



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Systemförvaltningsmodell kontra verklighet

Tillämpning av en holistisk systemförvaltningsmodell

Systems management model versus reality

The application of a holistic system management model

MAJA. MINIUSI

Masteruppsats inom Informatik

Rapport nr. 2014:046

ISSN: 1651-4769

Göteborgs Universitet
Institutionen för tillämpad informationsteknologi
Göteborg, maj 2014

Sammanfattning

Utmaningar många organisationer brottas med idag är problematik och komplexitet av många system i förvaltning eftersom ett beroende av systemen har blivit ett faktum. Kostnaderna för drift, förvaltning och utveckling tar allt större poster i organisationers IT-budget. Vidare kan det finnas det en avsaknad av gemensam styrning och prioritering kring systemen som förvaltas och detta är ett område som får allt större fokus i förvaltnings-sammanhang. För att kunna förvalta många system och samordna och prioritera kring behoven kan det finnas ett behov av en holistisk förvaltningsmodell att arbeta utefter. En modell som behandlar både arkitektur, styrning och tar ett helhetsgrepp över organisationens alla system. Denna studie undersöker hur det upplevs att arbeta efter en sådan modell på operationell nivå och vilken påverkan den har på verksamhetsförvaltarnas dagliga systemförvaltningsarbete. Syftet med studien är att skapa inblick i och öka kunskapen kring samordnad systemförvaltning. Vidare att ge en bild över de erfarenheter och lärdomar som dragits vid införandet och användandet av en sådan modell. Studien utgår ifrån frågeställningen: *Hur fungerar systemförvaltning utifrån en holistisk systemförvaltningsmodell i praktiken?* Det framkom att på operationell verksamhetsnivå hade inte arbetssättet kring hur förvaltningsarbete bedrivs, inte förändrats nämnvärt. De lärdomar som dragits vid modellinförandet handlade om en ökad tröghet i organisationen och brist på uppföljning efter införandet, där verksamhetssidan inte hunnit att anpassa sig och organisera sig för att möta den nya förvaltningsorganisationen. Vidare upplevdes positiva aspekter i form av ökat samarbete och en större teamkänsla samt en känsla av att blicken höjts från ett lokalt till ett mer vidare perspektiv. När det gäller jämförelsen modell kontra verkligheten var modellen teoretiskt utarbetad men förgreningen till den praktiska verkligheten kunde inte anses vara klar. Som alla modeller är det en idealiserad bild av verkligheten och det finns alltid avvikelser.

Nyckelord: Systemförvaltning, Förvaltningsstyrning, Systemförvaltningsmodell

Abstract

Today organizations struggle with management of many systems. The systems could have different integrations with each-other and a lack of overview is missing. This could be a complex environment to maintain. To get a grip of the systems, and to get an overall perspective over the business entire family of systems a model could be used. A model that takes all the business systems into consideration for thus establishing an architecture and to paint the whole systems picture for the management. With such a model coordination and prioritization could be done at a higher level, and to match the systems management to the business overall strategies. This study investigates how such a model is perceived by people who works with systems management at operational level and what impact the model has on their day to day system management tasks. The question the study relies on is: *“How does system management work in practice when a holistic management model has been implemented in the organization?”* The study found out that the day to day system management tasks at the operational level hadn't changed a lot due to the new systems management model. The lessons learned during the model implementation was about an increased inertia in the organization and lack of follow-up after the introduction, where the business side not had time to adapt and organize themselves to meet the new management organization. Furthermore, perceived positive aspects in the form of increased cooperation and greater team spirit and a sense of a wider perspective. As regards the comparison model versus reality, the model was theoretically elaborate but branching to the practical reality could not be regarded as complete. Like all models, it is an idealized picture of reality and there are always discrepancies.

Keywords: System Administration, System Management, Systems Management Model

Förord

För det första vill jag tacka min arbetsgivare VGR som gav mig möjligheten att studera ett praktikfall. För det andra vill jag rikta ett stort tack till min handledare Kalevi Pessi som kommit med goda råd och tips på hur denna studie kunde vinklas för att genomföra en mer praktisk undersökning av en modell. Jag uppskattar all den handledning och alla de synpunkter jag fått längs vägen. För det tredje vill jag tacka respondenterna som deltagit i denna studie och som så frikostigt delade med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Ett tack vill jag också rikta till min goda väninna Christina Hansson som lusläst uppsatsen och gett förbättringssynpunkter. Vidare vill jag också rikta ett tack till mina föräldrar Elvy och Guido Miniussi som alltid varit ett stöd och ställt upp för mig. Avslutningsvis vill jag tacka min man Joakim Winberg som från första början inspirerade och uppmuntrade mig till att börja studera.

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION.....	8
1.1	BAKGRUND.....	8
1.2	PROBLEMOMRÅDE.....	9
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	9
1.4	AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.5	DISPOSITION.....	10
2	METOD.....	11
2.1	VETENSKAPSTEORETISKT PERSPEKTIV.....	11
2.2	METODANSATSER.....	11
2.3	DATAINSAMLINGSMETODER.....	12
2.4	METODVAL.....	12
2.5	GENOMFÖRANDE.....	13
2.6	KRITISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT.....	16
3	TEORETISKT RAMVERK.....	19
3.1	IT-GOVERNANCE OCH BEGREPP INOM OMRÅDET.....	19
3.1.1	<i>IT Governance huvudområden.....</i>	<i>20</i>
3.1.2	<i>IT Governance ramverk.....</i>	<i>23</i>
3.2	SYSTEMFÖRVALTNING.....	25
3.2.1	<i>Förvaltningsstyrning.....</i>	<i>29</i>
3.2.2	<i>Affärsmässig systemförvaltning.....</i>	<i>36</i>
3.3	PÅ MAINTENANCE MANAGEMENT MODEL (PM3).....	37
3.3.1	<i>Modellbeskrivning.....</i>	<i>37</i>
3.4	AVSLUTANDE KOMMENTARER KRING TEORIKAPITLET.....	44
4	VGR:S STYR- OCH FÖRVALTNINGSMODELL.....	45
4.1	STYRMODELL.....	45
4.2	FÖRVALTNINGSMODELL.....	52
4.3	VGR:S ANPASSNING AV PM3-MODELLEN.....	56
4.3.1	<i>Förvaltnings- och styrmodell.....</i>	<i>56</i>
5	SYSTEMFÖRVALTNINGSARBETE INOM VGR.....	63
5.1	BEGREPPSUPPFATTNINGAR.....	63
5.2	UPPLEVELSER OCH SYNPUNKTER KRING INFÖRANDET AV NY STYR- OCH FÖRVALTNINGSMODELL.....	64
5.3	UTVÄRDERING OCH UPPLEVELSER KRING FÖRVALTNINGSMODELL KONTRA VERKLIGHET UTIFRÅN PM3:S KOMPONENTER.....	65
6	ANALYS OCH DISKUSSION.....	69
6.1	VGR:S STYR- OCH FÖRVALTNINGSMODELL.....	69
6.1.1	<i>Styrmodell.....</i>	<i>69</i>
6.1.2	<i>Förvaltningsmodell.....</i>	<i>70</i>
6.1.3	<i>VGR:s anpassning av PM3 modellen.....</i>	<i>71</i>
6.2	SYSTEMFÖRVALTNINGSARBETE INOM VGR.....	71
6.2.1	<i>Begreppsuppfattningar.....</i>	<i>71</i>
6.2.2	<i>Upplevelser och synpunkter kring införandet av ny styr- och förvaltningsmodell.....</i>	<i>72</i>
6.2.3	<i>Utvärdering och upplevelser kring förvaltningsmodell kontra verklighet utifrån PM3:s komponenter.....</i>	<i>73</i>
6.2.4	<i>Sammanfattande tabell kring delkapitlet "Systemförvaltningsarbete inom VGR".....</i>	<i>77</i>
6.2.5	<i>Avslutande diskussion kring delkapitlet "Systemförvaltningsarbete inom VGR".....</i>	<i>79</i>
7	SLUTSATS.....	80

8	REFERENSER	81
9	BILAGOR	84
9.1	BILAGA 1, INTERVJUFRÁGOR	84

1 Introduktion

Många organisationer brottas med problematiken och komplexiteten av många system i förvaltning eftersom ett beroende av systemen har blivit ett faktum. Systemen i sig kan också innehålla integrationer mellan varandra, vilket medför att systemförvaltning och vidareutveckling blir allt mer komplicerat. Inte minst är det en ekonomisk faktor att ta hänsyn till eftersom kostnader för drift, förvaltning och utveckling är en stor post i organisationers IT-budget. System som används av organisationer behöver förutom att rationaliseras, även förvaltas och vidareutvecklas. Detta för att kunna stödja verksamheten både i nuläge samt i framtid. Nyttan av ett system uppstår först efter införande och i användning när systemet är i ett förvaltningsläge. Förvaltningsläge innebär att systemet stödjer verksamheten, men är i ständig utveckling för att kunna hantera förändringar både i verksamhet och av andra konkurrenskraftiga orsaker. Att förvalta många system kräver därför en holistisk förvaltningsmodell som både minskar komplexiteten av förvaltningen och som balanserar organisationens samlade IT-resurser på ett smartare sätt. Vidare behövs en struktur över de områden där verksamhet, verksamhetsrepresentanter, IT-verksamhet och dess representanter samt ledning interagerar. Detta för att stödja vidmakthållandet och vidareutvecklingen av systemen på ett övergripande sätt och som gynnar alla parter. (Nordström och Welander, 2010)

1.1 Bakgrund

Västra Götalandsregionen (VGR) bildades 1999 och är en sammanslagning av landstingen i Bohuslän, Skaraborg och Älvsborg. Viss kulturverksamhet i Göteborgs stad samt delar av länsstyrelsen ingår också i regionen. VGR:s huvuduppdrag är att tillhandahålla en bra hälso- och sjukvårdsverksamhet till medborgarna. Vidare att utveckla regionen på ett hållbart sätt inom kultur, miljö, infrastruktur, utbildning och turismfrågor. VGR tillhandahåller också kollektivtrafiken inom regionen. Västra Götalandsregionens IT-enhet (Nya VGR IT) ingår som en del av regionkansliet inom VGR. Regionkansliet arbetar med regionövergripande frågor inom IT, HR, ekonomi m.m. VGR IT ansvarar för drift, underhåll och support av IT-infrastruktur, informationssystem samt telefoni. (VGR "Om VGR", 2013)

Vid årsskiftet 2013 infördes en ny systemförvaltningsmodell inom VGR, en anpassning av systemförvaltningsmodellen *På Maintenance Management Model (PM3)*. Denna modell med dess tillhörande verksamhetsnära objekt och dess IT-nära objekt medför stora förändringar på hur systemförvaltningsarbete skall bedrivas. Användningen av denna holistiska förvaltningsmodell ligger till grund för denna studie.

Ett av systemen som förvaltas utifrån denna systemförvaltningsmodell är SURF (Sjukvårdens Uppföljning Redovisning och Fakturering). Detta system tar hand om sjukvårdens fakturering och utdata inom VGR. SURF utvecklades till en början för att kunna fakturera patienter inom slutenvården på Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Under åren har systemet vidareutvecklats och det tar numera också hand om fakturering av huvudmän (andra län), patientfakturering samt utdata på de sjukhus inom regionen som använder ELVIS som patientadministrativt system. Systemet driftas av VGR IT i samråd med extern leverantör Insieme Consulting som också står för all vidareutveckling av systemet. (ELVISSURF "Om SURF, u.å)

1.2 Problemområde

Koden för SURF ägs av VGR samt Gävleborgs läns landsting. Utvecklingsdirektionerna drivs dels utifrån lokala behov inom respektive sjukhusförvaltning, dels genom regiongemensamma behov men också genom uppfattade nationella behov hos VGR och Gävleborgsläns landsting. Följande sjukhus inom VGR använder sig av SURF; Alingsås lasarett, Frölunda specialistsjukhus, Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Kungälv sjukhus, NU-sjukvården, Södra Älvsborgs sjukhus, Angereds närsjukhus och Skaraborgs sjukhus. Samordningsarbetet mellan leverantör, sjukhusförvaltningar, och Gävleborgsläns landsting handhas till viss del av VGR IT.

Från och med årsskiftet 2013 har en ny styrmodell samt en anpassning av förvaltningsmodellen PM3 införts inom VGR. Därav har förvaltningsorganisationen för systemet SURF med flera förändrats. Detta har också påverkat hur arbete med systemförvaltning skall bedrivas inom VGR.

Förändringen inom VGR innebär att på ledningsnivå samordna och prioritera IS/IT-behov utifrån kärnverksamheternas behov, nationella krav, lagstiftning och koncerngemensamma initiativ. Det handlar om att på en högre nivå ta ansvar för förvaltning, drift och förbättring för VGR:s alla system.

(VGR, ”*ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL*”, 2013)

Styr- och förvaltningsmodellen finns dokumenterad och beskriven inom VGR, men hur det fungerar att arbeta utefter modellen i realiteten avser denna studie att utreda.

1.3 Syfte och frågeställning

Studien avser undersöka hur systemförvaltningsarbete fungerar och upplevs utifrån en holistisk förvaltningsmodell, där modell kontra verklighet undersöks närmare. Syftet med denna studie är att skapa inblick i och öka kunskapen kring samordnad systemförvaltning. Vidare att ge en bild över de erfarenheter och lärdomar som dragits vid modellinförande och användning.

Studien tar sin plats i VGR och utifrån en anpassning av systemförvaltningsmodellen PM3 och detta leder fram till frågeställningen:

- *Hur fungerar systemförvaltning utifrån en holistisk systemförvaltningsmodell i praktiken?*

Uppsatsens målgrupp är personer och organisationer som arbetar med systemförvaltning. Uppsatsen kan också vara av intresse för studenter på D-nivå inom ämnet Informatik.

1.4 Avgränsningar

Studien kommer att titta på hur systemförvaltningsarbete fungerar inom VGR utifrån den nya förvaltningsmodellen som infördes 2013. Fokus kommer att läggas vid den verksamhetsnära förvaltningen. Där VGR:s sjukhusförvaltningar och dess verksamhetsrepresentanter ger sin bild på hur systemförvaltningsarbetet fungerar utifrån implementerad förvaltningsmodell. Tanken är att belysa systemförvaltningsmodellens funktion där VGR:s sjukhusförvaltningars upplevda resultat av systemförvaltning ska synliggöras. Modellen granskas utifrån ett enda system SURF, för att begränsa omfånget på studien. Varför systemet SURF valdes är på begäran av VGR IT:s förvaltningsgrupp.

1.5 Disposition

Uppsatsen disponeras på följande vis:

Metod: Metodkapitlet ger en introduktion kring olika teoretiska modeller och metodansatser. Vidare beskrivs det metodval som tagits samt hur genomförandet av studien gått tillväga. Till sist framställs det kritiska förhållningssättet.

Teoretiskt ramverk: Detta kapitel behandlar den teori som ligger till grund för denna uppsats. Kapitlets fokus är att ge en bild av IT-Governance området med inriktning mot systemförvaltning. Systemförvaltning som är denna studies huvudfokus skall ses som en underdel till IT-Governance.

Resultat: Resultatdelen presenteras under två rubriker. ”VGR:s styr- och förvaltningsmodell” och ”Systemförvaltningsarbete i VGR”. Den första delen ger en introduktion till varför VGR antagit en ny förvaltningsmodell och hur styr- och förvaltningsmodellen ser ut. Vidare ges en beskrivning på hur förvaltningsmodellen anpassats för att passa VGR:s verksamhet. Den andra resultatdelen ”Systemförvaltningsarbete inom VGR” ger en bild av hur det upplevs och fungerar att arbeta med systemförvaltning utifrån den antagna förvaltningsmodellen i VGR

Analys och diskussion. Analys och diskussionskapitlet uppdelas i två huvudrubriker. Dels ”VGR:s styr och förvaltningsmodell” och dels ”Systemförvaltningsarbete inom VGR”. Den första rubriken innefattar VGR:s teoretiska modell kopplat mot uppsatsens teorier. Den andra rubriken innefattar den praktiska upplevelsen av VGR:s förvaltningsmodell kopplat mot uppsatsens teorier.

Slutsats: Här presenteras studiens slutsats och de aspekter som framkommit utifrån frågeställningen.

2 Metod

Kapitlet startar med att ge en introduktion kring olika teoretiska modeller och metodansatser. Vidare beskrivs det metodval som antagits för denna studie. Därefter kommer en redogörelse för genomförandet. Till sist framställs det kritiska förhållningssättet.

2.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Positivism, hermeneutik

Patel och Davidsson (2003) beskriver två vetenskapliga förhållningssätt. Den ena är positivismen vilken kan förklaras genom att forskningsresultatet skall bli detsamma oavsett vilken forskare som genomför undersökningen, dvs. det finns bara en sanning. De talar också om att fysiken är idealet för positivismen. Detta för att en forskare kan formulera en hypotes eller en teori i en matematisk formel som sedan empiriskt kan prövas.

Det andra vetenskapliga förhållningssätt som författarna beskriver är hermeneutiken vilken kan förklaras genom att forskningsresultatet inte behöver bli detsamma för forskarna som genomför undersökningen. De talar om tolkningsprocessen där forskaren dels utifrån sina förkunskaper inom området, dels utifrån hans/hennes empatiska förmåga till att förstå objektet/problemets han/hon studerar, kan ligga till grund för det resultat som utkommer ur studien. Allwood (2004, s58) nämner att detta fenomen ibland kallas för ”[...]det annan-psykiskas problem”. Inom hermeneutiken studerar man objektet dels utifrån sin helhet och dels utifrån beståndsdelarna, en växelvis tolkning påbjudes. Denna växelvisa tolkning kallas för den hermeneutiska spiralen (Patel och Davidsson, 2003).

2.2 Metodansatser

Induktion, deduktion

När ett problemområde skall undersökas försöker forskaren ge en bild av verkligheten dels genom olika teorier, dels genom insamlad data. Vidare försöker han/hon hitta samband mellan dessa två och dra slutsatser om resultatet. (Patel och Davidsson, 2003) Forskaren kan antingen arbeta *deduktivt* eller *induktivt*. När han/hon arbetar deduktivt är slutsatserna dragna utefter redan befintliga teorier, dvs. forskaren bevisar återigen att befintlig teori stämmer. När han/hon arbetar induktivt är slutsatserna dragna utifrån forskarens synvinkel om problemområdet. Dvs. hans/hennes undersökning behöver inte vara förankrad i en tidigare vedertagen teori. (Patel och Davidsson, 2003)

Thurén (2007) poängterar att genom en induktiv ansats kan slutsatserna inte vara helt säkra eftersom de bygger på material som nästan aldrig innehåller en fullständig uppräknings. Med detta menar han att en forskare kan komma med slutsatser som är mer eller mindre sannolika. Ett exempel han ger som bygger på en induktiv slutsats med hög sannolikhet är att *rökning är farligt*.

