är det som skiljer studien från enbart enstaka berättelser. En utgångspunkt inom denna studie är att det förutsätts att de citat som redovisats inom det publicerade materialet är korrekta.

## 3 Teori och relaterad forskning

I detta avsnitt beskrivs det teoretiska ramverket, som ligger till grund för analysen. Därefter diskuteras teorins bidrag till fallstudien.

### 3.1 Escalation of commitment

Escalation of commitment beskrivs av Nuldén (1996) med liknelsen att man kan ha spenderat två timmar på en dålig film, men att man känner att man redan investerat för mycket tid åt filmen för att kunna stänga av den innan det är slut (Nuldén 1996). På samma sätt är det för IT-projekt där det är vanligt att "misslyckade" projekt får fortsätta alldeles för länge, vilket är ett stort problem då stora projekt både tar tid och är väldigt kostsamma. I dessa fall blir kostnaden en motivation för att låta projektet fortsätta då stora summor pengar investerats i projektet. Detta medför en risk att organisationen är ovillig att avskaffa projektet och därmed förlora de resurser som investerat. I dessa fall tenderar organisationer att skjuta till resurser som behövs för att kunna fullborda projektet (Nuldén, 1996). Detta kallas även för Runaway projects (Keil, Mixon, Saarinen och Tuunainen 1995).

Desai och Chulkov (2009) har tagit fram två modeller som redogör för vilka faktorer som påverkar projekt, bestående av rationella och irrationella faktorer. Skillnaden mellan modellerna är att i den irrationella är projektet misslyckat och gynnar inte längre organisationen på något sätt. I den rationella metoden kan projektet fortfarande vara värdefullt för företaget och att projektet därför tillåts fortskrida. Projektet kan vara värdefullt på olika sätt i den rationella modellen.

Forskning med ledningsfokus betraktar eskalering som en irrationell process som minskar ett projekts värde på grund av psykologiska och organisatoriska faktorer som påverkar beslutsfattaren. Faktorer som self-justification och sunk cost har stark förklaringskraft när det gäller att förstå vad eskalerande beteende beror på.

Ekonomiskt inriktad forskning försöker istället lokalisera faktorer som gjorde det rationellt för organisationen att fatta ett beslut. Sådana ekonomiska faktorer är agency theory, real options och bandit theory. Dessa faktorer kan göra att ökad eskalering är den optimala beslutet för organisationen (Desai & Chulkov, 2009).

Eskaleringssituationer kännetecknas ofta av tvetydig information om framtidsutsikter och projektets status. I dessa fall behöver inte uppfattningen, att eskalering är en irrationell process där resurser slösas på ett misslyckat projekt, stämma. Det kan finnas ett antal incitament som inte är uppenbara för externa observatörer som kan förespråka ett projekts fortsättning, trots negativ feedback om projektets status (Tiwana, Keil & Fichman, 2006).

Ett av dessa incitament kan vara möjligheten att förändra projektinriktning. Irrationella faktorer kan i själva verket vara rationella när man begrundar vilka valmöjligheter som finns inom ett projekt. I ett antal instanser där eskalering ser ut att vara irrationellt kan eskalering i själva

verket vara rationellt, då värdet av Real Options eller projekts flexibilitet tas med i beräkningen (Tiwana et al. 2006)

### 3.1.1 Irrational Escalation of Commitment

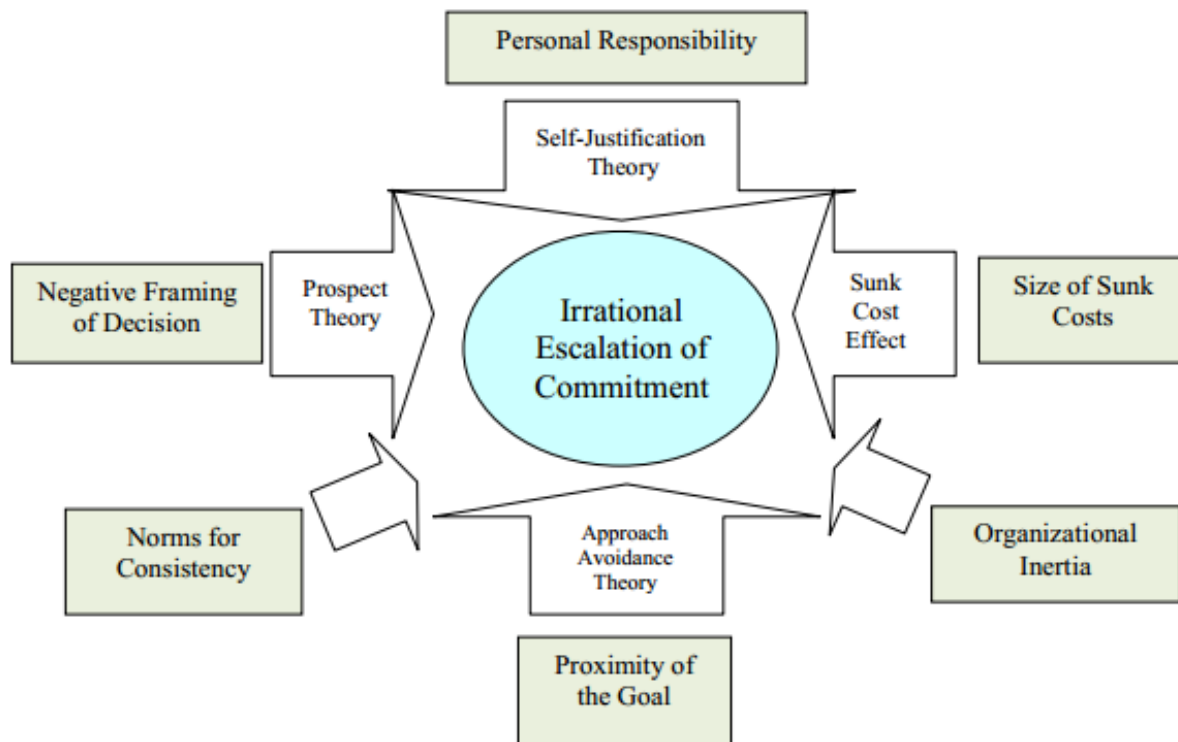


Fig 1. Irrational Escalation of Commitment (Desai & Chulkov, 2009)

#### Self-Justification Theory

Figuren ovan visar de irrationella faktorerna som ligger bakom ökad eskalering. En av dessa är self-justification theory, som anses vara en av huvudfaktorerna till ökad eskalering inom projekt (Desai & Chulkov, 2009). Enligt Staw och Ross (1987) kan ett projektmisslyckande även innebära ett personligt misslyckande för beslutsfattaren. Detta leder till att projektet får fortlöpa för att upprätthålla beslutsfattarens rykte. Om beslutsfattaren tidigare varit involverad i misslyckade projekt finns det en tendens att skjuta till mer resurser för det befintliga projektet (Staw & Ross, 1987).

### Organizational Inertia

Organizational inertia, eller *organisatorisk tröghet*, är en faktor som innebär att organisationer inte kan reagera på signaler i tid, även om det finns tydliga indikationer på att projektet inte fortskrider som det borde. När fokus läggs på ett specifikt projekt kan det dagliga arbetet inom organisationen påverkas till den grad att det blir svårt att tillsätta och omfördela resurser (Staw & Ross, 1987).

### Sunk Cost Effect

Ett vanligt misstag inom projekt är att det fortsätts att investeras pengar i ett projekt även om det är på väg att misslyckas. Ju större ett projekt är, desto svårare är det att ta beslut om att projektet bör avslutas, då organisationen inte vill förlora det kapital som investerats i projektet. Organisationer tenderar att fastna i en ond cirkel där det fortsätts att skjuta in pengar till projektet. Problemet blir då värre och värre hela tiden, när det handlar om mer och mer resurser som förloras vid nedläggning av projektet (Desai & Chulkov, 2009).

### Approach Avoidance Theory

Denna teori berör ett antal krafter som förespråkar projektets fortlevnad. Dessa krafters styrka varierar från projekt till projekt. En av krafterna är direkt relaterad till sunk cost effect, hur mycket det kostar att lägga ned projektet. En annan stor kraft är hur nära målet är, beslutsfattaren vill inte avbryta ett projekt som är på väg att uppnå sitt mål, speciellt inte ett projekt som kanske redan har överskridit budgeten. Risken är att projektet får fortlöpa på grund av förhoppningen att målet är inom räckhåll vilket leder till ett ökat resurstillskott. Den sista kraften handlar om vilket värde det fullbordade projektet kommer att innebära. Denna kraft, tillsammans med de andra leder till ökad eskalering (Desai & Chulkov, 2009).