2.3 Datainsamlingsmetoder

Kvalitativ, kvantitativ

Att använda kvalitativintervju som metod vid datainsamling ger en stor flexibilitet. En duktig intervjuare kan följa upp svar och undersöka anledningar och känslor i svaren från respondenten. Den kvalitativa intervjuens avsikt är att ta del av respondentens uppfattningar om problemområdet och hur han eller hon uppfattar sin livsvärld. Detta innebär också att intervjuaren inte i förväg kan formulera troliga svar från respondenten, ej heller avgöra om svaret som lämnats är det enda sanna svaret. Kvale (1997) beskriver också problematiken med att människor ibland säger saker de inte menar och det är därför intervjuarens ansvar att tolka dessa uttalanden. Han kallar detta fenomen för *”mångtydighet”* och *”det blir intervjuarens uppgift att så långt som möjligt söka klargöra om mångtydigheten och de motsägelsefulla uttalandena är ett resultat av bristfällig kommunikation i intervjusituationen eller om de speglar reella motsägelser och inkonsekvenser hos den intervjuade”* (Kvale, 1997, s38). En annan nackdel med kvalitativa intervjuer är tidsåtgången. Det kan medföra att forskaren endast har tid att genomföra ett fåtal intervjuer inom problemområdet han/hon undersöker. Detta kan innebära att materialet blir lite tunt och skevt. Dvs. svaren på samma fråga kan skilja sig markant från respondent till respondent och därmed försvåras analysen. (Bell, 2004) (Patel och Davidsson, 2003)

När det gäller ett kvantitativt angreppssätt för att samla in data kan enkäter vara en metod för insamlingen. Den kvantitativa metoden innebär att mätningar görs vid datainsamlingen och bearbetningen och analysen utföres på ett statistiskt sätt. Mätningar vid insamlingsstadiet handlar om att rikta enkäten mot ett lämpligt urval av människor så att inte tillfälligheter påverkar resultatet (Patel och Davidsson, 2003) (Thurén, 2007). Bell (2004) beskriver den kvantitativt inriktade forskaren som intresserad av att studera relationer utifrån den information som samlats in. Genom att mäta och räkna på det insamlade datat försöker forskaren göra generaliseringar som sedan ligger till grund för de slutsatser som dras. Vidare skriver hon att det är viktigt att *”pilottesta”* enkäten innan den skickas ut. Detta för att identifiera möjliga felkällor. Det skulle kunna vara frågor som respondenterna inte vet hur de ska besvara utifrån de svarsalternativ som finns. Vidare får forskaren också en uppfattning om hur lång tid det tar att fylla i enkäten. Detta är viktiga detaljer att ta med sig när undersökningen väl skall göras och de riktiga respondenterna ska svara på enkäten.

2.4 Metodval

Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Denna studie har antagit hermeneutiken som vetenskapsteoretiskt perspektiv. Detta för att perspektivet avser att uppnå en förståelse för problemområdet och objektet som studeras. Förståelsen baseras på forskarens subjektiva uppfattningar utifrån dennes förkunskaper och förmåga att förstå problemet som studeras. (Patel och Davidsson, 2003)

Vidare används det hermeneutiska perspektivet ofta vid kvalitativ forskning eftersom det som ska analyseras ofta är tal och text framkomna vid kvalitativa intervjuer. (Kvale, 1997)

Metodansats

Ett induktivt angreppssätt har antagits för denna studie. Slutsatserna som dragits i denna studie är baserade på forskarens (min) synvinkel om problemområdet som studeras. Thurén (2007) nämner att genom att anta ett induktivt angreppssätt kan slutsatserna inte vara helt säkra, men de kan vara mer eller mindre sannolika.

Datainsamlingsmetod

För insamling av primärdata valde jag att använda mig av kvalitativa intervjuer. Dels därför att jag vill fånga respondentens uppfattningar och upplevelser kring problemområdet och dels för att denna metod ger mig möjlighet att beskriva tolka och förstå problemområdet på en djupare nivå. *"Intervjuer är på många sätt ett oslagbart verktyg. På kort tid kan man få höra flera personers reflektioner kring ett samhällsfenomen ur deras synvinkel."* (Ahrne och Svensson, 2012, s.56). Kvale (1997) tar upp att vid kvalitativa intervjuer finns det inga rätta svar. Verkligheten kan uppfattas på flera olika sätt.

För insamling av sekundärdata har litteratur och artiklar inom områden IT-Governance, systemförvaltning, förvaltningsstyrning och PM3 legat till grund för den teoretiska referensramen. Mycket information har också inhämtats via VGR:s interna webb.

För denna studie kan också nämnas en tredje informationskälla. Detta är den kunskap och erfarenhet jag har med mig utifrån min egen anställning inom VGR och dess IT-organisation.

Urval

För att skapa en djupare förståelse över hur systemförvaltningsarbetet bedrivs och uppfattas inom verksamheten har jag valt att göra djupintervjuer med verksamhetsrepresentanter från fyra av VGR:s sjukhus. Alla personer arbetar med förvaltning av systemet SURF på verksamhetsnivå. Nedan ges en kort introduktion av de respondenter i VGR som deltagit i studien.

Person 1: Verksamhetsrepresentant från ett av VGR:s större sjukhus.

Person 2: Verksamhetsrepresentant från ett av VGR:s mindre sjukhus

Person 3: Verksamhetsrepresentant från ett av VGR:s mindre sjukhus.

Person 4: Verksamhetsrepresentant från ett av VGR:s större sjukhus

2.5 Genomförande

Uppsatsens bakgrund

Vid mina tidigare studier vid Göteborgs Universitet skrev jag en C-uppsats som tog sin plats inom VGR. Detta kom sig av att jag hade tjänstledigt från min tjänst på VGR IT under mina studier och ville därför göra något för min arbetsgivare om intresse fanns. Eftersom intresse fanns och fortfarande finns tar jag nu nästa steg i studierna och gör en ny undersökning. Intresseområdet denna gång ligger i hur den nya förvaltningsmodellen upplevs och fungerar ute i verksamheten.

Teoretisk referensram

Litteratur och artiklar inom ämnesområdena IT-Governance, systemförvaltning och förvaltningsstyrning har studerats. Vidare har ramverket för systemförvaltningsmodellen PM3 studerats. Informationen som inhämtats och studerats har dels varit från elektroniska källor, dels har akademiska artiklar inom ämnesområdena använts. Vidare har också relevant litteratur inom ämnesområdet systemförvaltning studerats. Detta har genererat en grundkännedom inom de olika områdena och gett mig en övergripande bild av att systemförvaltning och förvaltningsstyrning bör ta plats på högre ledningsnivåer inom organisationer idag. För denna studie skall IT-Governance ses som en bred referensram på ledningsnivå inom vilken systemförvaltning ingår. De teorier som denna studie huvudsakligen vilar på är systemförvaltning, och systemförvaltningsmodellen PM3.

Empirisk undersökning

Utifrån uppsatsens frågeställning *"hur fungerar systemförvaltning utifrån en holistisk systemförvaltningsmodell i praktiken?"* har intervjufrågor sammanställts med utgångspunkt i systemförvaltningsmodellen PM3:s komponenter och i systemförvaltningsteorier. Dessa frågor, tillsammans med frågor kring hur systemförvaltningsarbetet upplevs och fungerar i VGR utifrån förvaltningsmodellen, ligger till grund för den slutsats som dras i denna undersökning. Frågorna som ställdes vid semistrukturerade djupintervjuer bestod mestadels av öppna frågor där respondenten fått mycket utrymme att beskriva sina åsikter och upplevelser kring problemområdet. Frågorna hade låg grad av struktur. Frågorna ställdes för det mesta i den ordning de var uppsatta från början, med hög grad av standardisering. Dock förekom det också tillfällen då jag utifrån respondentens svar ställde följdfrågor för att försöka fånga in respondentens åsikter och känslor. Vid varje intervjutillfälle har respondenten först kontaktats via epost där jag berättat vad min studie handlar om och att jag hade en önskan om att få göra en intervju med denne. Vid återkoppling från respondent, där det framgick att personen är villig att ställa upp för en intervju, bokade jag sedan datum och tid för en intervju vid respondentens arbetsplats. Vidare sändes också intervjufrågorna i förväg till respondenten via epost. Detta för ge respondenten en bild av studieområdet och för att ge respondenten möjlighet att vara mer förberedd på frågorna. Det är åtta förvaltningar/sjukhus som använder sig av systemet SURF. Sex respondenter tillfrågades och fyra av dem var villiga att ställa upp på intervju. Under tre veckors tid genomfördes alla fyra intervjuer. Tre av intervjuerna genomfördes vid respondenternas arbetsplatser. En intervju genomfördes per telefon. Intervjuerna tog i genomsnitt 30 minuter och de spelades in med intervjupersonernas tillåtelse. Intervjuerna transkriberades inom tre dagar efter varje genomfört tillfälle. Transkriptionen sändes också till respondenten för godkännande. Intervjufrågorna finns att läsa under Bilaga 1.

Analytiskt arbete och slutsats

Utgångspunkten för denna undersökning var att besvara studiens frågeställning utifrån de intervjuades utsagor kopplat mot den teoretiska referensramen. Alla genomförda intervjuer skrevs ut ordagrant. Därefter lästes de igenom var för sig vid ett flertal gånger. Detta gav mig en helhetsförståelse för varje respondents upplevelser och åsikter kring problemområdet. Där upplevelser och åsikter ansågs vara särskilt berikande för denna studie ströks de under, dels för att markera dess betydelse för studiens problemområde och dels för att kunna användas som citat under diskussionen. Vidare tolkades svaren från respondenterna in i en tabell där jämförelser gjordes mellan de olika respondenternas svar. Detta gjordes för att kunna göra

bedömningar kring respondenternas likheter och skillnader i upplevelser och uppfattningar kring problemområdet. Tabellen som skapades gjordes utifrån PM3 modellens komponenter samt med två extra rader som tog upp följande områden; hur införandet av modellen upplevdes samt hur användning av modellen i praktiskt arbete upplevs och fungerar. Genom att läsa hela intervjutexterna och sedan plocka ur och göra tolkningar kring valda delar i svaren och sätta dem i en tabell, kunde jag sedan växla mellan helheten och delarna enligt hermeneutisk princip. Kvale (1997) tar upp den hermeneutiska cirkeln där ”förståelsen av en text sker genom en process i vilken de enskilda delarnas mening bestäms av textens helhetliga mening [...] en ständig växling mellan delar och helhet” (Kvale, 1997, s50-51). Med detta menas att texten läses först i sin helhet för att skapa sig en förståelse över andemeningen. Därefter kan texten läsas utifrån vissa delar (teman eller uttryck) för att skapa sig en djupare förståelse över meningen i delarna. Genom att vandra mellan ”helhet och delar” kan helhetsförståelsen över texten förändras. Forskaren gör en tolkning av texternas innebörd. (Patel & Davidsson, 2003) (Kvale, 1997)

Efter detta arbete skrev jag i resultatdelen ner vad som framkommit under intervjuerna. Resultatet skickades därefter till respondenterna för granskning och för att ge dem möjlighet att komma med synpunkter. Detta är enligt Patel och Davidsson (2003) en form av kommunikativ validitet. Utifrån resultatet diskuterades och analyserades sedan problemområdet varvat med teori, egna tolkningar och reflektioner. Utifrån analys och diskussionsavsnittet drogs sedan slutsatsen av studiens problemformulering. Detta tillsammans med övriga aspekter utgör denna studies avslutning.

Områden	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Upplevelser införande av styr-och förvaltningsmodell				
Utvärdering och upplevelser kring förvaltningsmodell kontra verklighet, utifrån PM3:s komponenter: ----- PM3 Tydliga förvaltningsuppdrag				
PM3, Effektiva förvaltningsobjekt				
PM3, Affärsmässiga förvaltningsorganisationer				
PM3 Beskrivna förstådda och accepterade förvaltningsprocesser				

Tabell 1. Tabell för analytiskt arbete.

2.6 Kritiskt förhållningssätt

Metodkritik

Uppsatsen vilar på ett hermeneutiskt perspektiv och med en induktiv/kvalitativ forskningsansats. Vidare bygger uppsatsen på en undersökning av hur förvaltning av ett enda system fungerar efter implementation av en ny förvaltningsmodell inom VGR. Detta kan anses vara bristfälligt. Av praktiska skäl begränsades omfånget av studien till att granska ett system i förvaltning utifrån implementerad förvaltningsmodell. Detta medför att en viss grad av generaliserbarhet kan göras. För en högre grad av generaliserbarhet borde fler system ingå i studien. Trots detta anser jag att denna undersökning kan ge en större inblick i och en mer detaljrik bild över hur förvaltningsarbete upplevs och fungerar i en enskild verksamhet. När det gäller upplevelser menar Ahrne och Svensson, (2012) att kvalitativa intervjuer är en bra metod för insamling av data.

Patel och Davidsson (2003) tar upp att det är en fördel om den person som ska genomföra en kvalitativ intervju har förkunskaper inom området som skall studeras. Dessa förkunskaper kan inhämtas via tidigare forskning inom området och genom att t.ex. göra studiebesök och observationer för att skaffa sig en plattform att stå på inför en kvalitativ intervju. Eftersom jag arbetar inom VGR och är en del av IT-verksamheten är jag medveten om att mina erfarenheter och kunskaper kan färga resultatet i denna studie. För den hermeneutiske forskaren utgör förkunskaper, teoretiska kunskaper, erfarenheter och känsleregister utgångspunkten mot förståelse för det område som studeras. Detta innebär att forskarens subjektiva åsikter kan prägla resultatet av studien. (Patel och Davidsson, 2003)

I detta fall menar jag att mina förkunskaper har varit till nytta för denna undersökning. Dels eftersom jag har en kännedom om VGR som organisation och dels för att jag i mitt arbete har en förförståelse för problemområdet.

Metodkritik vid kvalitativ intervju:

Ahrne och Svensson (2012, s.47) nämner att intervjuens svaghet är *"[...] ett resultat av ett samtal på en viss plats och vid ett visst tillfälle, där det som sägs - även om det är med ärliga avsikter - kan ha andra syften än vad intervjuaren tänkt sig eller förstår."* De menar att den som intervjuas t.ex. kan ta tillfället i akt och berätta om organisationens tillkortakommanden, eller att respondenten vill imponera på intervjuaren för att framhäva sig själv. Intervjuaren bör vara medveten om att det kan finnas dolda agendor vid intervjutillfällena. Vid de tillfällen intervjuerna genomfördes var alla respondenterna tydliga med att de kanske inte hade svar på allt men att de gärna svarade på frågorna utifrån deras horisont. Detta ansåg jag påvisade att respondenterna hade ett uppriktigt och ett ödmjukt förhållningssätt inför de frågor jag ställde för denna studie.

Urvalskritik

Eftersom varje sjukhus i VGR har en representant som jobbar med förvaltning av systemet SURF, har jag utgått ifrån att det är rätt urval. Däremot skulle det varit bra om fler av VGR:s sjukhusrepresentanter för systemet SURF kunde intervjuas. Detta för att de tolkningar och generaliseringar jag gjort skulle varit baserat på ett mer komplett urval. När det gäller kvalitativa intervjuer måste *"[...]man tänka över hur man väljer ut de som ska intervjuas. Vid rapporteringen av studiens resultat måste man för att få en trovärdighet kunna redogöra för*

hur man fått tag i de intervjuade och försöka visa att resultaten inte bara beror på att man råkat intervjuva vissa personer och inte andra.” (Ahrne och Svensson, 2012, s.42)

Källkritik

När det gäller insamlandet av information och bedömningen huruvida detta material är mer eller mindre sannolikt, ska ett kritiskt förhållningssätt tillämpas. Patel och Davidsson (2003) menar att det ansvaret ligger hos forskaren, dels att ta reda på när och var dokumentet tillkommit, varför dokumentet tillkommit och dels måste forskaren ta ställning till vilket syfte upphovsmannen hade med dokumentet. Slutligen bör forskaren också ta ställning till vem upphovsmannen var/är. Hur tillförlitliga ovanstående faktorer är, desto större sannolikhet att informationen kommer från en trovärdig källa. När det gäller information inhämtat från muntliga källor som vid t.ex. intervjuer kan närheten till informationslämnaren var avgörande. Forskaren/intervjuaren har ett ansvar att försöka avgöra hur trovärdig informationslämnaren/respondenten är vid intervjun.

För denna studie har information inhämtats via internet och via VGR:s interna webb. Den information som inhämtats från internet har varit inom området IT-Governance från, i mitt tycke, trovärdiga källor såsom IT-Governance institute (som fokuserar på att hjälpa chefer på ledningsnivå att förstå vikten av IT-Governance som en kritisk framgångsfaktor för att leda företag framåt) och ISACA (en oberoende, ej vinstdrivande förening som hjälper professionella som jobbar med informationssäkerhet, riskhantering och IT-Governance). Informationen som inhämtats från VGR:s interna webb anser jag också vara trovärdig eftersom det är från det materialet VGR jobbar utifrån med sin nya styr- och förvaltningsmodell. Detta har jag också stämt av med IT-koordinator på branschkontoret på VGR som arbetar med PM3. Vidare har akademiska artiklar inhämtats från välkända tidskrifter såsom Information & Management Journal. Studentlitteratur har också använts, samt andra böcker skrivna av välkända författare inom informatikområdet. Under intervjutillfällena klargjorde varje respondent att de möjligtvis inte kunde svara på allt, men att de skulle försöka så gott de kunde. Med ett sådant förhållningssätt kändes bemötandet uppriktigt och svaren ärliga. Även frånvaro av svar är viktiga i denna studie. Utifrån min uppfattning och bedömning har informationen som inhämtats från denna studie hög trovärdighet.

Reliabilitet och validitet

Med reliabilitet menas tillförlitlighet och i detta sammanhang innebär det att de mätningar som görs på problemområdet måste vara korrekt gjorda. Dvs. att slutsatserna av studien måste bygga på ett lämpligt urval. Om urvalet är representativt skulle fler forskare som använder samma metod uppnå samma resultat (Thurén, 2007). Bell (2004, s89) beskriver reabilitet som ett *”[...]mått på i vilken utsträckning ett instrument eller tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen under i övrigt lika omständigheter”*. Det urval som denna studie vilar på är från respondenter som arbetar som verksamhetsnäraförvaltare av systemet SURF på fyra sjukhus inom VGR. Det är åtta sjukhus totalt inom VGR som använder sig av systemet SURF. Eftersom urvalet är halverat skulle det möjligtvis kunna skilja lite i svaren. Däremot tror jag att de svar jag fått är representativa eftersom alla SURF förvaltare träffas en gång i månaden och diskuterar förvaltningsfrågor för systemet.

Med validitet menas trovärdighet och i detta sammanhang innebär det, att det som ska undersökas är det som undersöks och ingenting annat (Thurén, 2007). Bell (2004) tar upp att validitet är ett komplicerat begrepp. Hon menar att det är mått på hur väl en fråga dels mäter men också beskriver det forskaren avser att den ska mäta och beskriva. Kvale (1997) nämner validitet i kombination med begreppet hantverksskicklighet. Med detta menar han att trovärdigheten i en studie också kan grunda sig på en forskares tidigare prestationer. Dvs. att trovärdigheten ligger i forskarens kvalité på tidigare genomförda undersökningar. Eftersom studiens huvudfokus ligger på systemförvaltning och på systemförvaltningsmodellen PM3 valde jag att utforma mina frågor utifrån dessa två spår. Frågorna som utformades inbegrep även andra teorier beskrivna i teoriavsnittet såsom IT-Governance. När frågorna komponerades, nedteknades också till vilka teorier de skulle analyseras utifrån. Vissa frågor kunde innefatta flera olika delar i teoriavsnittet. Genom att lägga vikt vid formulering av intervjufrågor och från början avklara till vilka teorier som de skulle analyseras utifrån, tror jag att det skulle kunna bidra till en högre validitet.

3 Teoretiskt ramverk

Detta kapitel syftar till att skapa en referensram mot IT-Governance området med inriktning mot systemförvaltning.

Kapitlet startar med att ge en beskrivning av olika begrepp inom IT-Governance området. Därefter kommer IT-Governance beskrivas mer i detalj, dess huvudområden samt ett ramverk som kan användas i detta syfte. Vidare kommer arbete med systemförvaltning och förvaltningsstyrning att beskrivas.

Studien fokuserar på systemförvaltning och hur detta arbete upplevs av den enskilda verksamheten när förvaltningsarbetet samordnas och samplaneras på ett övergripande sätt inom organisationen. IT-Governance teorier beskriver vikten av att inkorporera företagets IT på högsta ledningsnivån inom företaget för att försöka skapa överblick, prioritera, samordna, resurstilldela och utnyttja resurser på bättre sätt. Systemförvaltning som är denna studies huvudfokus skall ses som en underdel till IT-Governance.