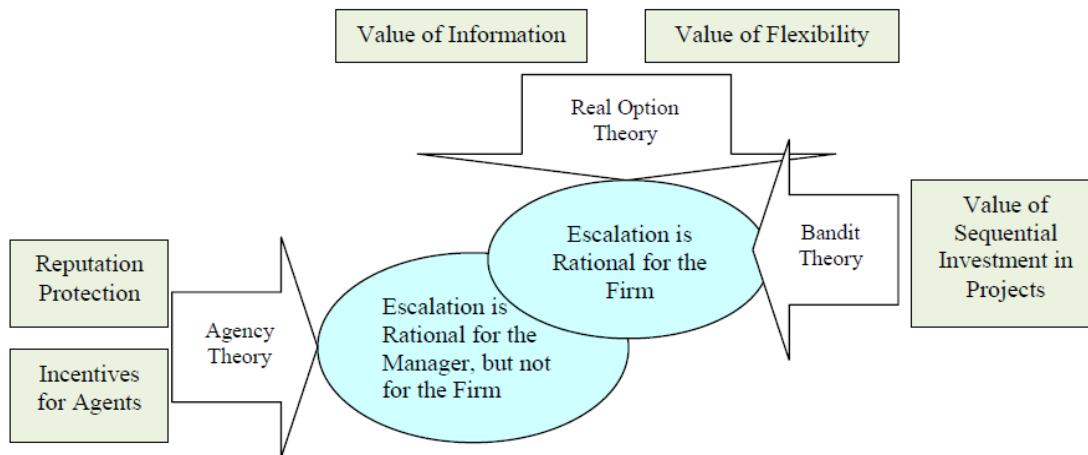
### Norms for consistency

Norms for consistency är en social och organisatorisk faktor som inte är direkt bunden till ett projekt även om projektet påverkas av de sociala och organisatoriska förhållandena inom organisationen. Konsekventa beslutsfattare som agerar med en förutsägbarhet inom organisatoriska beslut uppfattas som bättre ledare (Desai & Chulkov, 2009).

### Prospect Theory

Prospect theory är en teori innebär som innebär att individer fattar beslut baserat på de potentiella vinster och förluster, istället för det faktiska utfallet. Detta gör att utformningen av ett beslut är kritiskt för att öka eskalering. I en situation där stora potentiella vinster identifieras kommer mindre risker tas för att tillägna sig de resurser än i en situation där stora förluster beräknas. Individer har alltså en större motivation till att ta högre risker för att behålla de resurser de redan besitter än att ta risker för att tillägna sig nya (Desai & Chulkov, 2009).

### 3.1.2 Rational escalation of commitment



Figur 2. Rational Escalation of commitment (Desai & Chulkov, 2009).

#### Agency Theory

Agency theory är en rationell faktor där beslutsfattaren vill upprätthålla sitt rykte. Denna faktor innebär att beslutsfattaren har mer information och insyn i projektet än organisationen som helhet vilket gör det rationellt för beslutsfattaren att agera utifrån egenintresse. Beslutsfattaren har mer kunskap om projektet än organisationen vilket kan göra det rationellt låta det fortsätta (Khan, Salter och Sharp, 2000).

#### Real Option Theory

Ett projekt innefattar real options när en beslutsfattare har möjligheten att förändra ett projekts inriktning baserat på externa och interna faktorer. Det kan handla om en förändring av ett projekts mål där fokus läggs på de delar som gör mest nytta. I detta fall är det rationellt för organisationen att fortsätta med projektet då dess värde ökar i takt med visualiseringen av real options (Tiwana et al. 2006).

Förändring av projektets inriktning kan även skapa ett framtida värde i organisationen vid ökad flexibilitet tack vare det nya systemet, eller möjligheten till framtida ökning i information och tillväxtpotentialer tack vare projektet (Desai & Chulkov, 2009).

#### Bandit Theory

Bandit theory handlar om problematiken i det systemval som måste väljas av en organisation i en osäker miljö. Från organisationens synsätt är det mest rationella att först undersöka systemet med hög risk/ hög belöning eftersom denna annars tenderar att inte alls bli utforskad om endast de projektinriktningarna med låg risk/låg belöning beaktas. För att organisationen skall kunna fortsätta utvecklas är det viktigt att det undersöks vilket systemval som passar

organisationen bäst. Detta leder till ökad eskalering till projekt eftersom det är rationellt för organisationen att undersöka olika alternativ (Desai & Chulkov, 2009).

### 3.2 Standard- och egenutvecklade system

Ett standardsystem är en färdigbyggd lösning som används av flertalet andra branscher och har således en bred funktionalitet. För en enskild organisation kan detta leda till problem med tanke på att systemet kan involvera för många funktioner som inte alls används av organisationen. För att systemet skall kunna användas mer effektivt utifrån verksamhetens behov finns skräddarsydda standardsystem. Här specificeras programvaran mer och kan därigenom få en specialanpassad funktionalitet för den enskilda organisationen. Denna lösning blir dock dyrare i relation till ett vanligt standardsystem beroende på de anpassningar som skall implementeras kostar både tid och resurser. Det finns dock ett problem med att bygga ihop en sådan lösning eftersom de olika moduler man vill använda kommer ibland från olika försäljare som har olika tekniska förutsättningar (Bocij, Greasley & Hickie, 2009).

Ett egenutvecklat system är utvecklat av personer inom verksamheten och har således en anpassad funktionalitet. Den funktionalitet som behövs inom systemet är lokaliserad av användare av systemet vilket gör att systemet kan få en hög användbarhet. Fördelarna med ett egenutvecklat system är bland annat det inte finns ett lika stort behov av konsulter och externa aktörer som standardsystem tenderar till att behöva (Bocij et. al, 2009).

Problemet med egenutvecklade system, enligt Bocij et al. (2009), är dock att användare sällan är medvetna om vilken teknik som krävs för att realisera systemet. Utgångspunkten i ett egenutvecklat system är från den egna arbetsprocessen vilket gör att kompatibiliteten med resterande del av organisationen kan underskattas. Användare kan ha en brist på förståelse för dokumentation av tekniken vilket gör att andra utvecklare får svårt att integrera detta system med andra framtida system inom organisationen. Ytterligare ett problem är ett beroende av tillräcklig teknisk kompetens inom verksamheten (Bocij et. al, 2009).

### 3.3 Teorins roll i studien

I studien kommer det teoretiska utgångspunkterna att användas för att förklara resultatet av analysen av fallstudien. Som tidigare konstaterat är Escalation of Commitment en evidensbaserad teori, vilket gör att rationaliteten bedöms utifrån projektets utfall.

Då PUSTSiebel-projektet misslyckades blir ett flertal faktorer som sunk cost, approach avoidance, organizational inertia samt self-justification relevanta för studien. Ytterligare faktorer som även kan appliceras i analysen är agency theory, real options. Dessa faktorer kan appliceras på viktiga händelser under projektets gång för att identifiera vilka faktorer som kan förklara projektets fortsatta eskalering.

I studien kommer t.ex. organizational inertia översättas till organisatorisk tröghet, då det finns en lämplig svensk översättning. De resterande faktorerna översätts inte då dess egentliga innebörd kan gå förlorad vid en översättning. Escalation benämns som eskalation då även det har samma betydelse.

Diskussionen angående relationen mellan standard- och egenutvecklade system bidrar till en förståelse för vilka fördelar och nackdelar som går att lokalisera i och med införandet av system inom PUST-projektet. PUST-projektet involverar bägge systemtyperna vilket gör att det finns en förståelse för vilka effekter de olika besluten att införa systemen får på organisationen och projektet som helhet.



## 4 Fallstudie PUST

Nedan presenteras och analyseras huvudhändelser i fallstudien där händelserna är kronologiskt kategoriserade. Då mängden tillgängligt material ökar ju längre in i fallstudie man kommer desto mer analys kommer att genomföras. Fallstudien inleds med en beskrivning av PUST-projektets ursprung och sätter projektet i en kontext. Därefter sker en inriktningsförändring i PUST-projektet som analyseras utifrån det teoretiska ramverket. Genomgående för resultatanalysdelen är att analysen centreras kring uttalanden från nyckelpersoner inom polismyndigheten då detta vittnar om inställningen till PUST men även andra intressanta organisatoriska aspekter.

### 2008

#### “Trassliga IT-system”

Under 2008 pågick en stor satsning inom polismyndigheten. Justitieminister Beatrice Ask uttryckte sig följande: *”Regeringen har gjort den största satsningen någonsin på polisen. Det ska bli fler poliser än vad vi har haft hittills och den stora ökningen av antalet poliser ska synas på gator och torg. Människors trygghet skall öka genom att fler brott förebyggs och att fler brott klaras upp.”* Som en del av satsningen tillträdde Bengt Svenson som rikspolischef efter ett par månader som tillförordnad (Tallungs och Josefsson, 2014).

Vid samma tidpunkt fick Svenson frågan om varför inga poliser sågs ute på gatan. Svaret på frågan var enligt Svenson att poliserna satt inne på stationen med sina trassliga IT-system. Detta skulle enligt honom åtgärdas inom en snar framtid (Tallungs och Josefsson, 2014).

I april 2008 uttrycks en vision om att alla uppgifter skall sparas elektroniskt och bara behöva registreras en gång. Sedan skall alla rättsväsendets myndigheter ta del av informationen. Förhoppningen är att informationsutbytet myndigheterna emellan ska vara möjligt vid utgången av 2011. Då ska också polisens eget verksamhetsstöd vara infört (Wallqvist, 2008).

Detta är de första tendenserna till en vision om att gå från egenutvecklade system till att istället bygga en systemarkitektur baserat på standardsystem. Det är också tydligt att polisen ser möjligheter till verksamhetsutveckling där IT kan höja både effektivitet och kvalitet. Med det ökade resurstillskottet tillsammans med en organisatorisk optimism kan dock en riskabel situation uppstå där organisationens kapabilitet överskattas.

### 2009

#### “Färre applikationer och domineras av standardprodukter”

Efter den satsning som påbörjats tidigare skrivs ett projektkontrakt för PUST (Polisens Mobila Utredningsstöd) i september 2009 (Riksrevisionen, 2011b). Detta blev den första versionen av PUST och byggdes på Java-plattformen, därav kommer det härnäst att refereras som PUSTJava.

Tre månader efter att PUST-projektet påbörjas presenteras den nationella IT-strategin för åren 2010- 2015 av RPS. I målbeskrivningen står det bland annat att *"Förnyat IT-stöd ska införas inom större delen av Polisen, såväl dess kärn- som stödverksamhet."* Det uttrycks en förhoppning om ett mer flexibelt IT-stöd, där *"det nya stödet innehåller väsentligt färre applikationer och domineras av standardprodukter. Stödets minskade komplexitet medför lägre kostnader för förvaltning och drift. Vidare kommer den förnyade IT-miljön att vara flexiblare och medge väsentligt högre utvecklingstakt."* (Rikspolisstyrelsen, 2009)

Det beskrivs att *"Polisens nuvarande mobila IT-stöd behöver arbetsmiljöanpassas för användande i yttre tjänst. Enklare frågor kan ställas via mobiltelefon. Avsaknaden av ett mer verksamhetsanpassat mobilt IT-stöd i yttre tjänst medför onödiga resor för registreringsändamål."* Polisens IT-stöd anses vara fragmenterat där information kunde vara besvärligt att få tillgång till. Med det nya stödet är förhoppningen att informationen skall vara lättåtkomlig och att systemen skall vara sammanvävda på ett bättre sätt än tidigare. (Rikspolisstyrelsen, 2009)

IT-strategin visualiserar polismyndighetens vision om en mindre systemflora och ett användbart, flexibelt och standardiserat utredningsstöd som ökar synligheten samt antalet uppklarade brott. Optimismen inom organisationen förstärks och återfinns i den IT-strategi som presenterats.

## 2010

### "Bara hört positiva omdömen"

I oktober 2010 presenteras Östergötland som pilotlän för PUSTJava och att testet skall pågå fram till mars 2011. Vid tillfället hanterar systemet bara ett mindre antal brott, med planer på att utökas senare. Utvecklingsansvarige för PUSTJava, Ulf Sköld, förklarar att *"Till sommaren ska det finnas i hela Sverige. Men det är bara första etappen. Sedan ska vi bygga på det så att alla typer av brott ska kunna utredas mobilt om några år."* (Lindström, 2010).

Han beskriver mottagandet av systemet blivit med: *"Ja, vi har ju bara använt det en dag och en helg. Men jag har bara hört positiva omdömen från dem som använt det i testmiljö. De tycker att det är smidigt, lättanvänt och intuitivt. Men det kräver att man kan polisjobbet – då är det lätt att lyfta in information."* (Lindström, 2010)

Detta är det första stora steget i PUSTJavas implementation då det blir det första riktiga testet för systemet där systemets funktionalitet appliceras i verkliga scenarion, där slutanvändarna involveras. De inledande reaktionerna är positiva, vilket förstärker den positiva bild som projektet omgivits av.

## 2011

### “Behöver se till att få in kompetens”

Under början av 2011 intensifieras polisens inriktning mot utveckling av ett modernare IT-stöd. Målet och ambitionen med utvecklingen är att dra ner på systemfloran. CIO på RPS, Ola Öhlund, uttrycker sig på följande vis om satsningen: “Vi är inne i en investeringspuckel. Effekterna kommer inte förrän efter att de nya system vi utvecklat ersatt de gamla så det är nödvändigt.” (Lindström, 2011).

För att utveckla nya system menar Öhlund att ny kompetens behövs: “Det handlar om ett tjugotal personer. Vi behöver se till att få in kompetens och växlar därför över från konsulter lite. Men samtidigt täcker rekryteringen inte våra behov så vi kommer att fortsätta ha konsulter också.” (Lindström, 2011).

Utvecklingen av ett modernare IT-stöd involverar externa konsulter vilket gör att RPS lämnar över en del av ansvaret för utvecklingen. Till skillnad från tidigare får inte RPS lika god överblick över projektet då de själva inte innehar den kompetens som krävs för att utveckla systemen vilket Öhlund menar i citatet ovan. Det kan förklaras med *organisatorisk tröghet* i och med att externa parter involveras med en annan arbetskultur vilket gör att det är svårt att få en enhetlig arbetsprocess både inom projektet och inom organisationen som helhet. Detta gör att organisationen enligt Desai och Chulkov (2009) inte kan svara på externa och interna händelser i tid.

Den *organisatoriska trögheten* leder till att *real options* blir mindre uppenbara inom PUST-projektet. *Real options* är när beslutsfattare har möjligheten och flexibiliteten att förändra projektets inriktning beroende på externa och interna händelser (Tiwana et al. 2006). Det kan ha funnits beslutsfattare inom PUST-projektet som hade velat ta andra beslut och förändrat projektinriktningen men att den *organisatoriska trögheten* gjorde denna möjlighet ogenomförbar. Det fanns således inte den flexibilitet inom organisationen som är ett krav för att förändra projektets inriktning utan projektet fortsatte enligt tidigare fastlagda bestämmelser.

Den optimistiska bilden som förmedlas kring projektet är att implementationen kommer att lyckas vilket gör att rekryterade konsulterna kommer att lyckas med sina arbetsuppgifter. Det finns dock en risk att optimismen leder till att organisationen överskattar konsulternas förmåga att förstå sig på den lokala organisationsstrukturen vilket minskar chansen att kunna utveckla och implementera ett användbart och effektivt system. När ansvaret för en projektprocess delas ut till en extern aktör tvingas organisationen att lita på aktörens kompetens, såvida inte organisationen har liknande kompetens själv inom organisationen.

Organisationen som helhet har inte kompetens inom systemen vilket gör att det kan relateras till *agency theory* som innebär att beslutsfattaren, i detta fall konsulterna, har mer information och insyn i projektet än organisationen som helhet. Denna situation kan bli problematisk då

riskan finns att konsulten agerar utifrån ett egenintresse (Khan et al. 2000). Resultatet kan bli att agenten realiserar sina personliga mål med projektet samtidigt som polisens övergripande mål inte uppfylls. Detta kan i förlängningen leda till att nyttan med utvecklingsarbetet går förlorad då det formats av ett antal externa aktörer som inte har god insikt i verksamhetsmålen.

*“Glädjande att vi nu ser att det nya arbetssättet ger så tydliga resultat.”*

I juni 2011 beskriver Bengt Svenson Pust som ett effektivt verktyg där det endast tar en sjättedel så mycket tid i genomsnitt att utreda. Svenson menar att med Pust går det alltså att utreda både snabbt och korrekt. Det uttrycks en positiv inställning till PUST där man kan utreda säkert och snabbare (Svenson, 2011).

Som en respons på denna utläggning menar Beatrice Ask att: *“Det är glädjande att vi nu ser att det nya arbetssättet ger så tydliga resultat.”* (Hökerberg, 2011).

Ett antal artiklar publiceras där den positiva bilden av PUSTJava förstärks. Länspolismästare i Västernorrland, Per Silverliden, menar att PUSTJava gör att: *“Vi kan jobba effektivare och det gör att varje moment tar kortare tid. Målet är att få flera poliser som rör sig ute på gator och torg. Det är där vi ska vara.”* (Moverare, 2011).

Polisaspiranten, Rickard Ellström, var en utav testpersonerna för PUSTJava och uttrycker sig följande om systemet: *“Jag tycker att det verkar bra. Snabba förstahandsåtgärder leder till att mer utredningar blir klara snabbt. Det är så det ska vara.”* (Sveriges Radio, 2011).

Vid den fortsatta implementationen av PUSTJava är reaktionerna överväldigande positiva, med en uppenbar avsaknad av kritik. Om detta beror på att systemet uppfattades som effektivt och användarbart av hela organisationen eller att den negativa kritiken inte publicerats är oklart.

*“Risk för överoptimism för hela projektportföljen och när projekten ska avslutas”*

I september 2011 publicerades en granskning genomförd av Riksrevisionen där de granskar IT-strategin och polisens nuvarande IT-stöd. Enligt granskningen var polisens IT-stöd bristfälligt på flera punkter. De menar att det saknas effektivitet framförallt på grund av bristande användarvänlighet. De konstaterade att ett nytt stöd behövs samt ett fokus på *“bättre styrning och ledning av IT-verksamheten.”* (Riksrevisionen, 2011b).