3.1 IT-Governance och begrepp inom området

IT- Governance – är ett begrepp som innefattar hur IT upprätthåller, säkerställer och möjliggör ett företag att nå sina uppsatta mål och strategier. Det handlar också om att förstå riskerna med IT samt att integrera företagets IT-styrning på högsta ledningsnivån inom företaget. IT-Governance handlar också om att utnyttja fördelarna med IT, hitta sätt att matcha IT-strategi med affärsstrategi och att skapa organisationsstrukturer som underlättar genomförandet av strategierna. Vidare att skapa förutsättningar till en effektiv kommunikation mellan verksamhet, IT och externa parter samt att hitta sätt att mäta resultatet/nyttan av IT. Sammanfattningsvis kan nämnas att IT-Governance är ett begrepp som behandlar relationer och processer vars avsikt är att styra hela organisationens IS/IT- resurser på ett effektivt sätt. (CIO, "IT Governance Definition and Solutions", 2007)

IT- Service Management - är ett begrepp som innefattar hur IT-organisationens kärnprocesser kan förbättras och förverkligas för att dess IT-tjänster ska matcha kundernas behov avseende kostnad, kvalitet och innehåll. Det nämns att synsättet har växlat från att vara komponentbaserat till tjänsteorienterat där "[...]de tidigare isolerade tekniska grupperna ska samverka och tillsammans leverera en tjänst, inte bara sin tekniska del" (Haverblad, 2004, s.11) De olika kompetenserna på IT-avdelningen ger tillsammans förutsättningar och en gemensam förståelse över varandras kunskaper samt vilka arbetsinsatser som krävs för att leverera en färdig tjänst till kunden. Detta ger en överblick på tjänstens innehåll från början till slut. Författaren beskriver också IT- Service Management som ett förändringsprojekt eftersom det innefattar hur människor tänker, hur de arbetar och deras inställning till förändring samt vilken kultur som råder på arbetsplatsen. (Haverblad, 2004)

Skillnaden mellan begreppen IT-Governance och IT- Service Management handlar om att IT-Service Managements fokus ligger på att effektivt kunna leverera IT-tjänster och ha en god förvaltning av IT-driften. IT Governance är däremot inkorporerat i företagets ledning vars avsikt är att inneha den holistiska överblicken över företagets nutida och framtida behov av IT. Det omfattar både strategisk och operationell IT-ledning. (Sallé, 2004)

Portfolio Management – detta begrepp handlar om vetenskapen där styrkor, svagheter, möjligheter och hot ska analyseras innan aktiviteter planeras kring företagets portfolio. Detta för att maximera avkastningen på portfolion utifrån de risker som existerar. Arbetsuppgifter inom portfolio management handlar om att ta beslut om vilka investeringar som ska göras, matcha dessa investeringar mot företagets mål, säkerställa resurser, balansera risker mot prestanda. Det finns i princip två typer av portföljförvaltning när det handlar om gemensamma och byteshandlande fonder. Detta är genom aktiv och passiv förvaltning. Aktiv förvaltning av en fondportfölj utförs av en chef eller ett team av chefer som tar forskningsbaserade investeringsbeslut. Passiv förvaltning innebär att beslut tas utifrån marknadsindex.

En portfölj inom bankvärlden byggs genom att köpa obligationer, fonder, aktier eller andra investeringar. Att bygga en portfölj innefattar att ta många olika beslut kring att sälja eller köpa aktier, obligationer eller andra finansiella instrument. Portfolio Management är målstyrt och målinriktat. Dessa grundidéer används också inom andra sektorer. Inom IT-Governance perspektivet nämns också Application Portfolio Management och Project Portfolio Management som är en mer IS/IT inriktad användning av Portfolio Management.

Application Portfolio Management – detta begrepp innefattar hantering av all eller delvis mängd mjukvara i en portfölj. Program som finns i portföljen betraktas som investeringar eftersom de innefattar utveckling (eller förvärv) och underhållskostnader. Beslut kring att göra investeringar genom att modifiera existerande applikationer eller köpa upp ny mjukvara utgör en viktig del inom Application Portfolio Management.

Project Portfolio Management – detta begrepp innefattar hantering av företagets informations- och utvecklingsprojekt. I denna portfölj hanteras de prioriterade projekten inom företagen samt de initiativ som tas för att driva de projekten eller delmängd av projekten framåt för att uppnå önskat resultat.

(Portfolio Management, “*About Portfolio Management*”, 2013)

3.1.1 IT Governance huvudområden

IT Governance kan delas in i fem huvudområden, *Arkitektur/Strategisk alignment, IT-nytta/värdeskapande, Riskarbete, Resursarbete* och *Resultatmätning*.

Arkitektur/Strategisk alignment.

När det gäller IT Governance i arkitektursammanhang nämns att IS/IT-strategin ska matcha affärsstrategin. Vidare att se till att företags IT-investeringar är i harmoni med företagets uppsatta strategiska mål (syfte, nuvarande strategi och hela bolagets mål). Det handlar också om att säkerställa nödvändiga resurser för att leverera affärsnytta. Detta tillstånd kallas strategisk alignment och uppnås väldigt sällan. Därför är det viktigt att ständigt vara i rörelse och i rätt riktning för att vara bättre rustad för förändringar än konkurrenter.

(CIO, “*IT Governance Definition and Solutions*”, 2007)

Det är också viktigt att ha en förståelse för de olika arkitekturer (verksamhetsarkitektur, IS-arkitektur och teknikarkitektur) som finns i ett företag eftersom vart och ett av dessa områden har sin egen arkitekturbeskrivning. *Verksamhetsarkitekturen* definierar verksamhetens system i sin miljö av kunder och leverantörer. Systemet består av människor, resurser, processer och regler. Verksamhetsarkitekturen härleds från verksamhetens vision, strategier och mål vilka skall ge underläggande support för hur den tekniska arkitekturen utformas.

Applikationsarkitekturen specificerar mjukvaran, dess komponenter och deras samverkan. *Teknikarkitekturen* representerar datorer, nätverk, tillbehör, operativsystem, databashanterare m.m. Den inkluderar också hur tekniken används och hur den är uppsatt. Teknik- och verksamhetens arkitekturutveckling kan upplevas som en symbios eftersom de är hårt knutna till varandra. Teknikarkitekturen kan möjliggöra att nya verksamhetsstrategier implementeras. Dessa tre arkitekturer verksamhet, IS, teknik och dess inbördes förhållande till varandra, kan påverka organisationens utveckling i förhållande till den föränderliga marknaden. (Aerts, 2004) Distinktionen mellan de olika arkitekturerna är en viktig faktor för att kunna avgöra var en förändring i arkitekturen är nödvändig för verksamhetens fortsatta existens. ”A change in business strategy may require a redesign of the business architecture” (Aerts, 2004, s 784) För att ett företag ska kunna genomdriva ett arkitekturtänk är det viktigt att ha en klar process som definierar vilka teknologistandarder som ska gälla för hela företaget. Genom att ha en gemensam företagsstandard ska undantagen från den satta standarden minska, något som också medför att kostnaderna för användningen av IT minskar. Ifall det skulle uppstå behov att avvika från standarden är det viktigt att eskalera frågan och även säkerställa att undantaget bidrar till företagets tillväxt. (Weill & Woodham, 2002)

IT-nytta/Värdeskapande

Ett av IT Governance primära mål är att säkerställa att de investeringar som görs i IT skapar affärsvärde. De grundläggande principerna när det gäller värdet av IT och IT-investeringar är att de görs i rätt tid, inom budget, med rätt kvalitet och uppnår de fördelar som utlovades. I affärstermer kan det översättas till konkurrensfördelar, tid från beställning till fullbordad kundtillfredsställelse, de anställdas produktivitet samt lönsamhet för företaget. Flera av de termer som nämnts tidigare är subjektiva och svåråttbara, vilket alla intressenter måste ha en förståelse för. Ofta vågar inte den högsta ledningen göra stora IT-investeringar eftersom osäkerheten på både resultat och avkastning är för stor. För att kunna mäta värdet på IT-investeringen måste både faktiska kostnader och ROI (return on investment) hanteras. Värdet som IT-investeringen ger företaget ska relateras till i vilken grad IT-organisationen är i linje med verksamhetens förväntningar på IT-investeringens resultat. Dvs. att resultatet stämmer överens med ändamålet och uppfyller företagets krav. Vidare att lösningen är flexibel för att kunna anta framtida krav. Ytterligare nämns användarvänlighet, snabba svarstider och säkerhet. (IT Governance institute, 2003)

En IT-investering skiljer sig från andra investeringar så till vida att nyttan och avsedda förbättringar tar längre tid att infrias medan andra investeringar har potentiellt snabbare nyttoeffekter. Med detta menas att en IT-investering är komplex beroende på storlek och teknologi. Dess nyttoeffekter speglas först efter verksamheten anpassat sig till nyttjandet av den nya tekniken och när IT-organisationen är säkra i driftansvaret. De problem som existerar kring att värdera nyttan av IT-investeringar är att organisationen inte har koll på vem nyttan tillfaller. Är det kunderna, leverantörerna, eller den egna verksamheten? Vid en IT-investering skall det finnas full klarhet i vart nyttan hamnar, och vad som avses med IT-investeringen. (Lundberg, 2009)

Riskarbete

Riskarbete inom IT Governance sammanhang handlar om att det skall finnas en förståelse för, och en beredskap på olika typer av risker som kan drabba företagets IS/IT. Förutom finansiella risker finns det också risker inom teknik och informationssäkerhet. Det kan också vara risker i den egna IT-driftsorganisationen där det t.ex. kan handla om brister i kunskap om hur tekniken ska drifas. Effektiv riskhantering startar med en tydlig förståelse över vilka risker företaget kan utsättas för. Genom brainstorming på hög nivå kan möjliga risker identifieras. Dessa kan sedan påverka framtida investeringar i IT, hur företagets befintliga IT-lösningar skyddas samt vilka extra säkerhetsåtgärder som bör sättas in. (IT Governance institute, 2003)

Resursarbete

För att kunna tillhandahålla företagets behov av IT-tjänster och utnyttja företagets IT-kapacitet till fullo gäller det att göra optimala investeringar i IT. Vidare är det också avgörande att allokera rätt IT-resurser för förvaltning och driftsansvar. Problembilden för många företag handlar om svårigheten att maximera nyttan och effektiviteten av de IT-lösningar som företaget använder sig av. Vidare nämns svårigheten att hitta en balans mellan kostnader av IT-resurser i förhållande till IT-lösningen i sig. En stor utmaning för företag är att veta var och hur man ska outsourca. Ytterligare hur de outsourceade delarna ska hanteras för att de ska skapa de värden som avsetts och till ett acceptabelt pris. (IT Governance institute, 2003)

Resultatmätning

När det gäller att mäta de immateriella tillgångarna där IT-bidrar till företagets verksamhetsresultat kan t.ex. balanserade styrkort för IT användas. Detta mätinstrument ger ledningen en indikation på hur företaget ligger till i förhållande till den strategi de har. Detta styrkort behandlar fyra perspektiv; Företagsinverkan, kundorientering, operationell nivå, och framtida orientering. *Företagsinverkan* handlar om ledningens syn på sin IT-avdelning och hur man säkerställer en effektiv IT-Governance. *Kundorienteringen* handlar om kundernas syn på IT-avdelningen samt hur IT-avdelningen lever upp till och levererar en god service till konkurrensmässiga kostnader. Den *operationella nivån* handlar om hur effektiva IT-processerna inom företaget är. Att det finns och arbetas vidare på att sätta teknikstandarder, att det finns en tillförlitlig IT-plattform, att det finns kompetens att driva igenom lyckade IT-projekt. *Framtida orientering* handlar om hur väl företagets IT är positionerat för att möta framtida behov. Dvs. att företaget har en solid grund att stå på som ger förutsättningar för ett kontinuerligt lärande vilket indirekt bidrar till företagets tillväxt. Det handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, att behålla medarbetare med nyckelkompetenser. Vidare att det läggs stor vikt vid utveckling inom de anställdas profession och att det finns ett positivt ansvarsklimat. Sedan bör individuella och gemensamma prestationer mätas och också belönas. Slutligen bör kunskap som finns fångas upp för att förbättra verksamhetens resultat och kapacitet. (IT Governance institute, 2003)

3.1.2 IT Governance ramverk

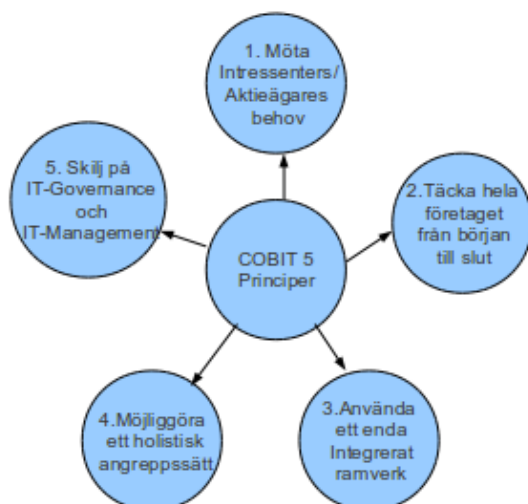
Nedan beskrivs ett ramverk som kan användas för att förvalta företagets IT på ledningsnivå.

COBIT

COBIT står för *Control Objectives for Information and Related Technology* och är ett IT-Governance ramverk som tillhandahåller kontrollverktyg för att styra och förvalta organisationens IT på högre nivå. Detta ramverk har utvecklats av IT-Governance institute och aktuell version av COBIT är 5.0. (IT Governance Institute, "About COBIT 5", 2013)

Beskrivning av COBIT 5

COBIT 5 hjälper företag att utnyttja sin IT optimalt genom att hålla en balans mellan att verkställa förändringar som skapar nyttoeffekter, risker med dessa förändringar samt att noga avväga resursutnyttjandet. Det nämns att detta ramverk tar ett helhetsgrepp över företagets IT och inkluderar IT-relaterade intressen från både interna och externa intressenter. COBIT 5 består av fem principer och sju möjliggörare. (ISACA, 2012)



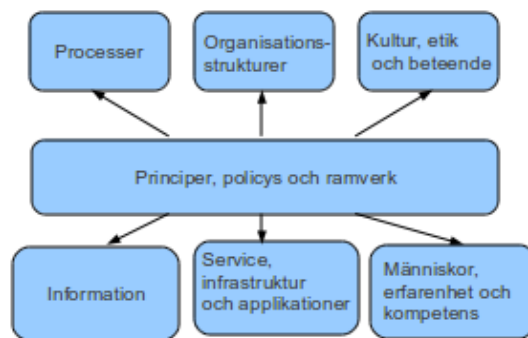
Figur 1. COBIT 5 principer. Reviderad figur. (ISACA, "COBIT 5 Introduction", 2012)

Principer:

1. Möta intressenters/aktieägares behov - handlar om att grunden till företagets existens är att skapa värde för intressenterna/aktieägarna. Värde kan innebära olika och ibland konflikerande saker för aktieägarna. Governance handlar om att förhandla och ta beslut kring aktieägarnas olika intressen. Innan beslut fattas skall alla aktieägares intressen tas under övervägande när det gäller nyttofordelar, resursbehov och riskbedömning. Det nämns att följande frågor bör ställas; Åt vem tillfaller nyttorna? Vem tar risken och vilka resurser behövs? Vidare nämns att aktieägarnas behov måste transformeras in i företagets genomförbara strategi.
2. Täcka hela företaget från början till slut - handlar om att adressera hela företagets styrning och förvaltning av information och relaterad teknologi från början till slut.

Dvs. att fokus inte bara läggs vid företagets IT-funktioner utan hanterar information och teknologi som vilka andra tillgångar som helst företaget besitter.

3. Använda ett enda integrerat ramverk - handlar om att COBIT 5 redan är i linje med andra aktuella standarder och ramverk som används inom företag idag, så som ISO 9000, ITIL m.fl. Detta medför att företag kan använda sig av COBIT 5 som ett övergripande verktyg över redan existerade standarder
4. Möjliggöra ett holistiskt angreppssätt - handlar om att använda de sju "möjliggörarna" som både individuellt och kollektivt påverkar företagets styrning och förvaltning. De sju möjliggörarna presenteras i nästa stycke.
5. Skilj på IT-Governance och IT-Management - Governance/styrning säkerställer att företagets mål uppnås genom utvärdering av intressenternas behov, villkor och optioner. Vidare genom prioritering och beslutsfattande samt genom att övervaka framstegen mot de överenskomna målen. Management/förvaltning planerar, bygger, driver och övervakar verksamheten och dess aktiviteter så de är i linje med den direction företagets ledning uppsatt.
(ISACA, 2012)



Figur 2. COBIT 5 möjliggörare. Reviderad figur. (ISACA, "COBIT 5 Introduction", 2012)

Möjliggörare:

1. Processer - vilka beskriver organiserade metoder och aktiviteter för att uppnå ett särskilt mål och som ger stöd åt att nå övergripande IT-mål.
2. Organisationsstrukturer - är nyckeln till beslutsfattande organ i en organisation.
3. Kultur, etik och beteende - både individuellt och inom organisationen har betydelse för att lyckas med att både styra företaget och att driva den dagliga verksamheten.
4. Principer, policys och ramverk - för att översätta önskvärt beteende till praktisk handling i den dagliga verksamheten
5. Information - måste vara genomgripande genom hela organisationen. Denna möjliggörare hanterar all information som produceras och används av företaget. Information är nödvändig för att hålla företaget rullande och väl styrt, men på den operationella nivån är informationen ofta den viktigaste faktorn för företaget som sådant.