Den IT-strategi som presenteras beskrivs som ambitiös och heltäckande, där tanken är att förändra och underlätta arbetet för polismyndigheten i samband med det utökade IT-stödet. Avvecklandet av de gamla systemen skall innebära ekonomisk frihet att påbörja övergången till ett modernt IT-stöd. Riskanalysen beskrivs i rapporten som bristfällig då det skall ha funnits riskanalyser för vissa delar, medan andra blev utelämnade. Som exempel tar de upp att det hade genomförts en riskanalys för intern styrning och kontroll, där det helt saknades en riskbedömning att det kunde uppstå brister i denna styrning och kontroll (Riksrevisionen, 2011b).

Vidare tar de upp som exempel att *"företrädare för Rikspolisstyrelsen uppger att planerna för enskilda IT-projekt är realistiska, men att det finns en risk för överoptimism för hela projektportföljen och när projekten ska avslutas."*(Riksrevisionen, 2011b)

Detta är de första tendenserna till kritik, både för IT-strategin och i förlängningen PUST. Den IT-strategi som projektet bygger på och som har visualiserat organisationens optimism anses av Riksrevision vara bristfällig och underskatta projektets risker. Det har med andra ord funnits en överoptimism från organisationen där visionen inte kopplats till verksamhetens förmåga att genomföra en förändring. Detta innebär att den utgångspunkt inom IT-strategi som projektet bygger på är problematisk och kan komma att påverka det slututvecklade systemet på ett negativt sätt.

*"Vi kan inte bygga allt själva längre"*

*"Standardplattformtanken är bärande idé i hela it-strategin. Vi kan inte bygga allt själva längre. Vi har varken tid, pengar eller uthållighet för att jobba på ett sådant sätt. Men vi har en lång tradition av egenutveckling, så det här ställer ju krav på en ganska stor kompetensväxling inom vår it-avdelning."* – Ola Öhlund (Jerräng, 2011a).

28 oktober 2011 presenteras det inofficiellt att PUSTJava istället skall byggas om på standardplattformen Siebel. Ola Öhlund, dåvarande CIO på RPS, motiverar övergången med hjälp av ovanstående citat där det återigen kopplas till den IT-strategi som beskrivits tidigare. Förutom fokus på standardplattformar återfinns tanken om att en övergång skall frigöra resurser samt minska driftskostnader, något som får ses som en återkommande huvudfaktor samt motivator för övergången (Jerräng, 2011a).

Öhlund fortsätter att diskutera den ekonomiska aspekten då han förklarar att *"Jag ser inte att vi slänger pengar i sjön, utan snarare handlar det om hur vi får ännu större avkastning på de pengar som vi investerar i nya it-stöd."* (Jerräng, 2011a).

Öhlands uttalanden kan förklaras av *self-justification*. Detta blir relevant då Öhlund, som var involverad redan i PUSTJava-projektet, fokuserar på de fördelar som övergången förväntas medföra och förtydligar att övergången inte betyder att PUSTJava skall betraktas som ett misslyckande. Desai och Chulkov (2009) beskriver att det finns en risk att beslutsfattare som varit involverade från starten på ett projekt är benägna att låta det fortsätta för att upprätthålla sitt rykte, antingen genom att fortsätta det nuvarande projektet, eller att försöka bevisa sin trovärdighet med hjälp av ett nytt, förhoppningsvis lyckat, projekt.

Öhlands uttalande kan även förklaras av *sunk cost* då PUSTSiebel är en vidareutveckling av PUST-projektet som helhet. De resurser som redan investerats betraktas inte som bortkastade, utan som Öhlund säger, att de utnyttjas under fortsättningen av projektet. Detta stämmer överens med Desai och Chulkovs (2009) beskrivning där de förklarar att det är vanligt att projekt får fortsätta när en större summa redan investerats, för att undvika just att se det som en förlust. I PUSTJavas fall så har det redan investerats 100 miljoner, långt över den

ursprungliga budgeten (Sperling, 2011).

Förstudien som genomfördes resulterade i att systemvalet föll på just Siebel, en förstudie som kritiserades vid ett tidigt skede. Bland annat skall en Oracle-konsult ha varit skriven som projektledare för förstudien, vilket möttes av kritik då Siebel är en plattform utvecklad av just Oracle (Sperling, 2011).

Då Öhlund blir tillfrågad om varför denne Oracle-konsult ansvarade för förstudien så svarar han vid ett tillfälle att *"Han har inte lett förstudien, det har vi på it-staben gjort. Vi har haft kompetens från Oracle inne i förstudien just för att svara på frågor om vad plattformen kan och inte kan."* (Jerräng, 2011a), men vid ett annat tillfälle svarar Öhlund att *"Den frågan har jag inget jättebra svar på."* (Sperling, 2011).

Beatrice Ask uttalar sig och försvarar polisens övergång till Siebel och menar att: *"Målsättningen är att öka utvecklingstakten och samtidigt sänka utvecklingskostnaderna framöver"*. Hon fortsätter sin motivering med *"Det är nödvändigt för att få ned kostnaderna för drift och förvaltning för it-verksamheten. Om inte polisen lyckas med det kommer de totala kostnaderna för gamla och nya system och it-stöd att öka på bekostnad av fortsatt utveckling."* (Jerräng, 2011b).

Slutligen är hon inne på att polisen själv måste ta ansvar: *"Polisen ansvarar själv för sina it-strategiska beslut och jag ser inte vare sig anledning eller möjlighet att agera i frågan"* (Jerräng, 2011b).

Genomgående för uttalanden av både Ask och Öhlund är att de anser att en standardisering skulle innebära mindre systemflora vilket skulle minska kostnader för förvaltning och drift för polismyndighetens IT-system i framtiden. Det som dock är påtagligt är att standardiserade system anses som regel medföra minskade kostnader. Detta kan dock anses som en aning godtroget då ett stort implementeringsprojekt kan vara av en hög komplexitet samt kräva stora investeringar för att implementera. Det kan således inte fastslås att standardiseringen automatiskt kommer att leda till en effektivisering av polisen. Ett standardiseringsprojekt är beroende av kvaliteten på det utvecklade systemet samt organisationens möjlighet till utveckling och förändring för att kunna nyttja systemet på ett effektivt sätt. Optimismen och den tidigare lyckande implementationen av PUSTJava tenderar till att förklara den fortsatta positiva inställningen från beslutsfattare till implementationen av PUSTSiebel.

## 2012

### "Inte hört någon kritik"

*"Under senare tid har vi inte hört någon kritik och de flesta inom organisationen verkar i dag vara överens om att det här rätt väg"* - Ola Öhlund (Wallström, 2012).

Öhlund uttalar sig i citatet ovan om avsaknaden av kritik innan systemets implementerats i stor skala vilket innebär att majoriteten av slutanvändare ännu inte fått ta del av systemets

funktionalitet och bedöma dess användbarhet. Det finns en risk att kritik kan uppkomma när systemet implementeras inom organisationen där alla slutanvändare får tillgång till systemet. Ju fler slutanvändare som involveras desto mer åsikter angående systemets funktionalitet och användbarhet tenderar det att bli.

Avsaknaden av kritik i ett tidigt skede förefaller av Öhlund att uppfattas som en bekräftelse på att systemvalet är rätt. Detta kan förklaras av *self-justification* då fokus läggs på de positiva delarna av projektet för att bibehålla den positiv bild kring utvecklingsarbetet med PUST. Det tidigare utvecklingsarbetet med PUSTJava omgavs av en optimism och tilltro till från stora delar av organisationen. Dessa värderingar vill beslutsfattare skall överföras till PUSTSiebel då detta ökar chansen för att lyckad systemimplementation av PUSTSiebel inom organisationen.

## 2013

### "PUSTSiebel är på väg att avvika på flera punkter från den ursprungliga arkitekturen i standardplattformen"

I slutet på mars 2013 publicerade IBM en granskning av Siebel-projektet, en granskning beställd av RPS. Målen i projektets förstudie granskas, där ett flertal av målen i förstudien behandlar standardisering och dess fördelar som exempelvis lägre kostnad för utveckling och förvaltning, sänkta ledtider för utveckling. Det saknas dock mål för vilken verksamhetsnytta projektet bör innebära. Det saknas exempelvis en målbeskrivning för att projektet bör leda till exempelvis fler upplagade brott eller fler rapporter per polis (Mills, Söderlund, Roberts och Pohl, 2013).

Vidare identifieras ett stort problem då RPS inte har någon Siebel-kompetens, något som även är en brist i Sverige överlag. De är därför beroende av konsulter från olika företag som arbetar med systemintegration. RPS är dessutom beroende av Oracle då de levererar Siebel-plattformen, men trots detta planerar RPS att minska antalet konsulttimmar med Oracle (Mills et al. 2013).

Detta konsultberoende i kombination med *“kontrakt som bygger på ‘löpande räkning’ innebär det att risken stannar hos kunden (i det här fallet RPS) medan leverantörerna ‘endast’ förväntas leverera efter bästa förmåga”* leder till en situation som är väldigt gynnsam för konsultbolagen, men riskerar fortsätta leda projektet långt över budgeten (Mills et al. 2013).

Det varnas även för att PUSTSiebel är på väg att avvika på flera punkter från den ursprungliga arkitekturen i standardplattformen, då RPS har behövt genomföra specialanpassningar av flera delar i systemet. Detta blir ett problem då fördelarna med ett standardsystem till viss del går förlorade då det leder till både längre utvecklingstid, samt ökade driftskostnader då det blir en större uppgift att uppdatera de specialanpassade modulerna i efterhand. Dessa problem leder till att en del mål som presenteras i förstudien inte uppfylls till samma grad, då bland annat minskade driftskostnader är ett mål i både förstudien och IT-strategin, kortare utvecklingstider likaså (Mills et al. 2013).

### “Det här systemet ska vi leva med i många år”

RPS besvarar kritiken och ändrar en del utifrån de rekommendationer som IBM presenterat, där det bland annat tagits fram fastprisavtal istället. De diskuterar även att det har behövts specialanpassningar då RPS har krävt att systemet skall kunna föra säkra loggar över vad som sker i systemet, något som Siebel inte har inbyggt stöd för

Lars Lindahl, chef för polisens verksamhetsstöd hos RPS förklarar att *“Vi försöker få Oracle att inse att det är en standard som alla organisationer har.”* Förhoppningen är att Oracle implementerar funktion då den ses som essentiell för systemets syfte. Han fortsätter med att säga *“Att man skulle skrota det är inte sannolikt, men inget kan uteslutas. Det här systemet ska vi leva med i många år.”*, vilket tyder på att det finns en fortsatt tro på systemet (Ryberg, 2013a).

Här är *approach avoidance* applicerbart då det verkar finns en känsla att PUST närmar sig målet, att det endast är ett par ändringar som står i vägen och att Oracle kan hjälpa till att lösa problemet. Ju närmare målet man känner att man kommer desto mer incitament finns till att skjuta till mer resurser då det anses att dessa resurser kommer att leda till ett färdigställande av projektet (Desai & Chulkov, 2009).

*Agency theory* är applicerbart på Lindahls uttalande då konsulterna troligen har en bättre insikt i projektet då de besitter Siebel-kunskapen som polisen själva inte har (Khan et al. 2000). Ju högre beroende det finns av konsulter desto mer tenderar *agency theory* att bli applicerbar då konsulter får den huvudsakliga styranderätten över projektet. Det är deras ansvar att utveckla och implementera Siebel inom organisationen vilket gör att de får en maktposition. När det är oklart vilket som är konsulternas egna mål kan en sådan här situation bli problematisk om projektet inte utgår från organisationens bästa.

*“Siebel-programmet handlar om en stor organisatorisk förändring i en organisation som inte är van vid organisatorisk förändring”* konstaterar Mills et al. (2013). De har alltså identifierat ett stort problem i planerna om en verksamhetsförändring i samband med det nya IT-stödet, i en organisation som i grunden lider av *organisatorisk tröghet*, något som kan ses som en mindre passande kombination.

### "Slavar under eget system"

Efter IBMs rapport fick projektet större medial uppmärksamhet, framförallt kritik angående systemet. Det utdelades intern kritik från olika delar i landet och från personer i olika hierarkiska positioner. Ansvarig för införandet av PUST i Borås, Lennart Widerfeldt, uttrycker sig följande om systemet: *“Jag får inte ihop ekvationen med att vi ska vara ute och synas mer och lagföra fler när vi sitter med ett datasystem där det som tidigare tog 15 minuter nu tar två timmar. Vi är slavar under vårt eget system.”* (Ryberg, 2013b).

Widerfeldt fortsätter kritiken med att förklara att det användes ett annat system som även det hade problem med användbarheten och jämför det med nulägesituationen: *“Det fanns*



*ingen bra överblick. Det resulterade i att man byggde om systemet 1999–2000. Nu kommer vi tillbaka med en helt ny plattform som ska ta hand om alla utredningar. Jag som var med när det gamla systemet kom känner att nu backar vi 13 år i tiden.”*(Ryberg, 2013b).

Kritiken fortsatte att inkomma, bland annat via Twitter där ett flertal poliser delar med sig av sina erfarenheter. Här följer ett exempel på hur dessa uttalanden såg ut: *“Dagens första utmaning blev att försöka återskapa engagemanget hos den patrull som under 7 timmar försökt avrapportera en enkel stöld.”*(Ryberg, 2013c).

Efter kritik från slutanvändare beslutar RPS att bygga om PUST. Bristen på involvering av slutanvändare inom utvecklingsfasen tenderar till att förklara varför denna sortens feedback inte plockades upp under utvecklingsarbetet. Om utvecklingsarbetet med PUSTSiebel hade genomgått av en omfattande användbarhetsanalys där slutanvändare involverades är det mycket som talar för att denna sortens problematik hade uppdagats tidigare och därigenom kunde åtgärdas tidigare (Ryberg, 2013d). Kopplat till *organisatorisk tröghet* finns det indikationer på att det kan ha funnits önskemål om att involvera användare i en högre grad men att den organisatoriska kontexten med projektets komplexitet och tidsrymd minskade möjligheten att involvera i lika stor grad som önskat. Det tidigare projektet PUSTJava sågs som ett lyckat system ur ett användbarhetsperspektiv vilket kan bidra till att RPS anser att de kan upprepa bedriften med PUSTSiebel.

Idén bakom förändring i gränssnittet förklarar chefen för Polisens verksamhetsstöd på RPS, Lars på följande sätt: *“Tanken är att om man rapporterar en viss typ av brott ska man bara behöva se sådant som har betydelse för just det brottet. Du behöver inte jobba i ett flikssystem som har tillgång till allt överallt.”*(Ryberg, 2013d).

Ombyggnationen av PUST går även att relatera till *approach avoidance*, då det som sägs i samband med avslöjandet är att det framförallt är gränssnittet som är problematiskt. Om systemet kan förenklas så bör det mottagas på ett helt annat sätt. Detta kan leda till en känsla att projektet bara är ett par förändringar ifrån en lyckad systemimplementation (Desai & Chulkov, 2009).

PUSTSiebel ses som en förlängning av PUSTJava vilket gör att RPS hellre försöker att bygga om systemet och investera mer resurser än att faktiskt lägga ned projektet. *Sunk cost* gör att projektet får fortsätta då det anses för dyrt att lägga ned projektet (Desai & Chulkov 2009).

### [”Inte ett lämpligt ärendehanteringssystem för Polisen”](#)

I oktober 2013 publicerades en projektrapport utförd av Ernst & Young över Siebelprojektet. Det som framgår ur rapporten är bland annat att det inte fanns en analys inom förstudien om vilka alternativa system som skulle implementeras förutom Siebel-plattformen. Det fanns ett bristande verksamhetstänk inom förstudien där det inte fanns en analys över hur systemet uppfyller polisens långsiktiga mål med utredningsstöd (Ernst & Young, 2013).

Anpassningar som gjorts har begränsat systemets funktionalitet. PUSTSiebel har anpassats för specifika brott vilket skapar begränsningar när nya verksamhetsprocesser skall införas vilket kräver mer anpassningar för framtiden. RPS hade redan tjänster för hantering av grundläggande information vilket ledde till att de inte valde att implementera de verktyg som Oracle erbjöd. Detta gjorde att systemet var tvunget att anpassas i högre grad till polisens redan existerande IT-stöd slutsatsen i rapporten är att PUSTSiebel inte anses vara *“ett lämpligt ärendehanteringssystem för Polisen”* och att polisen rekommenderas att börja om från början (Ernst & Young, 2013).

### "Behöver komplettera den lösningen med annat"

Som en reaktion på denna rapport uttalade sig, chefen för polisavdelningen vid RPS och ansvarig för införandet av Pust, Lena Tysk, och menade att: *“Vi delar de flesta av slutsatserna i rapporten.”* (Rydberg, 2013e). Hon håller dock inte med rapportskrivarna på samtliga punkter. Rapporten rekommenderar polisen till att stoppa implementeringen av PUSTSiebel till fler polismyndigheter innan man gjort en analys över systemets prestandaproblem: *“Vi har gjort en annan bedömning och det finns skäl att fortsätta rulla ut systemet. Det ena är att det här gör att ärendena går snabbare till åklagaren och det andra är att vi redan har en stor del av verksamheten i systemet. Om vi gör förändringar i Pust så kommer det att vara över längre tid så vi behöver leva med den här delen under överskådlig tid.”* (Rydberg, 2013e).

Hennes åsikt är att systemet fortfarande skall rullas ut utan en prestandaanalys men medger att: *“Det kan vara så att vi behöver komplettera den lösningen vi har med annat”.* (Rydberg, 2013e).