6. Service, infrastruktur och applikationer - denna punkt inkluderar infrastruktur, teknologi och applikationer som tillhandahåller information, teknik, processer och tjänster till företaget.
7. Människor, erfarenhet, kompetens - är länkat till de människor som behövs för att framgångsrikt kunna genomföra nödvändiga aktiviteter och för att kunna ta rätt beslut och agera på korrekt sätt.
(ISACA, 2012)

3.2 Systemförvaltning

Brandt (2004) nämner att begreppet Software Maintenance dök upp i mitten på 1960-talet och att dess huvudsakliga mening står sig än i dag. En skillnad kan vara huruvida begreppet ska översättas som systemunderhåll eller systemförvaltning. Idag menar författaren att termen systemförvaltning användes med den meningen att det är "*[...] samtliga aktiviteter som görs för att administrera och hantera ett informationssystem i drift, så att det under hela dess livstid effektivt bidrar till att uppfylla verksamhetens mål.*" (Brandt, 2010, s.2)

De aktiviteter som berör systemförvaltningsområdet är bland annat användarstöd, korrigerande, anpassning, förbättring och proaktiva åtgärder. Dessa aktiviteter handlar om att behandla och ge svar på frågor/ärenden från användarna. Vidare att göra rättningar, anpassningar och förbättringar i systemet för att åtgärda felaktigheter, matcha ändringar i t.ex. driftsmiljön samt att utöka systemet med funktioner som gör det effektivare. Proaktiva åtgärder handlar om att göra förebyggande åtgärder för att systemet ska fungera på ett stabilt sätt.
(Brandt, 2004)

Skilnader mellan systemförvaltning och systemutveckling

Systemförvaltning är som ovan beskrivet olika aktiviteter som utförs fortlöpande för att underhålla systemet och användarna dagligen. När det gäller systemutveckling görs det oftast i projektform där tiden för utvecklingen är definierad. Ytterligare skillnader författaren beskriver är att under systemutveckling är det svårare att kalkylera på vilka resursbehov som kommer att behövas, medan i det fortlöpande systemförvaltningsarbetet är det lättare. Utifrån en undersökning författaren gjort av 200 av de största företagen i Sverige är IT-resursbehovet vid systemutveckling 32 % medan IT-resursbehovet för systemförvaltningsarbetet är 62 %. Vidare nämns också att grundförutsättningarna skiljer systemutveckling och systemförvaltning åt där systemutveckling hanterar långsiktiga krav, medan systemförvaltning hanterar löpande krav.
(Brandt, 2004)

Ramverk för systemförvaltning

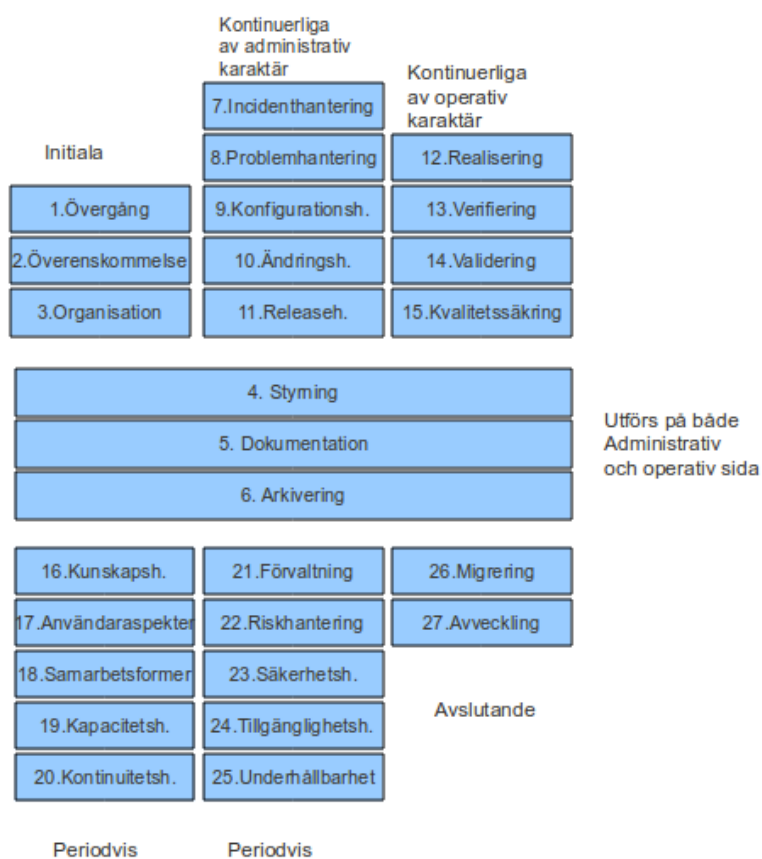
"En systemförvaltningsmodell kan definieras som: en idealiserad bild av hur man vill att systemförvaltningsarbetet skall bedrivas" (Brandt, 2004, s. 29)

Författaren nämner att olika systemförvaltningsmodeller kan värderas och jämföras på olika sätt. Ett sätt är att utgå från de aktiviteter som utförs i systemförvaltningsarbetet, ett annat sätt är att utgå ifrån de artefakter¹ som används i systemförvaltningsarbetet. Dock menar

¹ Artefakt i detta sammanhang benämner författaren som "*[...]information som produceras, modifieras eller används av en process.*" Vidare likställs aktivitet med process där en artefakt kan "*[...] produceras, modifieras eller användas av en eller flera aktiviteter eller processer*" (Brandt, 2004, s.30)

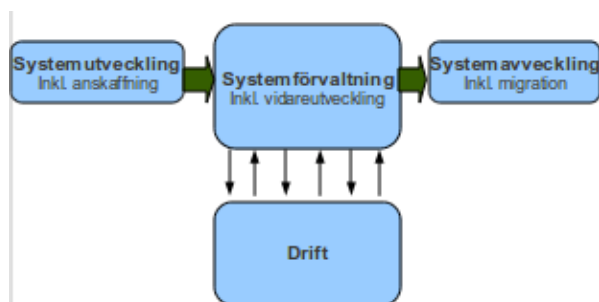
Brandt(2004) att det redan finns vedertagna områden för aktivitetsindelning och att det är en framkomlig väg att ta när det gäller att värdera olika systemförvaltningsmodeller. Förvaltningsarbete innehåller hundratals aktiviteter och att det inte går att utgå från var och en utan att de bör grupperas utifrån gemensamma egenskaper. Aktivitetsområden som redan finns etablerade är incidenthantering, konfigurationshantering och releasehantering. Ett annat område som inte är lika vedertaget är systemförvaltningsorganisation, kontinuitetshandling samt övergången mellan systemutveckling och systemförvaltning. (Brandt, 2004)

Nedan bild beskriver Brandts (2004) ramverk för systemförvaltning



Figur 3. Ramverk för systemförvaltning. Reviderad figur. (Figur hämtad från Brandt, 2004, figur. 0.4 R-SF)

Systemlivscykeln



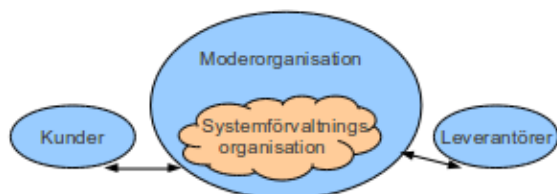
Figur 4. Systemlivscykeln. Reviderad figur. (Figur hämtad från Brandt, 2004, figur 0.5 Systemlivscykeln)

I systemlivscykeln enligt bild ovan, handlar första ramen om anskaffningen av systemet samt den vidareutveckling som behövs för att anpassa systemet till verksamheten. Vidare tas systemet i drift och hamnar i förvaltningsläge. Detta läge kan sedan växla mellan vidareutveckling och förvaltning beroende på vidareutvecklingens grad. Denna gränsdragning sätter ofta verksamheten själv. Det kan handla om antalet timmar som krävs för vidareutvecklingen och detta avgör huruvida det infaller inom systemförvaltningsramen eller systemutvecklingsramen. Författaren ger exemplet på att om ändringen tar mer än 600 timmar i anspråk skall ändringen hamna under systemutvecklingsramen och den skall också bedrivas i projektform. Skulle ändringen ta mindre än 600 timmar hamnar den under systemförvaltningsramen som en vanlig "ändring". En annan gränsdragning kan handla om avsatt budget för vissa ändringar. En verksamhet kan t.ex. avsätta medel för att utföra en större ändring och skulle denna ändring överskrida avsatt budget betraktas det som en vidareutveckling och hamnar inom systemutvecklingsramen. Systemavvecklingsramen handlar om att systemet skall avvecklas eller migreras över till en annan teknisk miljö. Det kan innebära att hela eller delar av informationen skall flyttas över och konverteras. När det gäller driften handlar det om att tillgodose verksamhetens krav och behov av IT-kapacitet på ett kostnadseffektivt sätt. "Vidare måste man förstå omfattningen av kommande teknisk förändring och att ny teknik kommer att behöva utnyttjas för att tillgodose ändringar i affärsverksamheten". (Brandt, 2004, s. 221)

Vissa aktiviteter inom driften har också med systemförvaltningen att göra och vice versa. Information mellan ramarna skall delas, t.ex. kan driftsansvarig vara med på något/några förvaltningsmöten där driftstatistiken kan presenteras. Vidare kan det också vara ett tillfälle för att diskutera kring frågor som berör jour. Om systemet t.ex. går ner skall förvaltningspersonen också ha jour? Det kan också vara tillfälle att diskutera när en ny version av systemet kan släppas eftersom det kräver dialog mellan både användare, förvaltare och driftspersonal. (Brandt, 2004)

Systemförvaltningsorganisation

En systemförvaltningsorganisation består av ett antal olika roller och samverkan sinsemellan. Det handlar också om relationer inom och utom företaget. Vidare nämns också att förutom olika roller finns det också olika grupperingar att ta hänsyn till såsom IT-råd/styrgrupp eller referensgrupp. En systemförvaltningsorganisation är en "mini" organisation inom verksamheten.
(Brandt, 2004)



Figur 5. Förenklad systemförvaltningsorganisation. Reviderad figur. (Figur hämtad från Brandt, 2004, figur. 3.1 Förenklad SF-organisation)

En systemförvaltningsorganisation kan definieras som "[...] en miniorganisation i en organisation, med ett antal roller, funktioner, processer och relationer som styr systemförvaltningsarbetet" (Brandt, 2004, s. 83)

Roller inom systemförvaltningsarbetet bör både beskrivas och definieras när det gäller ansvarsområden och befogenheter. Rollerna bör också tillsättas innan ett system hamnar i förvaltningsläge. Författaren ger exempel på roller som kan ingå i en systemförvaltningsorganisation; förvaltningsledare, informationsägare, produktägare, systemansvarig, systemförvaltare IT, systemrättsägare och systemägare. Rollen systemförvaltare IT kan t.ex. ha följande rollbeskrivning:

BENÄMNING: Systemförvaltare IT
DEFINITION: Samordnar, planerar och följer upp ändringsarbetet för ett eller flera system
HUVUDSAKLIGA UPPGIFT: Leder och medverkar i ändringsarbetet och avrapporterar till förvaltningsledare och/eller chef för systemförvaltning (eller motsvarande) och får i huvudsak arbetsuppgifter från systemansvarig (inom affärsverksamheten)
ANSVAR: Begära att ändringar genomförs, ge förslag till förändringar i kvalitetssäkringssystemet, genomförande av tester efter genomförda ändringar, löpande rapportering till förvaltningsledare, medverka i ändringsarbetet, medverka vid framtagning av kostnads och lösningsförslag, uppdatera ändringsdatabasen, uppföljning av avbrott och incidenter, upprätthålla avtalad kvalitet på systemet, upprätthålla en aktuell systemdokumentation.
BEFOGENHET: Befogenheter att under jour vidtaga nödvändiga operativa åtgärder, godkänna/underkänna tester vid ändringar, tillstyrka/avstryka driftsättningsplaner

Tabell 2. Systemförvaltare IT. Reviderad tabell. (Tabell hämtad från Brandt, 2004, tabell 3.2.5 Systemförvaltare IT)

Samarbetsformer

Systemförvaltningsarbetet innebär att kommunicera med olika grupperingar och olika roller. Kommunikationen sker via olika möten samt via information i form av protokoll, anteckningar, rapporter m.m. Det förekommer också en del informell kommunikation i förvaltningsarbete. Vanliga förekomster av möten i förvaltningsarbetet är förvaltningsmöte, releaseplaneringsmöte, stort förvaltningsmöte, styrgruppsmöte och systemägaremöte.

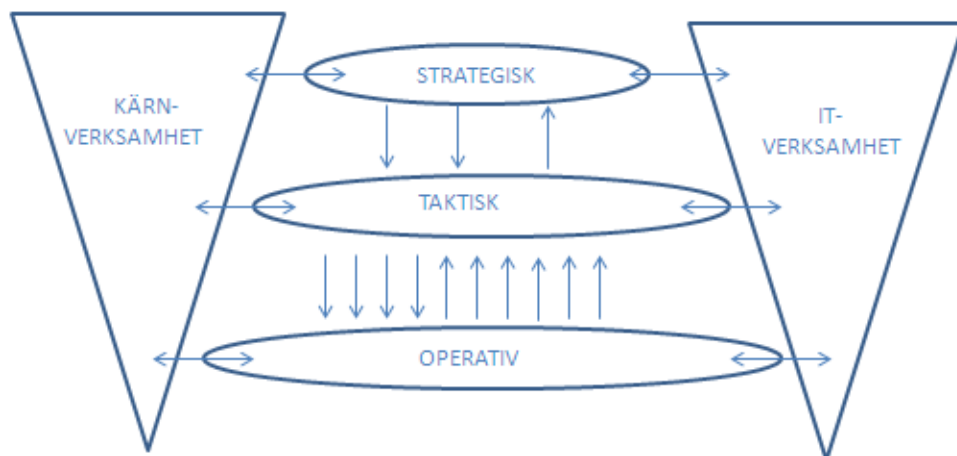
Förvaltningsmöte hålls en till två gånger per månad och sammankallas av systemansvarig från företaget/affärsverksamheten. Deltagare är de som ingår i systemförvaltningsorganisationen förutom systemägare och förvaltningschefen på IT-sidan. Mötet ska protokollföras och dess huvudsakliga uppgifter är att "[...] gå igenom, värdera och omprioritera de ändringar som är på gång" (Brandt, 2004, s.216)

Releaseplaneringsmöte hålls runt en gång per månad och sammankallas av releaseansvarig. Deltagare kan vara systemansvarig, driftansvarig och systemförvaltare IT. Målet är att planera in tillfället då nya releaser skall planeras och driftsättas. *Stort förvaltningsmöte* hålls en till två gånger per år och sammankallas av systemansvarig. Deltagare är systemförvaltningsorganisationen där också systemägaren bjuds in. Här diskuteras "[...] nyheter och planer, pågående och kommande aktiviteter, problem och möjligheter även gästföreläsare kan förekomma." (Brandt, 2004, s.216)

Styrgruppsmöte hålls runt varannan månad och sammankallas av systemägaren. Deltagare är andra systemägare, projektledare, förvaltningsledare och driftledare. Här diskuteras huruvida projektet/projekten levererar det de skall och i tid. Olika resultat av tester, genomförda releaser osv. diskuteras också. *Systemägarmöte* hålls två till fyra gånger per år och sammankallas av systemägare. Deltagare är systemansvarig. Här diskuteras ekonomi, budget, system- och förvaltarstatus m.m. (Brandt, 2004)

3.2.1 Förvaltningsstyrning

Vid systemutveckling är ofta projektstyrning det sätt som används för att styra arbetet framåt. Det finns många hjälpmedel och metoder att använda sig av i projektarbete. Fokus är att leverera en färdig produkt inom en viss tidsram. När det gäller styrning vid systemförvaltningsarbete är det däremot skillnader eftersom det är ett löpande arbete som bedrivs. Arbetet innehåller ofta planering inför versionsuppdateringar (releasehantering), eller planering för större förändringar (vidareutveckling). En sådan större förändring kan styras i projektförm. Dock måste också det vanliga systemförvaltningsarbetet styras på något sätt. Författaren nämner att en sådan styrning kan ske på tre nivåer, strategisk-, taktisk- och på operativ nivå. (Brandt, 2004) (Brandt, 2010)



Figur 6. Förvaltningsstyrningsmodell. Reviderad figur. (Figur hämtad från Brandt, 2010, figur. 1.1 Förvaltningsstyrningsmodell)

Den översta nivån i förvaltningsstyrningsmodellen är den strategiska som innefattar styrning på två till fem år eller längre. Nivån under är den taktiska och denna nivå inriktar sig på det kommande verksamhetsåret. Slutligen är den operationella nivån och denna nivå handlar om det dagliga förvaltningsarbetet. Författaren poängterar att det är viktigt att kommunikationen mellan de olika nivåerna är konsistent, att termer och begrepp som används betyder samma sak på de olika nivåerna. Detta är också lika viktigt för kärn- och IT-verksamheten. (Brandt, 2010)

För att förstå hur styrningsarbetet ska hanteras måste en del grundläggande egenskaper gällande förvaltning förtydligas. Egenskaperna benämns inom termerna för *förvaltningsobjekt, förvaltningsorganisation, ambitionsnivåer* och *ramverk, modell och standard*.

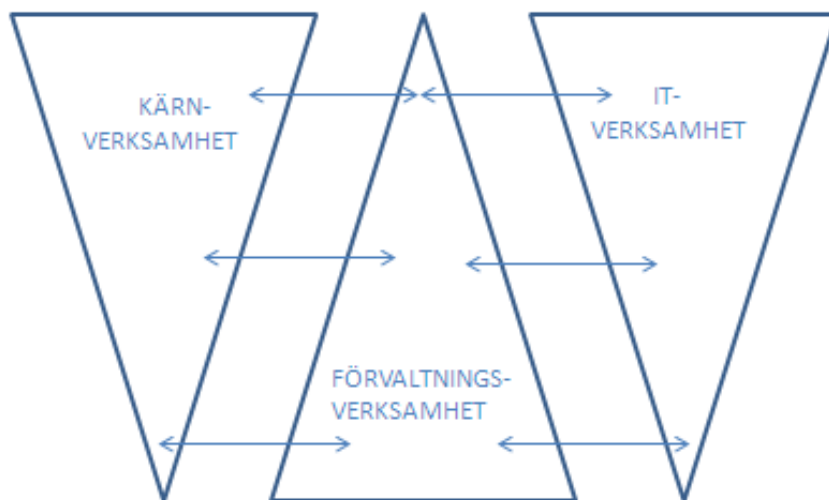
Förvaltningsobjekt kan vara ett system, en databas, ett operativsystem samt olika förvaltningsprocesser. Egenskaper som utmärker en tjänst eller produkt kan vara **obestämbarhet**, eftersom en tjänst innehåller ett antal mer eller mindre odefinierade aktiviteter. (Brandt, 2010 s.8)

olikartad, eftersom aktiviteterna utförs av människor, där leveransen av tjänsten och kundtillfredsställelsen beror på systemförvaltarens beteende. (Brandt, 2010 s.8)

simultan produktion och konsumtion, vilket innebär att tjänsten konsumeras när den levereras. (Brandt, 2010 s.8)

förgänglighet, vilket avser att tjänsten inte kan sparas eller lagras. (Brandt, 2010 s.8)

Förvaltningsorganisation handlar om hur organisationen bäst kan struktureras för att möjliggöra styrning. Viktigt att tänka på när förvaltningsorganisationen struktureras är att det finns en nära relation/koppling till intilliggande verksamheter för att underlätta kommunikationen. (Brandt, 2010)



Figur 7. Exempel på förvaltningsrelationer. Reviderad figur. (Figur hämtad från Brandt, 2010, figur. 1.8 Exempel på några förvaltningsrelationer)

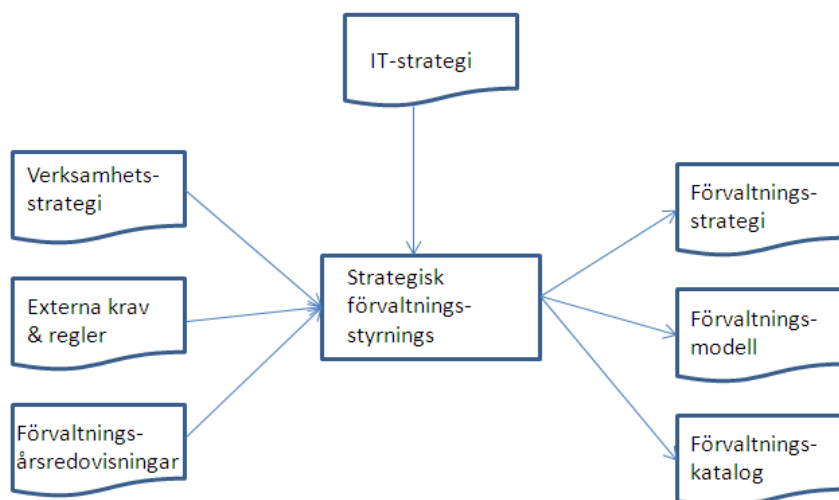
Ambitionsnivåer handlar om olika organisationers mognadsgrad när det gäller systemförvaltningsarbete. Många organisationer ligger på nivån ”repetierbar” vilken innebär att arbetsmoment upprepas. För att förvaltningsarbetet ska bli styrbart måste organisationen ligga på nivån ”Mät & Styr” vilket innebär att arbetsmomenten ska kunna mätas både i tid och i resursanvändning. Vidare att det finns ett tydligt mål för processer och resultat. (Brandt, 2010)

I förbindelse med *ramverk, standard och modell* nämner författaren att det idag inte finns en uttalad standard för förvaltningsstyrning. Ett perspektiv skulle kunna vara att använda sig av internationella och svenska standarder inom närliggande områden och nyttja dessa som bas. (SS-ISO/IEC 385:2008 Organisationer övergripande styrning av informationsteknik, SS-ISO/IEC 20000–1:2007 Ledningssystem för tjänster – Del 1: Krav, SS-EN ISO 9001:2008 Ledningssystem för kvalitet, SS-ISO/IEC 14764 Information Technology – Software Maintenance) (Brandt, 2010)

Strategisk förvaltningsstyrning

Strategisk förvaltningsstyrning handlar om förvaltningsarbetets inriktning och planer under en tidsrymd på två till fem år eller längre.

Brandt (2010) har utgått ifrån ovan nämnda standarder och gjort en omtolkning av dessa för att det ska passa ett förvaltningsarbete. De strategiska dokument som ligger till grund för förvaltningsstyrningsarbetet är *förvaltningsstrategi, förvaltningsmodell* och *förvaltningskatalog*.