Detta uttalande kan förklaras av *sunk cost*. En utav anledningarna till att projektet fortsätter verk vara att stora summor redan investerats i projektet för att följa rapportens råd och börja om från början. Om projektet läggs ner utan att systemet färdigställs kan det hittills gjorda arbetet och resurser som investerades uppfattas som bortkastat. Om projektet skulle läggas ned skulle dessutom det vara ännu tydligare att projektet som helhet är ett misslyckande vilket tyder på att beslutsfattare fattat fel beslut i nyckelsituationer vid implementationen av systemet. Detta är också en anledning till att man vill fortsätta försöka till att implementera systemet. Beslutsfattare tenderar till att få mer kritik när projektet som helhet läggs ned vilket gör att det uttalandet kan relateras till *self-justification*.

Det sammantaget är en tendens till en *organisatorisk tröghet* inom organisationen då den inte är flexibel nog till att förändra projekt. Fokus ligger på att följa de beslut som man tagit tidigare oavsett vilka yttre och inre händelser som påverkar. Projektrapporten från Ernst & Young (2013) är en händelse som påvisar problematiken och föreslår åtgärder, men polisen som organisation har varken flexibiliteten eller viljan till att förändra projektinriktning beroende på den övergripande organisatoriska strukturen.

### “IT- strategin har varit för ambitiös”

I december publiceras en rapport där Statskontoret har granskat RPS:s styrning av IT-verksamheten. Fokus inom rapporten på den organisatoriska aspekten och inte endast PUST-projektet i sig även om projektet påverkas av den organisatoriska kontexten.

Statskontoret anser att IT- strategin har varit för ambitiös och varit allt för omfattande för RPS i relation till dess förmåga att leverera IT-stöd. Med andra ord förordas att strategin skulle vara uppdelad i mindre segment för att komma till mer praktisk nytta. Det har enligt Statskontoret funnits problem i styrdokumentet som inte har gjort att det funnits utrymme för att addera nya behov och krav som uppkommit. Externa krav från leverantören och samarbetspartners har inte tagits del av vilket försämrat systemets kvalitet (Statskontoret, 2013).

IT-strategin som helhet anses ha för lite koppling till verksamheten och begreppet som används finns inte i verksamheten. Inom IT-strategin används en terminologi som inte känns igen i verksamheten i övrigt vilket gör att IT-strategin som helhet får svårigheter att realiseras fullt ut i verksamheten. Det beskrivs dock att IT-strategin dock har gett polismyndigheten ett effektivt styrmål och en vision med ett uttalat utvecklingsfokus, något som man inte haft tidigare (Statskontoret, 2013).

I Statskontorets granskning förmedlas en liknande bild som de tidigare granskningarna då även de anser att IT-strategin är stor i sin omfattning. Rapporten indikerar på en *organisatorisk tröghet* då de finns indikationer på en brist på tydlighet inom projektfaser. Det finns inga tydliga riktlinjer inom polismyndigheten som visar på hur projekt skall genomföras då koppling mellan projektets olika utvecklingsfaser saknas. Detta kan således skapa en problematik där det inte finns någon insikt i vad den andra arbetsgruppen kommer fram till vilken i slutändan kan leda till att det saknas en genomgående koppling mellan verksamhetens behov och det slututvecklade systemet. Detta tenderar till att försämra möjligheten till att implementera PUSTSiebel då en implementation av ett standardsystem involverar stora delar av organisationen vilket gör att det behövs en tydlig specifikation på vilken funktionalitet som krävs av olika delar av organisationen (Statskontoret, 2013).

### “Avbryta utvecklingen av Pust”

Den 20:e februari fattar rikspolischefen Bengt Svenson beslutet att PUSTSiebel skall avvecklas: *“Jag har länge förstått att det finns en stor frustration med systemet och den senaste tiden har det förstärkts ytterligare.”* Han fortsätter sitt uttalande med: *“Under min tid som rikspolischef har jag satsat på att utveckla Polisens IT. Svensk polis är i behov av modernare IT-system för att bli mer effektiv. Det är därför beklagligt att nu behöva meddela att vi måste avbryta utvecklingen av Pust. Det är också något jag tar fullt ansvar för.”* (Computer Sweden, 2014).

Ur ett *self-justification* synsätt tenderar uttalet till att försöka rädda lite av det personliga misslyckandet som det kan komma att betraktas när projektet läggs ned. Han förklarar hur han motiverar för sig själv och andra varför projektet fortgick med att han satsat på att utveckla

polisens IT. Det finns en vilja till att få överseende från den resterande organisationen. Bengt Svenson menar att han sett kritiken mot systemet under en längre tid. trots detta har det fortsatt att investera resurser i projektet (Computer Sweden, 2014). De resurser som tidigare investerats är en motivation till att låta projektet fortsätta och därigenom kräva mer resurser. Baserat på *sunk cost* finns det indikationer på att dessa resurser lett till att projektet fortsatt trots att de kunde lokalisera ett utbrett missnöje inom organisationen.

Projektet kommer dock till en punkt där trycket både internt och extern blir allt för stort för att motivera en förlängning av projektet. Den ökade kritiken kan leda till att det är svårt att intala sig själv att projektet kommer att avslutas inom en snar framtid vilket gör, enligt *approach avoidance*, att det är svårt att motivera en fortsättning av projektet. När kritiken tilltog från slutanvändarna hade beslutsfattare svårt att tro färdigställas inom en snar framtid blev det svårt att föreställa sig ett slututvecklat system.

*Sunk cost* är således en faktor som inte blir lika stark som tidigare då det inte anses lätt att motivera ökade resurser till projektet då det som investerats resulterat i ett svagt resultat i relation till tilltänkta förväntningar av systemet.

Kritiken kan troligen vara en stark bidragande faktor till att PUSTSiebel lades ner då slutanvändarna får nyttja systemet och inser dess funktionella och tekniska brister. När slutanvändare får nyttja systemet i dess riktiga miljö och där upptäcker stora brister tenderar detta till att innebära att det utvecklade systemet inte är användbart för slutanvändare.

#### “Det bästa som har hänt”

Beslutet att lägga ned PUSTSiebel får mycket god respons från exempelvis ordförande för Polisförbundet i Östergötland, Björn Hoppe: *“Det är det bästa som har hänt. Systemet var användarvänligt, det kunde ta timmar för poliserna att lägga in ett ärende, sådana ärenden som tidigare bara tagit en kvart. Dessutom innehöll systemet buggar, som man aldrig riktigt kom till rätta med”*. (Ramstedt, 2014).

Hoppe är även inne på att det tidigare systemet, PUSTJava var mycket bättre: *“Vi hade ett nytt bra system, Pust Java, som infördes innan det här. Det fungerade väldigt bra, men byttes ut efter ett och ett halvt år till just Pust Siebel, som skulle ha kapacitet att ta över samtliga system. Men nu kommer inget av dem att användas. Det känns inte som någon bra ekonomi i det här.”* (Ramstedt, 2014).

Det fanns med andra ord påtaglig kritik mot PUSTSiebel som indikeras av citatet ovan. Det redogörs även för att det tidigare systemet, PUSTJava var mycket bättre. Det finns således en skiftning i värdering mellan PUSTJava och PUSTSiebel där systemet baserat på Siebel-plattform anses vara direkt användarvänligt. Den positiva bilden som förmedlas i inledningen av PUST-projektet och inom den nationella IT-strategin var därmed borta.

Polisinspektör i Göteborg, Carl-Fredrik Gedda menar att Bengt Svenson borde avgå från posten som Rikspolischef: *“Det här it-haveriet var Svensons skötebarn och vi som jobbar med detta anser att han förbrukat sitt förtroende. Det vore smakfullt av honom att avgå.”* (DN, 2014).

Ordförande på Polisförbundet, Lena Nitz, menar att *“Rikspolisstyrelsen har hanterat detta riktigt dåligt. Man har inte lyssnat på vare sig poliserna som har använt systemet eller på alla dem som har gjort rapporter om Pust. Man har bara fortsatt att arbeta med detta.”* (DN, 2014).

Hon menar dock att hon känner till kritiken riktad mot Svenson: *“Irritationen är stor inom kåren just nu och vi är medvetna om att det finns en sådan kritik mot Bengt Svenson, men det är inget vi diskuterat i förbundsstyrelsen än. Vi har inte haft frågan uppe än men vi får avvakta utvecklingen framöver.”* (DN, 2014).

### *“Vi kan inte styrka en nedläggning”*

*“Vi har sagt att vi inte per automatik kan tillstyrka en nedläggning eftersom det får stora konsekvenser för oss. Dels eftersom vi får mycket mer arbete att genomföra och, och sen innebär det en stor tempoförlust i Rif-arbetet där vi jobbat hårt och mycket”*- CIO på Åklagarmyndigheten, Anders Thoursie (Videla, 2014).

Åklagarmyndigheten ser inte positivt på nyheten om PUSTSiebels avveckling. Detta beror på att målet med PUST var att en del grundinformation från polisen skall följa med redan från rapportering av brottet. Innan PUST var aktivt krävdes att Åklagarmyndigheten matade in informationen själv. Med PUST som verktyg kunde Åklagarmyndighetens effektivisera arbetsprocesser men vid nedläggandet försvinner denna möjlighet (Videla, 2014).

Thoursie menar att: *“Vi förstår polisens beslut, de gör vi. Men det får direkta konsekvenser för oss genom att vi behöver lägga ner mer arbete, och att det blir ökade kostnader för personal. Dessutom blir det en tempoförlust i Rif- arbetet. Vi kommer inte framåt i den takt vi önskat oss.”* (Videla, 2014).

Nedläggningen av PUSTSiebel innebär alltså en förlust inte bara för Polisen som helhet utan även för andra myndigheter som är beroende av den funktionalitet som PUSTSiebel hade. Detta kan vara en av anledningarna till att PUSTSiebel fick fortsätta, det fanns ett beroende från andra myndigheter vilket gjorde att man ogärna vill lägga ned projektet då det även skulle få effekter på andra verksamheter. *Sunk cost* kan förklara att RPS således fortsatte att investera resurser i att få PUSTSiebel att fungera då ett flertal myndigheter var beroende av samma system.

## 5 Diskussion

Studiens syfte var att identifiera vilka faktorer som leder till fortsatt eskalering av projekt med dokumentanalys som metod.

### 5.1 Resultatdiskussion

En viktig iakttagelse inom fallstudien har handlat om ekonomiskt förtjänst som är en av utav huvudanledningarna till att projektet godkändes. Detta påbörjades i IT-strategin, där minskade kostnader för drift och utveckling lyftes fram. Fortsatta uttalanden under projektets gång kan förklaras av samma tanke, där utgångspunkten tillsynes varit en uppfattning att standardsystem alltid innebär minskade kostnader. Detta kan förklaras av en brist på teknisk kompetens hos beslutsfattare eller andra involverade i projektet. En till synes vanlig missuppfattning angående standardsystem att de oftast är ekonomiskt gynnsamma, utan att nödvändigtvis förstå den bakomliggande orsaken. I PUST-fallet visade det sig att systemet inte uppfyllde alla krav som ställts på det, som att föra loggar över händelser från olika användare. Därför behövdes ett antal specialanpassningar göras, något som förmodligen ville undvikas till att börja med. Vid sådana specialanpassningar förloras mycket av den ekonomiska förtjänsten då systemet blir svårare och dyrare att både uppdatera och underhålla, vilket i grunden är en av de större anledningarna till att välja standardsystem. Om detta beror på en brist på teknisk kompetens eller en överoptimism vid projektuppgiften kan vara svårt att svara på. Det är dock tydligt att båda faktorerna leder till en felaktig grund att bygga projektet på. En utav huvudanledningarna till ett projekts igångsättande görs således irrelevant då fel val fattas på grund av en missuppfattning av vad standardsystem innebär. Denna faktor, en brist på teknisk kompetens, är inte en del av escalation of commitment, utan har identifierats i IT-strategin och rapporter. Denna faktor kan leda till ett konsultberoende, vilket i sig kan leda till att agency theory blir en faktor.

Ett flertal av faktorerna i Escalation of commitment går att applicera på både fallstudien och de tidigare projekten genomförda av Försäkringskassan och PRV. *Sunk cost* har gått att identifiera i alla tre projekt, men kanske framförallt i PUST då Siebel-projektet ses som ett fortsättningsprojekt. I efterhand går det att se att dessa projekts fortsatta utveckling ledde till en stor budgetöverskridelse, där det förmodligen skulle varit lämpligt att acceptera att projektet var ett misslyckande, istället för att investera ännu mer resurser. Detta beteende kan förstärkas då det finns tendenser till *approach avoidance*, åtminstone i PUST-projektet, där ett flertal uttalanden går att tolka som att systemet anses vara ett par förändringar ifrån att lyckas. Vidare har ett antal nyckelpersoner försökt upprätthålla en bild att projektet inte bör ses som ett misslyckande, relativt långt in i projektets levnad, där man återigen har diskuterat att problemen inte bara beror på systemet, utan en underskattning av behovet av utbildning för systemet.

Fler faktorer har identifierats för projektet, bland annat en *organisatorisk tröghet* där projektets omfattning kan ha varit för ambitiöst till att börja med. Projektet handlade inte bara om ett

systembyte, utan även om en förändring i verksamheten i större mening, något som organisationen kanske inte var redo för. Vidare möttes projektet av kritik redan vid ett tidigt stadie vid övergången till Siebel, men möttes inte av några större reaktioner eller förändringar från ett organisatoriskt håll. Detta kan förklaras av att det inte fanns möjlighet till Real Options inom polisen för beslutsfattare som gjorde att de kunde styra projektet i en annan riktning på grund av organisationens övergripande struktur.

Dessutom har det identifierats en teknisk kompetensbrist och i förlängningen ett konsultberoende. Detta kan leda till *agency theory*, där det kan uppstå problem när organisationen saknar kompetens inom ett område, där konsulterna har en bättre förståelse och kan agera utifrån ett egenintresse. Även om ett konsultberoende inte behöver utnyttjas av konsulterna finns risken alltid att de inte bara agerar utifrån organisationens bästa. Detta är något som kan vara svårt att identifiera av organisationen själv, beroende på kompetensbristen inom ett visst område.

Om fallstudien hade fokuserat på PRV:s och Försäkringskassans projekt är det sannolikt att en liknande bild över projektfaktorer hade förmedlats då den ytliga inblick inom problemområdet delger bilden över bland annat en bristande kravbild (Svelenius et al. 2013) något som var påtagligt även inom PUST-projektet. Det finns således ett antal likheter inom projekten vilket gör att det teoretiska ramverket blir applicerbart även på dessa projekt.

## 5.2 Metoddiskussion

Inom studien används kvalitativ dokumentanalys för att uppfylla syftet. Det förekom inte någon direktkontakt med personer som faktiskt använt systemet, utan studien förlitar sig på materialet som publicerats under projektets gång.

Studien skulle kunna genomföras med intervjuer som underlag men detta ansågs inte nödvändigt då fokus inte låg på den tekniska aspekten utan projektet som helhet. Det hade inte heller varit tidsmässigt möjligt inom ramen för studien. Intervjuer hade bidragit till mer personliga erfarenheter av systemets funktionalitet men kanske inte nödvändigtvis en bättre bild av projektets genomförande. Intervjuer löper risken för efterrationalisering där individer kan förändra ståndpunkt över tid.

Officiella handlingar som exempelvis förstudien för PUSTSiebel skulle kunnat användas för att öka validiteten inom studie. Inom studien används rapporter kring förstudien där rapportskrivarna gjort sin tolkning baserat på informationen som de samlat in. Dock har flera källor påpekat att det har funnits problem inom förstudien.

Citaten som används inom studien kan vara feltolkade från vår sida då de inte är fulla utdrag. Vi har bara kunnat analysera citatet från material som insamlats utan att veta vilken kontext de uppkom i. Utgångspunkten i studien är att citaten presenteras så som de sades, vilket gör att det finns ett beroende av att källorna är seriösa och av hög validitet. Dock har flera gemensamma mönster identifierats genom hela PUST-projektet, vilket tyder på att uttalanden

har följt en liknande tongång. Ett antagande som gjorts är att de faktorer som identifierats kan vara relevanta i fler liknande projekt, då de vid en ytlig genomgång av både Försäkringskassans och PRV:s projekt gick att identifiera ett flertal av faktorerna. Utifrån detta antagande kan studiens resultat överföras och vara applicerbart i ett mer generellt sammanhang.



## 6 Slutsats

Inom detta avsnitt redogörs för de slutsatser som har utvunnits från den genomförda fallstudien. Därefter ges rekommendationer för framtida IT-projekt.

### 6.1 Slutsatser från fallstudien

Som svar på frågeställning: "Vilka faktorer kan förklara projekts fortsatta eskalering inom offentliga myndigheter?" har följande identifierats:

- Sunk cost
- Self-justification
- Approach avoidance
- Agency theory
- Real options
- Organisatorisk tröghet
- Brist på teknisk kompetens

*Sunk cost* och *self-justification* identifierats som de mest påtagliga faktorerna, då de kan ha en stor roll i ökad eskalation inom liknande projekt. När *sunk cost* är påtaglig i ett projekt kan *self-justification* bli en större faktor, där beslut angående budget behöver rättfärdigas. Dessa faktorer kan sedan leda vidare till *approach avoidance*, där en känsla av att projektet är på väg att lyckas förmedlas. Vidare har *agency theory* identifierats som en faktor som kan bli applicerbar i vissa något mer specifika situationer, då den till stor del bygger på ett konsultberoende. Ytterligare faktorer som identifierats är *real options* och *organisatorisk tröghet*. Dessa två faktorer är svårare att lokalisera då djupare kunskap om organisationen kan krävas. Förutom dessa faktorer hämtade från teoribildningen kan en brist på teknisk kompetens, som beskrivs ovan, ha en påverkan på projekt.