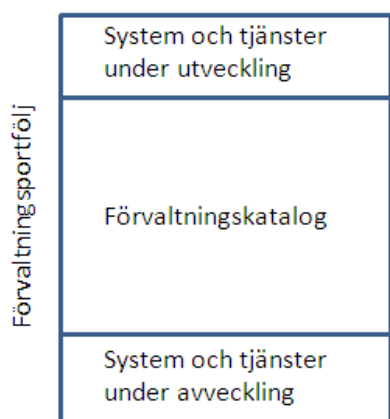


Figur 8. Strategisk förvaltningsstyrning. Reviderad figur. (Figur hämtad från Brandt, 2010, figur. 2.2 Tillämpning av strategisk förvaltningsstyrning)

En *förvaltningsstrategi* ska innehålla kärnverksamhetsrelaterade processbeskrivningar, investeringsinriktade processbeskrivningar, kvalitetssystem och kvalitetsmål, ekonomihantering, informationssäkerhetshantering, konfigurationshantering, förändringshantering, releasehantering, kontroll och mätning, samt en definition på förvaltningsbegreppet. Vilka system, tjänster och objekt som förvaltningsstrategin omfattar ska klargöras innan innehållet i förvaltningsstrategin fastställs. (Brandt, 2010, s.23)

En *förvaltningsmodell* ska innehålla en utförlig beskrivning av de aktiviteter, rutiner och processer som nämns i förvaltningsstrategin. Dessa ligger till grund för det långsiktiga förvaltningsarbete som ska bedrivas för IT-system och tjänster. Processer som bör beskrivas är kärnverksamhetsrelationer, kapacitetshantering, incidenthantering, problemhantering, förvaltningsorganisation, ekonomihantering, kvalitetssäkring och informationssäkerhetshantering. Även konfigurationshantering, förändringshantering och releasehantering. (Brandt, 2010, s.31-34)

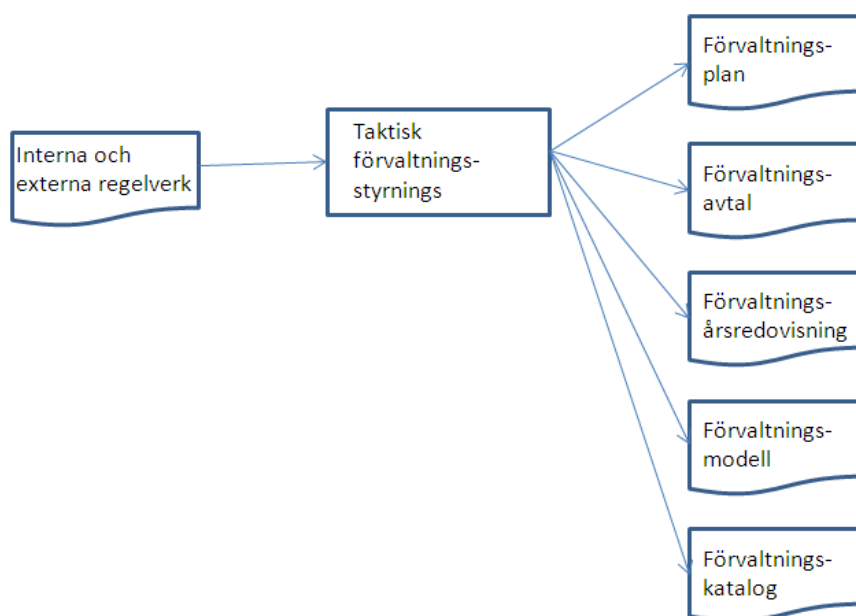
I en *förvaltningskatalog* beskrivs de system, tjänster och objekt som ska förvaltas. En form av systemkarta som innefattar bland annat följande egenskaper; förvaltningsobjekt, ägare, förvaltningsplan, avtal, antal användare, kvalitetsstyrning, ekonomihantering, informationssäkerhet, konfigurationshantering, incident, problemhantering, förändringshantering och releasehantering. En förvaltningskatalog bör inte förväxlas med en förvaltningsportfölj. Förvaltningskatalogen hanterar system och tjänster som används, medan förvaltningsportföljen också innefattar status på system och tjänster som används och är under utveckling och avveckling. (Brandt, 2010)



Figur 9. Förvaltningsportfölj och förvaltningskatalog. Reviderad figur. (Figur hämtad från Brandt, 2010, figur. 2.5 förvaltningsportfölj- och katalog)

Taktisk förvaltningsstyrning

Taktisk förvaltningsstyrning handlar om förvaltningsarbetets inriktning det kommande året. Detta innebär att tidsrymden är mellan ett till två år. Oftast planeras det taktiska arbetet på hösten inför nästa års förvaltningsarbete. Dokument som används i detta syfte och som skall uppdateras är *förvaltningsplan*, *förvaltningsavtal* och *förvaltningsårsredovisning*. Dessa dokument uppdateras för att användas i det operativa arbetet. Vidare ska också dokumenten *förvaltningsmodell* och *förvaltningskatalog* uppdateras/skapas.



Figur 10. Taktisk förvaltningsstyrning. Reviderad figur. (Figur hämtad från Brandt, 2010, figur. 4.2 taktisk förvaltningsstyrning)

Förvaltningsplanen är det dokument som beskriver det kommande årets förvaltningsarbete och bör innehålla information om avtal, förvaltningsbudget, förvaltningskoordinator, förvaltningskvalitet, förvaltningsmål, förvaltningsåtagande, förvaltningsprocesser, förvaltningsresurser, förvaltningsrevision, informationssäkerhet, infrastruktur, intressenter, kapacitet, kompetens och utbildningsbehov, kontinuerlig förbättring, kontinuitet, leverantörsåtaganden, objektdefiniering, rekryteringsbehov, tidsplan, tillgänglighet och tjänstehantering.

(Brandt, 2012, s.75-76)

Förvaltningsavtal är de avtal som finns tecknade mellan kärnverksamheten, IT-verksamheten och leverantörer. Det brukar också finnas specifika överenskommelser mellan kärnverksamheten och IT-verksamheten. (Brandt, 2010)

Förvaltningsårsredovisning är en redovisning över innevarande års systemförvaltningsarbete och svarar för i vilken mån förvaltningsstrategin har realiserats. Förvaltningsårsredovisningen bör innehålla följande rubriker; kärnverksamhetsbehov, ansvarsstruktur, budgetering och redovisning, förvaltningskvalitet, konfigurationshantering, förändringshantering och releasehantering. (Brandt, 2010)

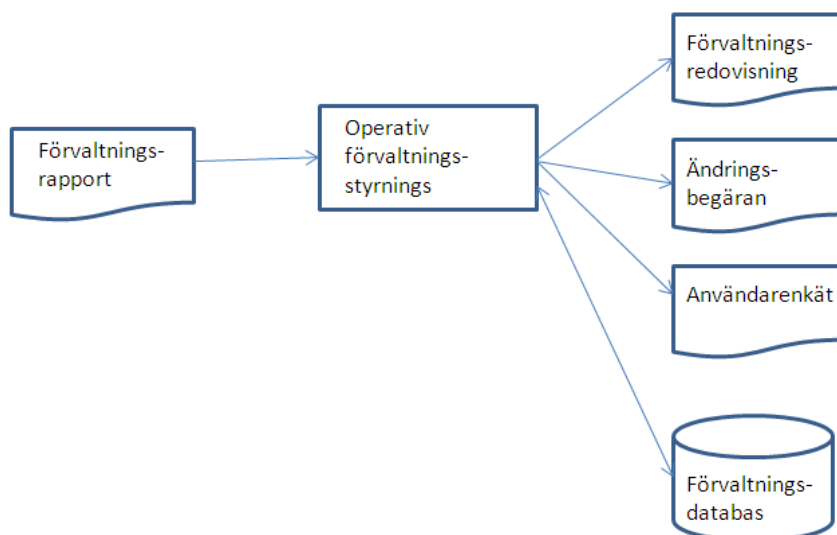
Förvaltningsmodellen som beskrevs under rubriken strategisk förvaltningsstyrning bör uppdateras en gång per år. Ibland kan den behöva anpassas till en mer systemspecifik förvaltningsmodell. (Brandt, 2010)

Förvaltningskatalogen som beskrevs under rubriken strategisk förvaltningsstyrning bör uppdateras en gång per år. (Brandt, 2010)

Interna & externa regelverk förbiser författaren på grund av att de interna är företagsindividuella och de externa för omfattande. (Brandt, 2010)

Operativ förvaltningsstyrning

Operativ förvaltningsstyrning handlar om den löpande styrningen under nuvarande år. Dvs. de aktiviteter som behöver utföras för att nå förvaltningsmålen som finns omnämnda i förvaltningsplanen. Dokument som används vid de operativa aktiviteterna är *förvaltningsredovisning*, *ändringsbegäran* och *användarenkäter* samt ska *förvaltningsdatabasen* hållas uppdaterad med de system som förvaltas.



Figur 11. Operativ förvaltningsstyrning. Reviderad figur. (Figur hämtad från Brandt, 2010, figur. 4.2 taktisk förvaltningsstyrning)

Förvaltningsredovisningen är en rapport som har för avsikt att svara på vad som utförts i förvaltningsplanen. Det är bra om dokumentet innehåller samma rubriker som förvaltningsplanen med ett tillägg på en skala t.ex. sämre än planerat (-1), som planerat (0), bättre än planerat (+1) för att påvisa hur väl de olika delarna avlöp under året. (Brandt, 2010, s.162)

Ändringsbegäran är ett dokument som alltid ska användas vid alla typer av förändringar och bör innehålla; budget, förvaltningsklass och typ, genomförbarhet, godkännande, kapacitet, kostnader, nyttoeffekter, releaseaspekter, risk, säkerhet, testkrav, tillgängliga resurser, uppskattad omfattning, validering och verifiering. (Brandt, 2010, s.168)

Användarenkät handlar om att fånga upp kundernas synpunkter på de tjänster och system som levereras. Författaren nämner att en enkät kan utformas utefter innehållet i ett förvaltningsavtal, för att fånga upp om kunderna tycker sig motta det som avses i avtalet. (Brandt, 2010)

Förvaltningsdatabas handlar om att samla information om de system, tjänster och objekt organisationen förvaltar. Detta bör inte misstas för en konfigurationsdatabas eftersom en sådan beskriver de element som ska vidareutvecklas och därefter förvaltas. Förvaltningsdatabasen bör beskriva följande egenskaper för att den inte ska bli för

omfattande; element som förvaltas och id (inklusive konfigurationsobjekt), förändringsklass och typ, godkännande (status på godkännande), granskningsresultat, kända och lösta problem, programvarubibliotek (placeringar av förvaltningsselementen och status på ärende t.ex. på gång, vilande, avslutat). (Brandt, 2010, s.172)

Förvaltningsrapport är en sammanfattning över det operativa arbetets resultat på en månadsbasis. Rapporten används för att ge information till den operativa förvaltningsstyrningen och bör innehålla följande rubriker; förbrukade resurser, förbättringsförslag (med resultat), förvaltningsavtal (efterlevnad/differens), förvaltningsmål (differens), förvaltningsobjekt, förvaltningstillämpning, förvaltningsåtagande, kapacitet, kontinuitet, kvalitetsmål (differens), kvalitetssystem (tillämpning, status), NAI (nöjd användarindex), processmåtvärden (nyckeltal, differens), styrningstillämpning, tillgänglighet och trender. (Brandt, 2010 s.172-173)

3.2.2 Affärsmässig systemförvaltning

Ovanstående avsnitt redogjorde för styrning av förvaltningsarbetet. Utöver styrning kan förvaltningsarbetet också förbättras genom att arbeta med förvaltning på ett affärsmässigt sätt. Nordström och Welander (2010) menar att hög affärsmässighet uppnås genom att göra goda affärer mellan objekt- och IT-verksamhet. Objektverksamhet är den verksamhet där IT-system nyttjas. IT-verksamhet är den verksamhet som driftar, förvaltar och vidareutvecklar IT-systemen. Goda affärer är de affärer som gynnar båda parter samt ledningsfunktionerna på både kort och lång sikt. Författarna beskriver också vilka förutsättningar som krävs för att uppnå hög affärsmässighet. För det *första* behövs en värdegrundad inställning och beteende. Dvs. att den enskilde individen ska känna stolthet över företaget, tro på de lösningsidéer som framläggs, vara medveten om problemen/hindren men inte lägga fokus på det negativa, vara öppen för att göra "affärer" samt tro på den överenskomna affären. Individen ska också agera utifrån värdegrunden ärligt och aktivt. Vidare benytta sig av en mötesform som främjar syftet med affären, lyssna aktivt och ställa frågor för att vara säker på att rätt lösning erbjuds. Våga gå vidare i processen och planera nästa steg. För det *andra* behövs en etablerad uppdragsstyrning att vid t.ex. interna affärer ska uppdragsbeställaren (huvudmannen) ge tydliga och specificerade uppdrag till uppdragsgivaren (köpare) och uppdragstagaren (säljare). Författarna nämner detta som en form av rolluppdrag, "[...] när en avdelning eller enhet inom en organisation får ett uppdrag att bedriva en viss typ av verksamhet" (Nordström & Welander, 2010, s.28). För det *tredje* behövs ett köpbart sortiment vilket kan vidareförädlas, att de produkter och tjänster som verksamheten kan erbjuda skall vara användbara för köparen. Produkterna och tjänsterna som erbjuds ska också kunna vidareutvecklas för att uppnå köparens behov och krav. Ytterligare vidareförädling av produkterna och tjänsterna kan vara kunskapsstöd och support av de produkter och tjänster som säljs. För det *fjärde* ska avtalade affärer specificeras och kontrakteras. Systemförvaltning styrs ofta med hjälp av olika kontrakt. Antingen utför den egna IT-verksamheten stödet eller så hyrs stödet in externt "[...] antingen betalar man för det som görs eller så betalar man leverantören för att hålla kunderna nöjda" (Nordström & Welander, 2010, s.33) Författarna nämner att affärsmässiga kontrakt bör innehålla vilka de berörda affärspartnerna är. Vidare vilka åtaganden köpare och säljare har. Det ska också innehålla en beskrivning på den uppgjorda affären på ett konkret och mätbart sätt. Till sist skall också kontraktet vara processat av alla berörda parter.

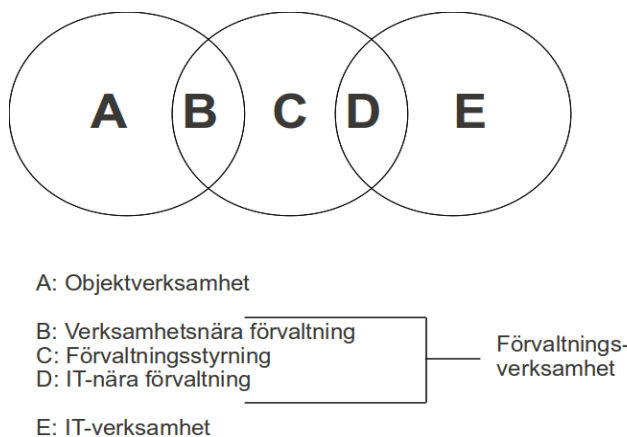
3.3 På Maintenance Management Model (PM3)

PM3 utgör denna studies generella modell av förvaltning och förvaltningsstyrning. Detta är en del av referensramen. Det som undersöks i denna studie är VGR:s styr- och förvaltningsmodell som bygger på PM3. I kapitel 4 beskrivs VGR:s styr och förvaltningsmodell närmare. Detta kapitel beskriver grundmodellen PM3.

PM3 är en modell på hur ett organiserat förvaltningsarbete kan bedrivas på ett affärsmässigt sätt. Modellens synsätt präglas av ett ”win-win” perspektiv, där samarbetet mellan två parter ska gynna dem båda. PM3 kan bidra till effektivare styrning genom att använda förvaltningsobjekt, förvaltningsuppdrag och styrprocesser. Det nämns också att modellen tillsammans med en affärsmässig förvaltningsorganisation har en styrbarhet som påminner mycket om projektstyrning. Vidare fastställs också beslutsmandat, ansvarsroller och prioriterings- och uppföljningsprinciper med hjälp av modellen. Detta bidrar till att PM3 är en IT-Governance modell för bibehållande och vidareutveckling av företagets förvaltningsarbete. Modellen innehåller strukturer och processer samt påvisar ett önskvärt beteende när IT-relaterade verksamhetsbeslut ska drivas vidare. Nyttan av modellen uppstår först när modellen är i användning, därför läggs stor vikt vid införande och praktisk användning av modellen. (VGR, ”pm3 modell ver 2.3”, 2012)

3.3.1 Modellbeskrivning

PM3 skiljer på verksamhet (det som görs) och organisation (vem som gör) och berör tre olika typer av verksamheter; förvaltningsverksamhet, objektverksamhet och IT-verksamhet.



Figur 12. Förvaltningsverksamheter. Reviderad figur. (Figur hämtad från VGR, ”pm3 modell ver 2.3” 2012, s.7 fig.1. Förvaltningsverksamhet som subverksamhet till objekt och IT-verksamhet)

Objektverksamhet (A) är det generella namnet på en verksamhet vilken som helst. Verksamhetsnära förvaltning (B), Förvaltningsstyrning (C) och IT-nära förvaltning (D) går under termen *förvaltningsverksamhet* och skall ses som en underverksamhet till objekt och IT-verksamheten. *IT-verksamhet* (E) delas in i tre områden; utveckling, förvaltning och drift.

Genom att förvaltningsverksamheten är en underverksamhet till både objekt och IT-verksamhet uppstår ovan nämnda delverksamheter *verksamhetsnära förvaltning* (B) och *IT-nära förvaltning* (D). Termen förvaltning i PM3 beskrivs som "[...] att kontinuerligt stödja, vidmakthålla, vidareutveckla och tillgängliggöra förvaltningsprodukter² i syfte att säkerställa avsedd nytta i verksamheter". (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012, s.7)

Den verksamhetsnära förvaltningen (B), kan både vara en del av objektverksamhetens uppdrag eller ett fristående uppdragsområde. Ibland kan det också vara en del i IT-verksamhetsuppdraget.

(VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)

Modellkomponenter

PM3 är uppbyggd runt fyra komponenter: *tydliga förvaltningsuppdrag, effektiva förvaltningsobjekt, affärsmässiga förvaltningsorganisationer och beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser.*

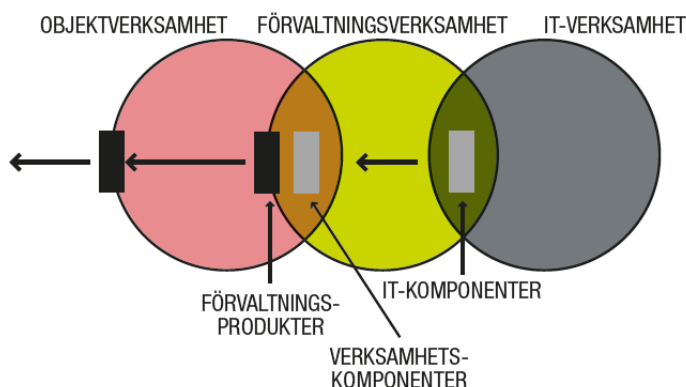
Tydliga förvaltningsuppdrag är ett måste för att säkerställa att verksamheten bedrivs utifrån uppdragsgivarens avsikter. Förvaltningsverksamhetens styrning är ofta komplicerad eftersom både objekt- och IT-verksamheten har uppdrag från respektive ledningar att bedriva verksamheten på ett effektivt sätt. Vidare ska de också samarbeta och göra överenskommelser med varandra gällande verksamhetskomponenter³ och IT-komponenter⁴. Detta kan leda till målkonflikter där å ena sidan användare i objektverksamheten är nöjda gällande de förvaltningsprodukter som levereras men å andra sidan ledningen är missnöjd över för höga förvaltningskostnader. Situationen kan också vara den motsatta att ledningen håller sig inom budget gällande förvaltningskostnader, men användarna på objektsidan är missnöjda med den service de får. Det är därför särskilt viktigt för förvaltningsverksamheten att skapa en tydlig målbild över de behov och krav som uppdragsgivare har. Dessa behov och krav på förvaltning innefattar ofta både interna och externa parter. Ansvarsförhållanden måste därför benas ut och det ska skapas ett gemensamt uppdrag där ansvaret fördelas mellan parterna. Målstyrning används oftast eftersom utgångspunkten är att de som är närmast problemet vet hur det ska lösas. Förvaltningsorganisationen tar fram målen som sedan ska godkännas av uppdragsgivarna. Förvaltningsorganisationen behöver dock inte beskriva hur målen ska uppnås, detta gör att förvaltningsuppdrag skiljer sig från linjestyrning (andra projektuppdrag) på det sätt att PM3 används som styrmodell. Förvaltningen bryts ut ur det linjeorganisatoriska ansvaret och därmed ges det möjlighet att se till styrningen av helheten (alla förvaltningsuppdrag). Vidare ger det möjlighet att både samplanera och prioritera kring förvaltningsuppdragen samt olika projekt som berör samma personella resurser. Det nämns att med detta angreppssätt kan verksamhetens behov av vidareutveckling och förvaltning säkerställas utan att lokala särintressen blir styrande. Är det dessutom framtaget en tydlig förvaltningsobjektarkitektur kan förvaltningsorganisationen redan förbereda ett mottagande vid start av nya projekt. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)

2 Förvaltningsprodukter är det som levereras från förvaltningsorganisationen och kan t.ex. utgöra ett basutbud för en IT-arbetsplats.