En annan faktor som identifierats i studien har varit en otillräcklig teknisk kompetens. Denna kompetensbrist har kan leda till att beslut fattas utan rätt kunskapsunderlag. I PUSTs fall ledde detta till att projektet startade med mål att resultera i en ekonomisk förtjänst, baserat på felaktiga grunder om standardsystem. Liknande problem kan uppstå i andra projekt om beslutsfattare, alternativt andra anställda, inte innehar den kompetens som behövs inom ämnet för att fatta ett beslut. Detta understryks av Stefan Holgerssons, anställd vid RPS:s verkledningskansli, citat: "Men en slutsats som jag dragit är att en del kanske borde reflektera över att bara för man gått en endagskurs i Officepaketet och har en kusin vars arbetskamrats man är IT-konsult så behöver det inte betyda att man är IT- expert själv." (Schoultz, 2014)

## 6.2 Rekommendationer

Baserat på fallstudien har ett antal rekommendationer för framtida projekt tagits fram:

- Bygg upp kompetens inom företaget för att minska risken för ett konsultberoende samt för att kunna fatta bättre beslut.
- Basera nytta på fler faktorer än ekonomiskt vinning. Koppla nytta till verksamhetsmål och medarbetares förmåga att utföra sina arbetsuppgifter effektivare.
- Säkerställ att projektets upphandling innehåller valmöjligheter gällande systemval, utvecklare och samarbetspartners.
- Var beredd att acceptera att projektet kan behöva avbrytas i förtid, även om stora investeringar gjorts i projektet.
- Involvera medarbetarna som skall använda systemet genom hela införandeprocessen.

## 6.3 Förslag till ytterligare forskning

Denna studie har fokuserat på att identifiera faktorer som leder till fortsatt eskalering i projekt. Denna studie har fokuserat på att analysera ett projekt i efterhand. Det skulle således vara intressant att vara involverad i ett liknande projekt från start, för att se om dessa faktorer går att identifiera under projektets gång, samtidigt som det händer. Det skulle ge en bättre inblick i hur lätt det är att identifiera faktorerna när projektets utgång är oklar samt hur beslutsfattarens uppfattning kan skilja sig från teoribildningen.

## 7 Källförteckning

### Referenser

Bocij, P.Greasley, A. Hickie, S. 2008. *Business Information systems*. 4 uppl. Pearson education limited.

Desai, M, S. Chulkov, D, V. 2009. *Escalation Of Commitment In MIS Projects: A Meta-Analysis* International Journal of Management & Information Systems. 13(2)

Ernst and Young. 2013. *Utvärdering av ärendehanteringssystemet SiebelPUST*.

Keil, M. Mixon, R.Saarinen, T.Tuunainen, V. 1995. *Understanding runaway information technology projects: Results from an international research program based on escalation theory*. Journal of management information systems. 11(3), s. 65-85

Khan, B, A. Salter, S, B. Sharp, D, J. (2000). *Pouring good money after bad: A comparison of Asian and developed country managerial decision- making in sunk cost situations in financial institutions*. Asia-Pacific Development Journal Vol. 7(2)

Klein, H, K. Myers, M, D. (1999). *A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in infomration systems*. MIS Quarterly Vol. 23(1) pp. 67–94

Mills, S. Söderlund, G. Roberts, J, G. Pohl, P. 2013. Slutrapport för Rikspolisstyrelsen. IBM

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

Riksrevisionen. 2009. *Försäkringskassans inköp av IT-lösningar*.

Riksrevisionen. 2011a. *Statliga IT-projekt som överskrider budget*.

Riksrevisionen. 2011b. *IT-stöd i rättskedjan*.

Rikspolisstyrelsen. 2009. *Nationell IT- Strategi- utvecklingsområden för Polisens IT 2010-2015*.

Sing, V. Holt, L. 2013. Learning and best practices for learning in open-source software Communities. Computers & Education 63 , s.98–108

Staw, B, M. Ross, J. 1987. *Knowing when to pull the plug*. Harvard Business Review.

Svelenius, J. Demiri, S. Frithiof, N. 2013. *Teoretiska rekommendationer kontra det praktiska arbetet vid IT-utvecklingsprojekt - med fokus på kritiska faktorer*. Lunds universitet.

Statskontoret. 2013. *Styrning av Polisens IT- Verksamhet*.

Tiwana, A. Keil, M. Fichman, R. G. 2006. *Information Systems Project Continuation in Escalation Situations: A Real Options Model*. Decision Sciences vol.37(3)

## Övriga källor

Computer Sweden. 2013. *Haveriet inifrån: Så gick Pust från succé till fiasko*.

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.547944/haveriet-inifran--sa-gick-pust-fran-succ%C3%A9-till-fiasko>[2014-05-02]

Computer Sweden. 2014. *Polisen lägger ner Pust*.

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.547909/polisen-lagger-ner-pust>[2014-05-15]

Hökerberg, J. 2011. *Polisen utreder betydligt snabbare med ny metod*. Dagens Nyheter.

<http://www.dn.se/nyheter/sverige/polisen-utreder-betydligt-snabbare-med-ny-metod/> [2014-04-30]

Jerräng, M. 2008a. *Accenture sitter i förarsätet*. Computer Sweden.

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.179168/accenture-sitter-i-forarsatet> [2014-04-04]

Jerräng, M. 2008b. *Försäkringskassan blöder hundratals miljoner*. Computer Sweden.

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.175240/forsakringskassan-bloder-hundratals-miljoner> [2014-04-04]

Jerräng, M. 2008c. *10 miljarder för SAP på Försäkringskassan*. Computer Sweden.

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.179163/tio-miljarder-for-sap-pa-forsakringskassa> [2014-04-04]

Jerräng, M. 2009 *SAP-satsning läggs ner*. Computer Sweden.

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.236249> [2014-04-02]

Jerräng, M. 2011a. *Polisens cio: Inte pengar i sjön*. Computer Sweden

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.412801/polisens-cio--inte-pengar-i-sjon> [2014-04-26]

Jerräng, M. 2011b. *Ask försvarar skrotning av 100-miljonerssystemet*. Computer Sweden

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.415890>[2014-04-15]

Justitiedepartementet. 2006. *Rekordsatsning för fler poliser och stärkt rättsväsende*.

Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/sb/d/7269/a/71059> [2014-04-05]

Lindström, K. 2010. *Mobilt stöd ska effektivisera polisarbetet*. Computer Sweden

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.345194/mobilt-stod-ska-effektivisera-polisarbetet> [2014-04-30]

- Lindström, K. 2011. *Storrensning hos polisen*. Computer Sweden.  
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.364069/storrensning-hos-polisen> [2014-04-30]
- Moverare, A. 2011. *Pust men inte stön när polisen byter ut system*. Dagbladet  
<http://www.dagbladet.se/medelpad/sundsvall/pust-men-inte-ston-nar-polisen-byter-ut-system>[2014-04-25]
- Ramstedt, I. 2014. *Polisförbundet: "Det bästa som har hänt"*. Norrköpings Tidningar  
<http://www.nt.se/nyheter/artikel.aspx?articleid=9568814> [2014-05-14]
- Ryberg, J. 2013a. *Polisen sätter hoppet till Oracle*. Computer Sweden.  
<http://www.idg.se/2.1085/1.509764>[2014-05-05]
- Ryberg, J. 2013b. *Poliser gör uppror mot sitt nya it-system*. Computer Sweden.  
<http://www.idg.se/2.1085/1.508678>[2014-05-05]
- Ryberg, J. 2013c. *It-system lamslår poliser - varje dag*. Computer Sweden.  
<http://www.idg.se/2.1085/1.508377>[2014-05-07]
- Ryberg, J. 2013d. *Kritiserat it-system byggs om*. Computer Sweden.  
<http://www.idg.se/2.1085/1.519926/kritiserat-it-system-byggs-om> [2014-05-10]
- Ryberg, J. 2013e. *Rapport dömer ut polisens system*. Computer Sweden.  
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.526936/rapport-domer-ut-polisens-system> [2014-05-10]
- Schoultz, E. 2014. *Holgersson deltar i Pustutvärdering*. Polistidningen.  
<https://polistidningen.se/2014/02/holgersson-deltar-i-pustutvardering/> [2014-05-20]
- Svensson, B. 2011. *Rikspolischefen: Pust är ett effektivt verktyg*. Svensk polis.  
<http://www.svenskpolis.se/Artikelarkiv/Artiklar-2011/Juni-2011/Rikspolischefen-Pust-ar-ett-effektivt-verktyg/> [2014-05-01]
- Sveriges Radio. 2011. *PUST ska göra polisen effektivare*  
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=93&artikel=4459036>[2014-04-26]
- Sveriges Radio. 2011. *Polisen skrotar datasystem för hundra miljoner*  
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=4797671>[2014-04-15]
- Videla, E. 2014. *Pust-skrotning tufft slag mot åklagarna*. Computer Sweden.  
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.548138/pust-skrotningen-tufft-slag-mot-aklagarna> [2014-05-15]

Wallqvist, A. 2008. *Lättare att följa ärende genom rättskedjan*. Polistidningen.  
<http://polistidningen.se/2008/04/lattare-att-folja-arende-genom-rattskedjan>[2014-05-14]

Wallström, M. 2013. *Polisens nya it-system sjösätts i höst*. Computer Sweden.  
<http://www.idg.se/2.1085/1.466222>[2014-05-12 [2014-04-16]