3 Verksamhetskomponenter kan vara olika verksamhetsprocesser, olika mallar, eller kunskapsstöd såsom lathundar, instruktioner m.m.

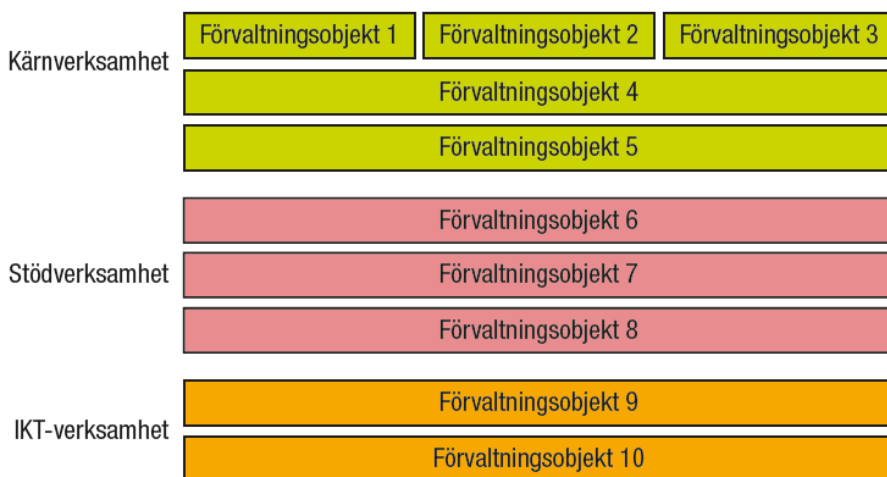
4 IT-komponenter kan vara olika applikationer, databaser, IT-tjänster m.m.

Effektiva förvaltningsobjekt handlar om att avgränsa och fördela ansvarsområden inom förvaltningsorganisationen. Förvaltningsobjekt innehåller det som ska förvaltas och består av verksamhetskomponenter och IT-komponenter. Ett vanligt sätt att innehållsbestämma förvaltningsobjekt är att låta applikationer (IT-komponenter) vara förvaltningsobjekt. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)



Figur 13. Förvaltningsobjektets beståndsdelar ur leveransperspektiv (Figur hämtad från VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012, s.13 fig.7)

Ett sätt att skapa effektiva förvaltningsobjekt är att samla alla verksamhetskomponenter och IT-komponenter som tillhör en viss objektverksamhet i samma förvaltningsobjekt. Detta möjliggör konsolidering av IT-komponenter. Ett förvaltningsobjekt kan vara av tre olika typer; *kärnverksamhet* (t.ex. livförsäkring), *stödverksamhet* (gemensam verksamhet såsom ekonomi, dokumenthantering) eller *IKT-verksamhetsobjekt* (t.ex. teknisk plattform). Organisationens alla förvaltningsobjekt beskrivs i en förvaltningsobjektsarkitektur (FOA) enligt nedanstående figur:



Figur 14. Förvaltningsobjektarkitektur (FOA) (Figur hämtad från VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012, s.14 fig.8)

En FOA ger en överblick över organisationens alla förvaltningsobjekt och underlättar beslut av strategisk karaktär. Den underlättar också överlämning av leveranser från projektorganisationer till förvaltningsorganisationer genom att innehållsbestämma projektleveransens förvaltningsobjektillhörighet. Det nämns att en FOA är en tillämpning av Enterprise Architecture.

(VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)

Affärsmässiga förvaltningsorganisationer handlar om att förvaltningsorganisationen bedrivs av olika parter men det ska finnas ett gemensamt ansvar där samarbetsrelationerna ska präglas av ett "win-win" perspektiv. Att ha ett gemensamt ansvar men för skilda delar är kontentan av att bedriva förvaltning på ett affärsmässigt sätt. Förvaltningsorganisationen är rollbaserad och ansvarsförhållanden beskrivs i en förvaltningsplan.

Nivå	Part	Verksamhetsnära förvaltning	IT-nära förvaltning	Beslutsforum
Budget		Objektägare	Objektägare IT	OF-stryrgrupp/ Styrgrupp
Beslut		Förvaltningsledare	Förvaltningsledare IT	Förvaltningsledning
Operativ		Objektspecialister	IT-specialister	

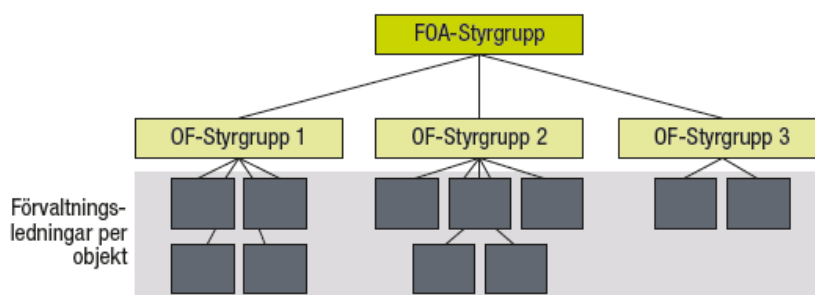
Figur 15. Affärsmässig förvaltningsorganisation (Figur hämtad från VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012, s.15 fig.9)

I förvaltningsorganisationen finns två roller som kan förstås som representanter för uppdragsgivare och uppdragstagare. Det ska alltid finnas någon att göra överenskommelser med gällande förvaltningsaktiviteter, därför kan inte en och samma person både inneha rollen som uppdragsgivare eller uppdragstagare i ett och samma objekt. Rollerna ska också beskrivas i en rollbeskrivning där ansvarsförhållanden, mandat och arbetsuppgifter ska ingå. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)

Nivå	Beskrivning av ansvar och befogenheter
Budget	Rollinnehavarna på budgetnivå har roller av styrande karaktär. De godkänner förvaltningsplaner och tecknar eventuella avtal. Dessutom beslutar de om eventuell utökning eller indragning av resurser till förvaltningsarbetet. Rollerna på budgetnivå innehas ofta av någon med ekonomiskt ansvar i linjeorganisationen, alternativt någon som genom delegering har erforderliga ekonomiska resurser. Rollinnehavarna ingår alltid i OF-styrgruppen/styrgruppen.
Beslut	Rollinnehavarna på beslutsnivå har det verkställande ansvaret för att förvaltningsverksamheten bedrivs enligt förvaltningsplanen. Inom de ramar planen anger ansvarar rollinnehavarna för att prioritera och genomföra ändringar i syfte att nå högsta möjliga måluppfyllnad. Rollinnehavarna ingår alltid i förvaltningsledningen. Förvaltningsledarrollerna motsvarar ett projekts projektledarroll.
Operativ	Rollinnehavarna på operativ nivå arbetar med genomförandet av de aktiviteter som är specificerade i förvaltningsplanen på uppdrag av FL/FL-IT. De kan även vara ansvariga för delprocesser eller IT-komponenter. Det innebär t.ex. genomförande av användarstödsaktiviteter och olika typer av driftsaktiviteter.

Tabell 3. Förvaltningsorganisationens ansvar och befogenheter på övergripande nivå (Tabell hämtad från VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012, s.16 tabell 2)

Förvaltningsarbetet styrs i beslutsforum där förvaltningsobjektsarkitektur styrgrupp (FOA), objektfamiljstyrgrupp (OF-styrgrupp) och förvaltningsledning ingår.



Figur 17. Beslutsforum i pm3 (Figur hämtad från VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012, s.16 fig.10)

Beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser

I en organisation där en arbetsprocess innefattar flera parter är det viktigt att beskriva hur processen ska gå till. Vidare att knyta processen till de ansvarsroller som hör till arbetsuppgiften. Detta för att skapa ett gemensamt arbetsförfarande och för att minska personberoendet inom organisationens olika förvaltningar. Det finns två typer av processer *styrande* – och *operativa*. Dessa processer skiljer varandra åt så tillvida att styrande processer

är de processer som utförs utifrån förvaltningsuppdraget av förvaltningsledaren. Operativa förvaltningsprocesser innehåller de aktiviteter vilka förvaltningsledaren ger IT-specialister i uppdrag att utföra. Sådana aktiviteter kan vara processer för användarstöd/support, ändringshantering och driftrelaterad felhantering. Vidare brukar det också redan finnas andra processramverk för att omhänderta dessa aktiviteter, t.ex. ITIL. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)

Modellkomponenter i korthet

Tydliga förvaltningsuppdrag handlar om det tillstånd där förvaltningsverksamheten målstyrs utifrån årliga förvaltningsplaner.

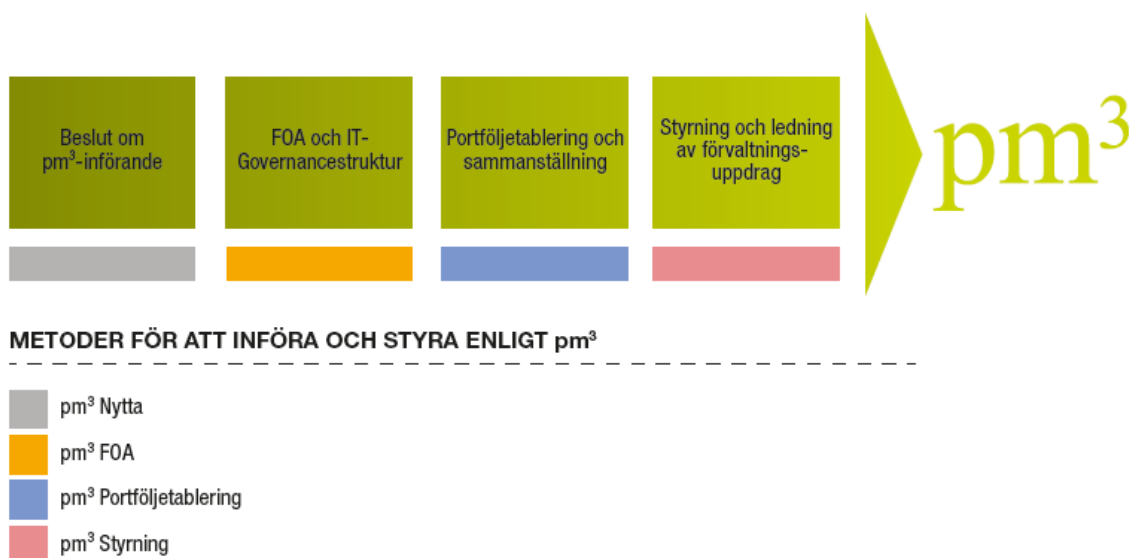
Effektiva förvaltningsobjekt handlar om det tillstånd förvaltningsorganisationen avgränsat och fördelat ansvarsområden inom förvaltningsorganisationen. Förvaltningsobjekt innehåller det som ska förvaltas och består av verksamhetskomponenter och IT-komponenter.

Affärsmässiga förvaltningsorganisationer handlar om det tillstånd där förvaltningsorganisationen bedrivs av olika parter med ett gemensamt ansvar utifrån ett "win-win" perspektiv.

Beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser handlar om det tillstånd där förvaltningsaktiviteterna är beskrivna i gemensamma processer med tillhörande ansvarsroller. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)

PM3 i användning

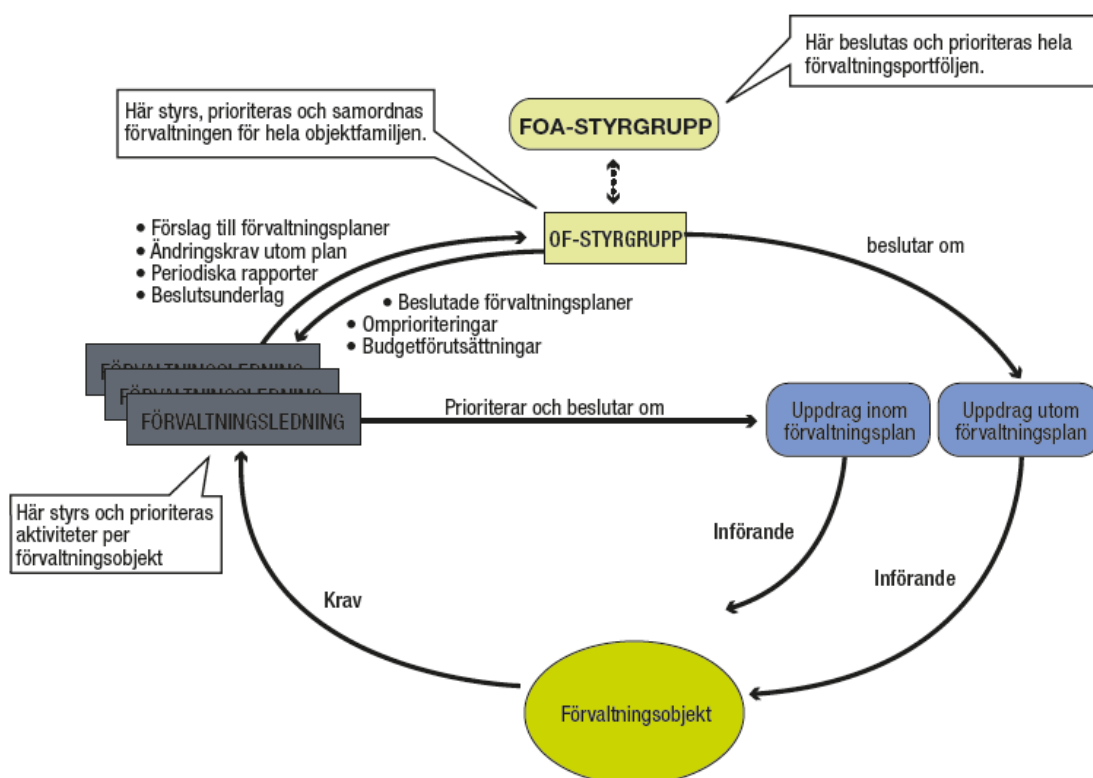
När PM3 ska införas i en organisation bör det ske i projektform och utifrån följande steg.



Figur 18. Att införa pm3 och styra och leda i enlighet med pm3.(Figur hämtad från VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012, s.18 fig.11)

Vid ett förändringsarbete av detta slag är det viktigt att fastställa de olika nyttoförväntningar som finns hos berörda parter. Genom att ta stöd i ett sådant underlag kan beslut fattas huruvida PM3 ska införas i organisationen. Vid ett positivt beslut tas nästa steg i projektet som är att skapa en förvaltningsobjektarkitektur (FOA) och beskriva ett första utkast på en IT-Governance arkitektur. Nästa steg är sedan att planera organisationens portfölj. När portföljetableringen är fastslagen kan förvaltningsarbetet börja utövas i affärsmässig anda. (VGR, ”pm3 modell ver 2.3”, 2012)

Ovanstående figur på föregående sida visar hur det löpande förvaltningsarbetet ska utföras för varje enskilt förvaltningsobjekt. Förvaltningsarbetet innefattar förutom användarstöd, tillgänglighet, och driftsäkerhet också ändringshantering i form av programuppdatering och vidareutveckling. Allt förvaltningsarbete omhändertas av organisationens rollinnehavare enligt tidigare beslutade processer. Förvaltningsledningen utgår ifrån förvaltningsplanen när de styr och prioriterar kring förvaltningsorganisationens olika aktiviteter. Faller någon aktivitet utanför förvaltningsplanen beslutar Objektförvaltningsstyrgruppen huruvida aktiviteten ska omhändertas. Vidare om det ska omprioriteras i förvaltningsplanen eller om det ska tillsättas extra resurser till förvaltningsorganisationen, ett annat alternativ är att avslå aktiviteten helt.



Figur 19. Principen för löpande förvaltningsstyrning. (Figur hämtad från VGR, ”pm3 modell ver 2.3”, 2012, s.19 fig.12)

Ovanstående figur visar hur det löpande förvaltningsarbetet ska utföras för varje enskilt förvaltningsobjekt. Förvaltningsarbetet innefattar förutom användarstöd, tillgänglighet och driftsäkerhet också ändringshantering i form av programuppdatering och vidareutveckling. Allt förvaltningsarbete omhändertas av organisationens rollinnehavare enligt tidigare

beslutade processer. Förvaltningsledningen utgår ifrån förvaltningsplanen när de styr och prioriterar kring förvaltningsorganisationens olika aktiviteter. Faller någon aktivitet utanför förvaltningsplanen beslutar objektförvaltningsstyrgruppen huruvida aktiviteten ska omhändertas. Vidare om det ska omprioriteras i förvaltningsplanen eller om det ska tillsättas extra resurser till förvaltningsorganisationen, alternativt att avslå aktiviteten helt och hållet. Organisationens förvaltningsuppdrag uppdateras varje år och det innefattar också förvaltningsportföljen. FOA-styrgruppen (förvaltningsobjektarkitektur) fastställer också budget utifrån kommande års förvaltningsplaner.
(VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)

3.4 Avslutande kommentarer kring teorikapitlet

Teorikapitlet har beskrivit området IT-Governance där tanken var att belysa vikten av att inkorporera företagets IT på högsta ledningsnivån inom företaget. Området systemförvaltning belyser olika aspekter av systemförvaltningsarbete. Det sista området i teoriavsnittet beskriver en systemförvaltningsmodell.

För denna studie skall IT-Governance ses som en bred referensram på ledningsnivå där arbete med systemförvaltning hamnar inunder. Fokus för denna studie läggs på teorier kring systemförvaltning och systemförvaltningsmodellen PM3.

4 VGR:s styr- och förvaltningsmodell

Resultatdelen presenteras under två rubriker, "VGR:s styr- och förvaltningsmodell" och "Systemförvaltningsarbete inom VGR". Denna del "VGR:s styr- och förvaltningsmodell" ger först en introduktion till varför VGR antagit en ny förvaltningsmodell och hur styr- och förvaltningsmodellen ser ut. Sedan ges en beskrivning på hur förvaltningsmodellen anpassats för VGR:s verksamhet. Denna beskrivning är gjord utifrån mina uppfattningar om vad som förenar och skiljer PM3 kontra VGR:s anpassning av PM3 åt. Jämförelsen är gjord utifrån teoridelens PM3 beskrivning samt information om VGR:s förvaltningsmodell hämtat från VGR:s intranät.

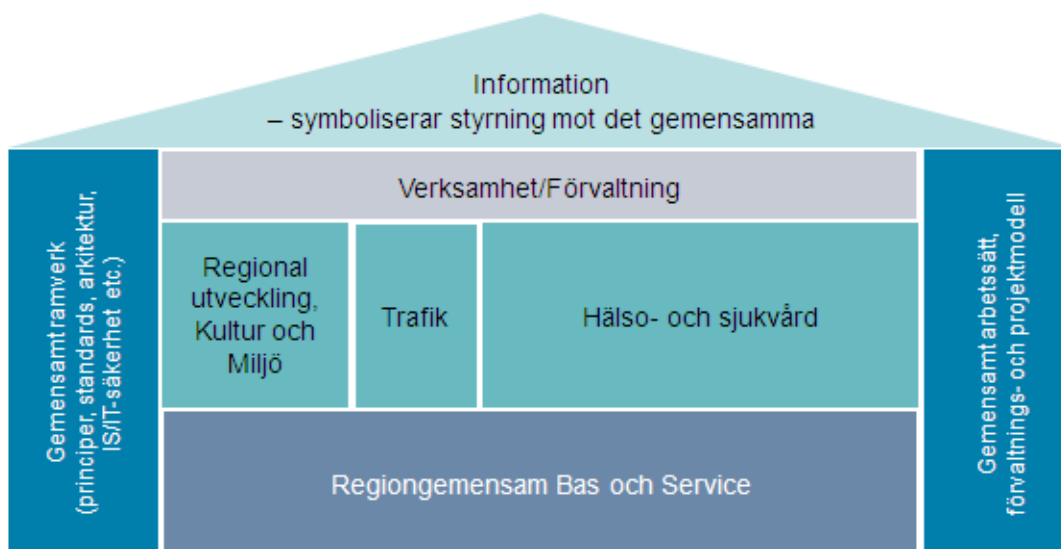
Bakgrund

Västra Götalandsregionens IS/IT-verksamhet genomgår en stor förändring. Regionfullmäktige antog en ny IT-strategi i september 2011. Detta innebar bland annat att en ny styrmodell med nya roller och arbetssätt skulle implementeras. Förändringens ändamål är att säkerställa verksamheternas inflytande, öka samordningen och effektiviteten samt att uppnå en högre grad av kundnöjdhet. Arbetet med att implementera den nya styrmodellen startades i början av 2013.

(VGR, "Implementering av styrmodellen IS/IT", 2013)

4.1 Styrmodell

Bilden nedan (IS/IT-huset) illustrerar hur styrmodellen strukturerats och hur VGR organiserar sitt IS/IT arbete. Husets grund är den regiongemensamma basen som handhar gemensamma system såsom e-post m.m. Ytterväggarna representerar gemensamma ramverk såsom lagar, principer, IT-säkerhet och ett regiongemensamt arbetssätt. Vidare finns fyra branscher vilka motsvarar VGR:s verksamhetsområden; Regionutveckling, Kultur och miljö, Trafik, Hälso- och sjukvård och Service. Alla förvaltningar och bolag ingår i någon av de fyra branscherna. Vinden (verksamhet/förvaltning) ger ett visst utrymme för respektive bolag och förvaltningar att lösa egna unika behov av IT. Taket symboliserar det gemensamma arbetssättet och en bättre samverkan som ska motverka stuprörsarbete. Utgångspunkten är att alla VGR:s verksamheters behov ska driva utvecklingen av IS/IT. Husets delar förklaras närmare nedan. (VGR, "ISIT Styrmodell, ht 2013 FINAL", 2013)



Figur 20. IS/IT huset. (Figur hämtad från VGR, Seminarium ISIT styrmodell 131016, 2013, s.6 fig 6)

Husets vänstervägg det *gemensamma ramverket* för IS/IT- styrmodellen innehåller principer, standarder, arkitektur och IS/IT-säkerhet. Arkitekturen är det ramverk som används för att tillgodose att information och teknik stöttar verksamhetens processer. Inom IS/IT-säkerhet finns en regional strategi för säkerhetsarbete vilken innefattar sju strategiska mål och målområden. Varje målområde har styr- och måltal som följs upp och redovisas årligen till regionstyrelsen.

(VGR, "Gemensamt ramverk", 2013)

Husets högervägg det *gemensamma arbetssättet* för IS/IT-styrmodellen innehåller information som beskriver det gemensamma arbetssättet inom VGR. Här återfinns IS/IT-styrande dokument för VGR, förvaltningsmodellen (VGR:s anpassning av PM3), projektmodellen projekttilen samt berednings och realiseringsprocessen.

(VGR, "Gemensamt arbetssätt", 2013)

Verksamheterna är uppdelade i fyra olika branscher där IT-komponenterna och systemen återfinns i objekten enligt PM3 förvaltningsmodell. De fyra olika branscherna är; *hälso- och sjukvård*, *regional utveckling, kultur och miljö* och *regiongemensam bas och service*.

Branschen *trafik* är ej startad ännu. Varje bransch leds av en branschledning vars uppgift är att säkerställa att IS/IT-utvecklingen stödjer de gemensamma verksamhetsbehoven på ett effektivt sätt. Branschledningens huvudman är IS/IT-ledning koncern, de tar ansvar för strategiska IS/IT-beslut, fördelning och prioritering av resurser till de olika branscherna. Vidare ansvarar IS/IT koncern också för projektportföljen ur strategisk synvinkel samt bedriver IS/IT utvecklingsarbetet nationellt.

(VGR, "IS/IT-Styrmodell", 2013)

Branschen *Hälso- och sjukvård* innefattar följande verksamhetsområden inom VGR, hälso- och sjukvårdsavdelningen inklusive registercentrum och onkologiskt centrum, hälso- och

sjukvårdskanslierna, folktandvården, sjukhusen, Närhälsan, habilitering & hälsa, Sahlgrenska international care, patientnämndernas kansli.

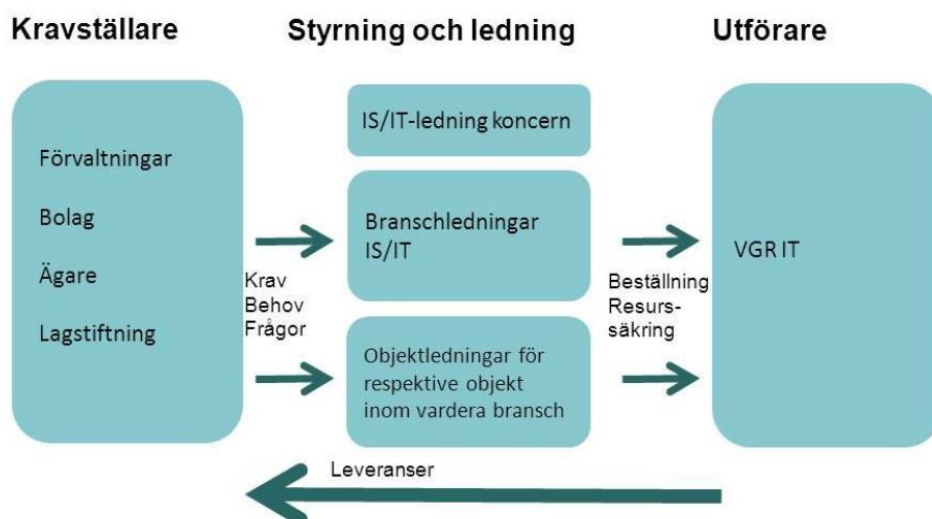
(VGR, "Bransch Hälsa- och Sjukvård", 2013)

Branschen *Regional utveckling, kultur och miljö* innefattar följande verksamhetsområden inom VGR, regionutvecklingssekretariatet, kultursekretariatet, miljösekretariatet, kultur i väst, västsvenska turistrådet AB, västarvet, Göteborgsoperan, Göteborgssymfoniker AB, film i väst, folkhögskolor, naturbruksgymnasier, Göteborgs botaniska trädgård m.fl.

(VGR, "Bransch Regional utveckling, kultur och miljö", 2013)

Branschen *regiongemensam bas och service* innefattar följande verksamhetsområden inom VGR, regionservice, hälsan och arbetslivet, västfastigheter, administration (HR, diarium, dokumenthantering), kommunikation (webb, sociala medier, telefoni), IS/IT-infrastruktur (epost, PC-arbetsplats), regiongemensamma områden m.fl.

(VGR, "Bransch Regiongemensam bas och service", 2013)



Figur 21. Underliggande struktur för IS/IT-styrmodell. (Figur hämtad från VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013, s.14 fig.4)

VGR:s styrmodell utgår ifrån de behov och krav som uppstår i kärnverksamheterna. Dessa behov och krav kompletteras med krav från lagstiftning, nationella krav, ägares krav samt branschernas behov. Dessa behov och krav samordnas, prioriteras och beslutas inom respektive bransch. Branschen ansvarar för att skapa förutsättningar för underhållning, vidareutveckling och nytveckling som rör objekt inom sin bransch. Det handlar om ansvaret för förvaltning, drift och förbättring inom objektens verksamhets- och IT-komponenter. Det finns ett antal objekt inom varje bransch där förvaltning av verksamhetsstöd samt IS/IT-stöd sker. (VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)

Styrning av IS/IT inom VGR utgår från varje bransch som ansvarar för att proaktivt och reaktivt styra och leda branschens IS/IT-verksamhet. Varje branschledning ansvarar för att samordna och prioritera IS/IT-behovet utifrån kärnverksamheterna, nationella krav, lagstiftning, koncerngemensamma initiativ och genom egen omvärldsbevakning. Branschledningen beslutar kring branschens olika IS/IT-planer. Vidare fördelar de resurser för nyutveckling/anskaffning och förvaltning. Branschen är beställare mot utföraren som i de flesta fall handhas av branschens egna objekt. IS/IT-ledning koncern är det högsta beslutande organet i styrmodellen gällande IS/IT-frågor.
(VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)

Det finns endast en utförare av all IS/IT inom VGR och denna utförare är VGR IT. VGR IT ansvarar för utförande och koordinering. Leveranser från utföraren sker via tjänster med tillhörande överenskomna servicenivå avtal, SLA (Service Level Agreement). SLA:erna specificeras inom varje objekt. Mellan VGR IT och kärnverksamheterna samt VGR IT och branscherna upprättas också interna SLA. Samordning av IS/IT och genomförandet gentemot verksamheten sker genom branschberedare IT (BBIT) eller Objektledare IT (OLIT) när det handlar om objektsförvaltningsfrågor för respektive objekt.
(VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)

Beslutsforum och eskaleringsvägar

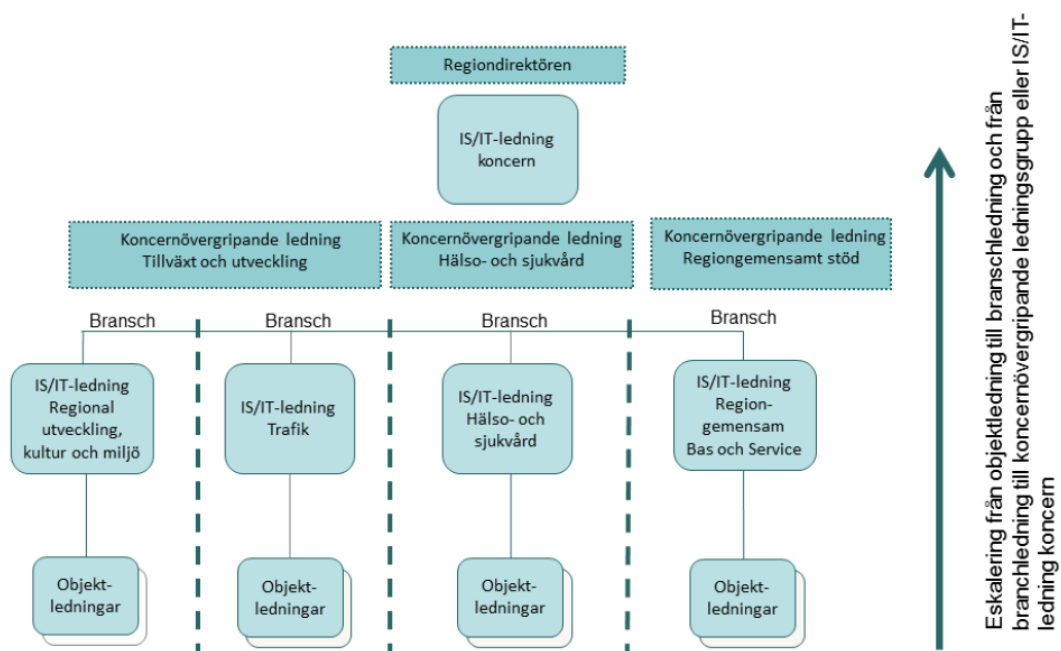
Det finns tre nivåer av beslutförande organ av IS/IT frågor i styrmodellen. Dessa organ leder tillsammans all IS/IT inom VGR utifrån sin beslutsnivå. Nivåerna är; *IS/IT-ledning koncern*, *IS/IT-ledning bransch* och *objektledning*.

IS/IT-ledning koncern är det högsta beslutande organet för all IS/IT inom VGR. Detta organ beslutar om IS/IT-husets uppbyggnad, struktur och innehåll.

IS/IT-ledning bransch beslutar om branschens IS/IT-planer, bestämmer branschens objektplaner och prioriterar inom branschen. Branschledningen ansvarar också för att gemensamma ramverk och riktlinjer följs, likaså följer upp att effekthemtagning sker i kärnverksamheterna.

Objektledning (OL) beslutar om sitt objekts objektplan. Denna plan innehåller mål för underhåll och vidareutveckling av objektet. Objektledningen ser till att det som överenskommit i objektplanen genomförs.

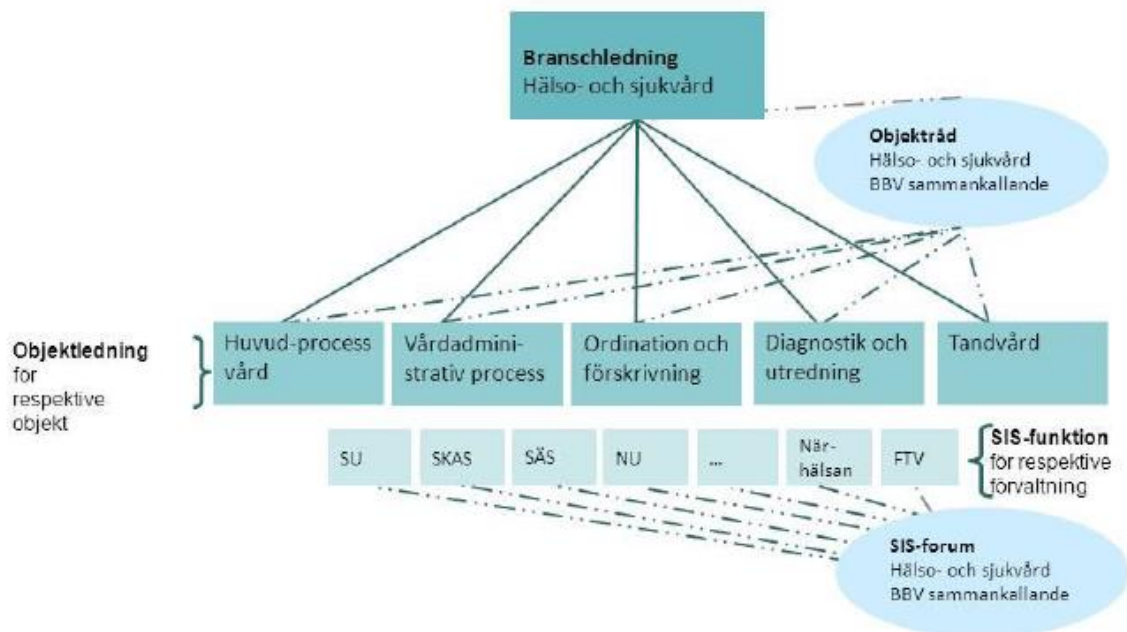
(VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)



Figur 22. VGR:s beslutsföra och vägar för eskalering inom styrmodell för IS/IT (Figur hämtad från VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013, s.17 fig.5)

De beslutande organen under IS/IT-ledning koncern kan eskalera frågor till nivån ovanför enligt bilden ovan. Respektive branschledning eskaleras antingen till IS/IT-ledning koncern för frågor som rör områden som omfattas av IS/IT-huset (t.ex. objektarkitektur, tjänster, projekt, prioriteringar, medel etc.) eller till koncernövergripande ledningsgrupp för frågor som rör VGR som verksamhet. Uppgift, ansvar, deltagande och delegation för respektive IS/IT-forum beskrivs nedan. Koncernövergripande ledningsgrupper är verksamhetsforum och beskrivs ej vidare i detta dokument.

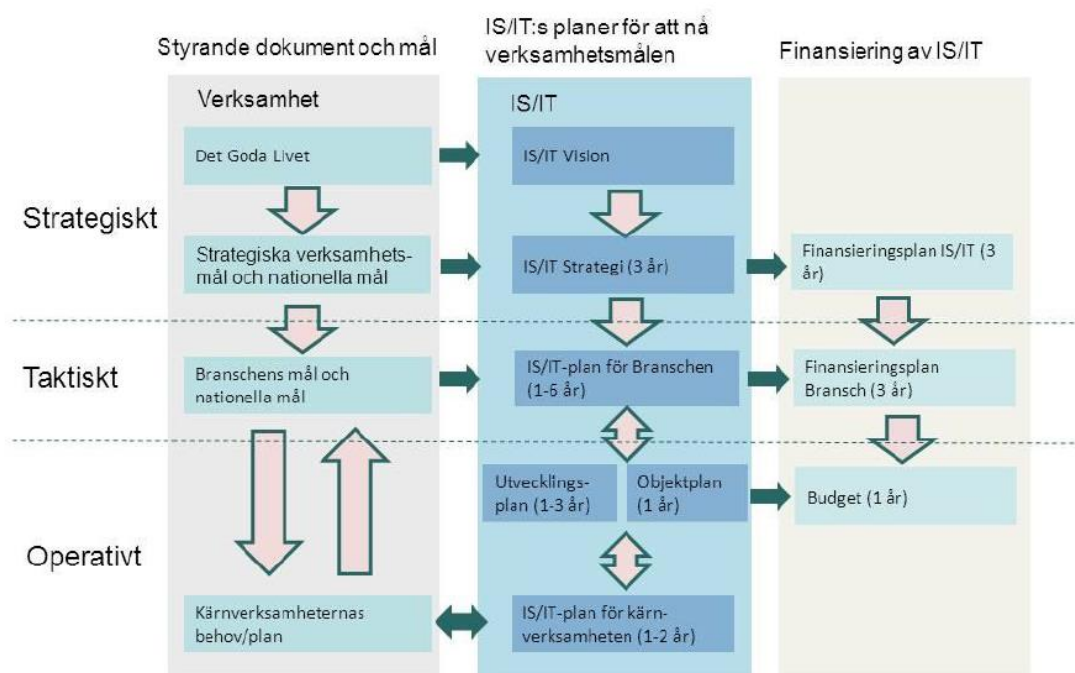
(VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)



Figur 23. Ett objektråd och SIS-forum per bransch. Exemplet ovan är hämtat från Bransch Hälsa- och sjukvård. (Figur hämtad från VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013, s.25 fig.6)

Bilden ovan ger ett exempel på hur samverkan sker mellan olika objekt inom branschen Hälsa- och sjukvård. Objektrådet består av branschens alla objektledningar (OL) vars avsikt är att handha en gemensam koordinering av branschens samordningsbehov. Objektrådet kan göra prioriteringar i de beslutade objektplanerna. Finns behov av eskalering kan detta göras via respektive branschledning. Branschberedare verksamhet (BBV) för branschen är sammankallande. SIS (Samordnare IS)-forum omfattar branschens samlade SIS-ansvariga. Deras huvuduppgift är att koordinera behov och trygga en samordnad kravställning. Branschberedarverksamhet (BBV) är sammankallande till SIS-forum. (VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)

Styrande dokument



Figur 24. VGR:s planstruktur för IS/IT. (Figur hämtad från VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013, s.40 fig.7)

De styrande planeringsdokument som ligger till grund för styrning och koordinering av IS/IT-verksamheten på strategisk taktisk och operativ nivå, utgår ifrån verksamhetens mål och strategier samt rådande nationella riktlinjer. IS/IT-planerna upprättas eller revideras årligen *IS/IT-strategi (3 år)* - innehåller övergripande mål för IS/IT, IS/IT principer, arkitektur samt hur IS/IT stödjer verksamheten.

Finansieringsplan IS/IT (3år) – innehåller direktiv för finansiering och investering av aktiviteter som ingår i IS/IT strategisk plan.

IS/IT-plan för Branschen (3 år) – innehåller korta och långsiktiga IS/IT-mål för branschen, prioriteringar samt planerade projekt/aktiviteter av större karaktär.

Finansieringsplan Branschen (3 år) – innehåller riktlinjer för finansiering samt en mer planerad finansiering för de mest prioriterade områdena. Vidare innehåller den en investeringsplan.

Utvecklingsplan (1-3 år) – innehåller de projekt/områden som ska utvecklas de kommande 1-3 åren. Vidare en tidsplanering för genomförandet samt beroendeförhållanden och risker.

Objektplan (1år) – innehåller planerade vidareutvecklingar, uppdateringar, felrättningar för de system som ingår i objektet. Budget och tidplan återfinns också i denna plan.

Branschbudget (1 år) – innehåller branschbudget för kommande år som också är uppdelat i utveckling, drift och förvaltningskostnader.

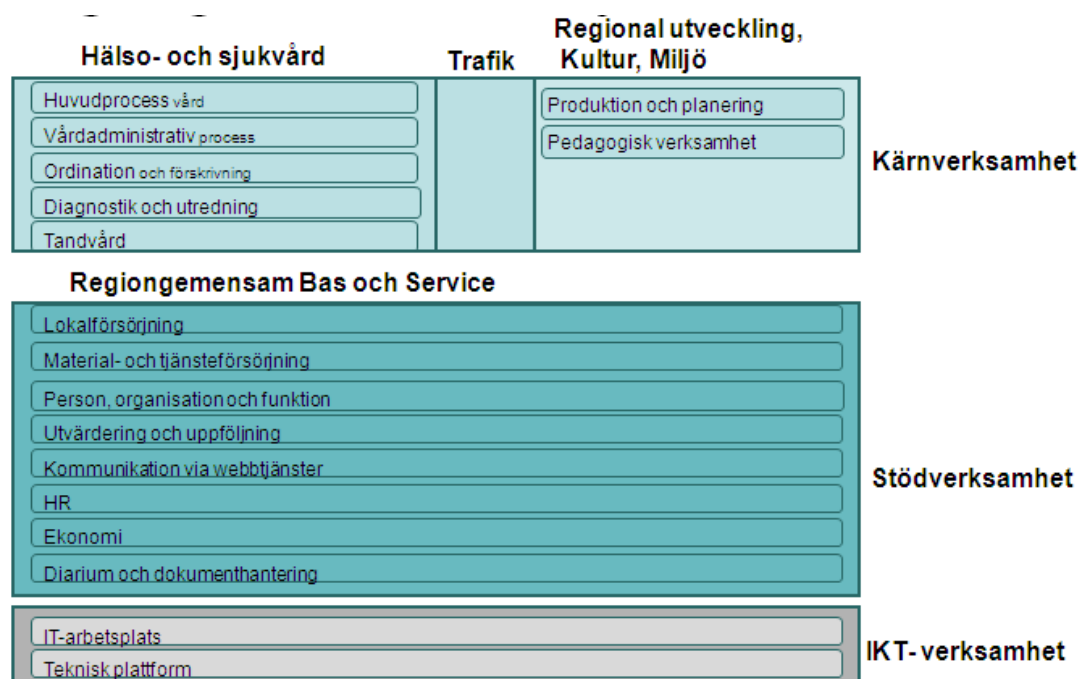
IS/IT-plan för kärnverksamheten (1-3 år) – innehåller en översikt och prioritering av verksamhetens behov av IS/IT-aktiviteter och projekt. Vidare tids- och aktivitetsplanering för införande av godkända initiativ.

(VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)

4.2 Förvaltningsmodell

VGR utgår ifrån PM3 som ger stöd i hur förvaltningsfrågor gällande IT-stöd ska hanteras. Vidare ger den stöd i förvaltning och affärsmässig styrning av verksamhetsprocesser och IS/IT-system. Förvaltningsmodellens etablering i VGR tar sin grund i en objektsarkitektur vilken beskriver hur förvaltningsarbete ska organiseras. Objektsarkitekturen ägs av IS/IT-ledning koncern.

(VGR, "Förvaltningsmodell", 2013)



Figur 25. Regiongemensamma objekt/objektsarkitektur. (Figur hämtad från VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013, s.56 fig.16)

Objektsarkitekturen skapar en överblick samt underlättar för koncernledningen när strategiska beslut ska fattas. Branscherna är VGR:s benämning på det som kallas "objektfamilj" i PM3 modellen. Objekten grupperas i närliggande verksamhet för att understödja gemensam styrning och samarbete mellan objekten. Ett objekt innehåller en grupp av system med liknande beröringspunkter. IT-systemen grupperas utifrån existerande verksamhetsprocesser och arbetssätt. Det finns tre typer av objekt; Kärn-, Stöd- och IT-verksamhet. Varje objekt har olika roller knutna till sig; *objektägare*, *objektledare* och *objektspecialister*.

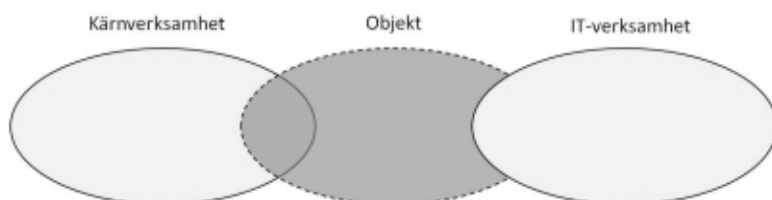
En *objektägare* är motsvarande en systemägare, fast denne hanterar inga enskilda system. Rollen ansvarar för att ha ett regionalt helhetsperspektiv. En objektägare ingår också i IS/IT-branscheledning.

En *objektledare* är motsvarande en projektledare, fast denne styr förvaltnings- och vidareutvecklingsarbetet för ett objekt utifrån en beslutad plan.

En *objektspecialist* består av före detta systemförvaltare på lokal och regional nivå, tekniker, systemspecialister på teknik- och verksamhetsidan, superusers och systemadministratörer i verksamheten m.fl. Rollerna kommer att beskrivas närmare under nästa rubrik.

(VGR, "ISIT Styrmodell, ht 2013 FINAL", 2013)

(VGR, "Förvaltningsmodell", 2013)



Figur 26. VGR Förvaltningsmodell. (Figur hämtad från VGR, "Förvaltningsmodell", 2013)

Roller i IS/IT-styrmodell och förvaltningsmodell

I och med att styr- och förvaltningsmodellen har etablerats har också nya roller tillkommit. Dessa roller beskrivs nedan.

	I verksamheten	Inom VGR IT
Per bransch	Branschordförande Branschberedare Verksamhet	Branschberedare IT
Per objekt	Objektägare Verksamhet Objektledare Verksamhet Objektspecialist Verksamhet	Objektägare IT Objektledare IT Objektspecialist IT
Per förvaltning eller bolag	Samordnare SIS	

Figur 27. Nya roller som tillkommer. (Figur hämtad från VGR "Seminarium ISIT styrmodell, ht 2013 FINAL", 2013, s.9 fig.9)

Branschberedare Verksamhet (BBV), denna roll har som uppgift att stödja sin branschberedning både i framtagning av beslutsunderlag samt i agerande i olika ärenden på uppdrag av branschledningen. De största områden BBV ansvarar för är att; koordinera ärenden inom och mellan branscher, bereda ärenden till branschledningen samt att bistå och avlasta branschledningen. BBV kan erhålla fullmakt från branschledningen för att företräda branschledningen i olika ärenden. BBV kan också återsända beslutsärenden som var avsedda för branschledningen om denne tycker besluts materialet är ofullständigt. BBV tillhör linjemässigt en förvaltning eller ett bolag men arbetar på uppdrag av branschledningen. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

Branschberedare IT (BBIT), denna roll har som uppgift att vara ombud för IS/IT-linjeorganisationen gentemot den bransch som BBV arbetar för. BBIT ska säkerställa att de beslutsunderlag som branschledningen får tillhanda innehåller IS/IT-mässig hänsyn. Dvs. att hänsyn tagits till IS/IT-mässiga aspekter samt fördelning av resurser i IS/IT-organisationen. De största områden BBIT ansvarar för är att; bistå BBV med IS/IT-kompetens vid framtagning av ärenden till sin branschledning, bistå och avlasta branschledningen med IS/IT-kompetens, tillförsäkra IS/IT-linjeorganisationens leveransförmåga. BBIT kan erhålla fullmakt från branschledningen att företräda dem i olika ärenden/frågor. BBIT tillhör linjemässigt IS/IT-linjeorganisationen men arbetar på uppdrag av IS/IT-ledning bransch. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

Objektägare verksamhet (OÄV), denna roll har som uppgift att ansvara för att verksamheten får rätt stöd i den fortlöpande utvecklingen för objektet. Objektägaren har erforderlig attesträtt för objektet. Vidare har OÄV mandat att utöka resurser vid behov samt rättigheter att teckna avtal för objektet. Objektägarskapet fördelas på deltagarna i branschledningen och OÄV bör även ha organisatorisk tillhörighet inom en verksamhet som objektet stödjer. OÄV rapporterar linjemässigt till linjechef men funktionellt till ordföranden i sin branschledning. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

Objektägare IT (OÄIT), denna roll har som uppgift att säkerställa att IS/IT-organisationen tillgodoser verksamhetens behov av passande IS/IT-stöd. Objektägaren har erforderlig attesträtt för objektet. Vidare har OÄIT mandat att utöka resurser vid behov samt rättigheter att teckna avtal för objektet. Objektägarskapet för IT fördelas på medlemmar i IS/IT-ledningen. OÄIT ska organisatoriskt tillhöra den gemensamma IS/IT-linjeorganisationen, där den IT-nära förvaltningen av objektet bedrivs. OÄIT rapporterar linjemässigt till linjechef och funktionellt till ordföranden i sin branschledning. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

Objektledare verksamhet (OLV), denna roll har som uppgift att verkställa objektmålen inom fastställda ramar på ett kostnadseffektivt sätt. Genom att skapa bra beslutsunderlag till branschledningen ger OLV dem möjlighet att fatta rätt beslut. Objektledarskapet bör innehas av någon med projektledaregenskaper som kan styra förvaltningsarbetet inom fastställda ramar (objektplanen). Objektledaren sammankallar till objektledningsmöten där också objektledare IT deltar. Objektledaren har rätt att göra avrop mot ingångna interna avtal. Vidare rätt att initiera uppdrag utifrån objektplanen. OLV tillhör linjemässigt en förvaltning eller ett bolag, ej den gemensamma IS/IT-organisationen och ej samma förvaltning eller bolag som objektägaren tillhör. OLV arbetar på uppdrag av IS/IT-ledning bransch. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

Objektledare IT (OLIT), denna roll har som uppgift att genomföra objektplanens mål gällande IS/IT-stöd. Genom att skapa bra beslutsunderlag till branschledningen ger OLIT dem möjlighet att fatta rätt beslut. Objektledarskapet bör innehas av någon med projektledaregenskaper som kan styra förvaltningsarbetet inom fastställda ramar (objektplanen). OLIT deltar tillsammans med OLV i objektledningsmöten. Objektledaren har rätt att göra avrop mot ingångna interna avtal. Vidare rätt att initiera uppdrag utifrån objektplanen. OLIT tillhör organisatoriskt den gemensamma IS/IT-organisationen och

rapporterar linjemässigt till linjechef och funktionellt till objektägare IT. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

Operativa roller

Dessa roller har inget ansvar i styrmodellen. Rollerna ansvarar för att utföra de arbetsuppgifter som tilldelats av objektledare verksamhet och objektledare IT.

Objektspecialist verksamhet med samordningsansvar (OSSV), denna roll har som uppgift att vara objektorganisationens kontaktyta gentemot användarna. OSSV funktionen samordnar och styr objektaktiviteter, fångar upp och formulerar krav på objektprodukter ur ett verksamhetsperspektiv. Vidare har OSSV ett omvärldsbevakandeansvar. OSSV utför också informationsaktiviteter och resursberäknar samt följer upp tid och kostnader. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

Objektspecialist IT med samordningsansvar (OSSIT), denna roll har som uppgift att omsätta verksamhetens funktionskrav i tekniska lösningar samt att säkerställa att förändringarna passar in i den tekniska miljön. OSSIT funktionen samordnar och styr objektaktiviteter, fångar upp och formulerar krav på objektprodukter ur ett verksamhetsperspektiv. Vidare har OSSIT ett omvärldsbevakandeansvar. OSSIT utför också informationsaktiviteter och resursberäknar samt följer upp tid och kostnader. OSSIT ansvarar också för att informationsstrukturen i IT-komponenterna följer beslutade standarder. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

Objektspecialist verksamhet (OSV), denna roll har som uppgift att vara objektorganisationens kontaktyta gentemot användarna samt att vidareutveckla förvaltningsorganisationen med hjälp av förvaltningsprodukter. Arbetsuppgifter som åligger OSV är bland annat att verkställa förvaltningsaktiviteter på uppdrag av objektledaren, uppdatera dokumentation som t.ex. processbeskrivningar, rutiner och mallar utifrån tagna beslut. OSV ska också säkerställa användbarheten ur ett användarperspektiv. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

Objektspecialist IT (OSIT), denna roll har som uppgift att realisera funktionella krav från verksamheten till en optimal teknisk lösning. Vidare att säkerställa att förändringarna passar in i den tekniska miljön. Arbetsuppgifter som åligger OSIT är bl.a. att verkställa förvaltningsaktiviteter på uppdrag av förvaltningsledaren, omvandla verksamhetskrav till systemkrav, säkerställa användbarheten ur ett IT-perspektiv samt att se till att objektens IT-stöd är tillgängliga enligt överenskommelser. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

Samordnare IS (SIS), denna roll finns på varje förvaltning eller bolag och har som uppgift att vara en brygga mellan verksamhet och styrande roller i branschen. SIS är ombud för sin förvaltning eller bolag i IS/IT-frågor och ansvarar för att; samla in och bereda funktionella kravställningar och samordna IS/IT-frågor för sin förvaltning eller bolag, planera för att ta emot IS/IT-leveranser och föreslå en aktivitetsplan för kommande års IS/IT aktiviteter för sin förvaltning eller bolag. SIS har mandat att vara ombud för sin förvaltning eller bolags ledning i IS/IT-relaterade frågor. Mandatet måste vara skriftligt definierat av sin förvaltnings- eller

bolagschef. SIS rapporterar till sin förvaltnings- eller bolagschef. Vissa förvaltningar har valt att ha fler än en SIS person och i dessa fall har det etablerats en SIS-funktion. Dimensioneringen av antal SIS personer inom en förvaltning eller bolag avgörs av respektive förvaltningschef. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

4.3 VGR:s anpassning av PM3-modellen

VGR har byggt sin förvaltningsmodell utifrån ramverket PM3 tillhandahåller fast med vissa anpassningar för att möta VGR:s behov. Förvaltningsmodellen beskriver hur förvaltningsarbetet för verksamhets- och IS/IT-stöd ska utföras inom VGR för att tillfredsställa verksamhetens behov och krav. VGR:s förvaltningsmodell utgår ifrån att det finns ett gemensamt ansvar hos kärnverksamheten och utföraren av IS/IT att vidmakthålla och vidareutveckla de verksamhetskomponenter och IT-komponenter som behövs för att stödja kärnverksamheten. Termerna vidmakthålla och vidareutveckling och definitionerna av dessa bygger på PM3 ramverket och dess innebörd är;

Vidmakthålla - att göra minsta möjliga insats för att rätta en objektprodukt, göra objektprodukten tillgänglig, ge nödvändigt användarstöd.

Vidareutveckling – de aktiviteter som anpassar objektprodukten till tvingande omvärldskrav, förbättra objektprodukten ut affärs-, nyttjande och tekniskt perspektiv.

(VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)

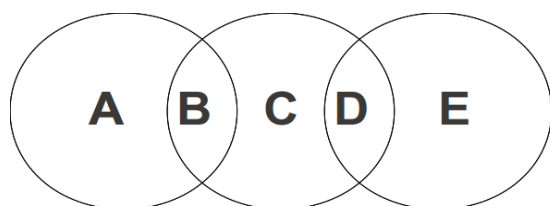
4.3.1 Förvaltnings- och styrmodell

Nedan jämförs VGR:s anpassning av styr- och förvaltningsmodellen mot teorins beskrivning av PM3 modellen. Jämförelsen är gjord utifrån min synvinkel om vad som förenar och skiljer dessa åt.

Modellbeskrivning

PM3 modellen skiljer på verksamhet (det som görs) och organisation (vem som gör). Detta berör tre olika typer av verksamheter; objektverksamhet (A) förvaltningsverksamhet (BCD) objektverksamhet och IT-verksamhet (E). Enligt nedan bild.

(VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)



A: Objektverksamhet

B: Verksamhetsnära förvaltning

C: Förvaltningsstyrning

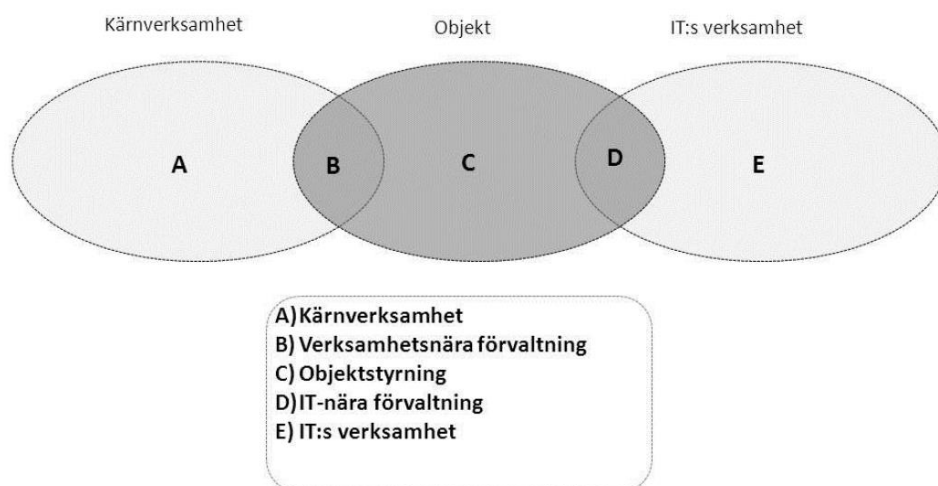
D: IT-nära förvaltning

Förvaltnings-
verksamhet

E: IT-verksamhet

Figur 28. Förvaltningsverksamheter. Reviderad figur. (Figur hämtad från VGR, "pm3 modell ver 2.3" 2012, s.7 fig.1. Förvaltningsverksamhet som subverksamhet till objekt och IT-verksamhet)

VGR:s förvaltningsmodell skiljer sig lite från PM3 modellen i ett par benämningar. Där PM3 använder objektverksamhet, använder VGR kärnverksamhet (A). Där PM3 använder förvaltningsstyrning, använder VGR objektstyrning (C). VGR benämner också sina verksamhetsområden som kärn-(A), objekt-(BCD) och IT-verksamhet(E). Förvaltningsmodellen i sin helhet kallas i VGR för Objektförvaltningsmodell och inkluderar all förvaltning av IS/IT för alla förvaltningar och bolag inom VGR. (VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)



Figur 29. Övergripande beskrivning av regionens förvaltningsmodell.. Figur hämtad från VGR, " ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL",2013, s.55 fig.15)

Modellkomponenter

PM3 är uppbyggd runt fyra komponenter: *tydliga förvaltningsuppdrag, effektiva förvaltningsobjekt, affärsmässiga förvaltningsorganisationer och beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser.*

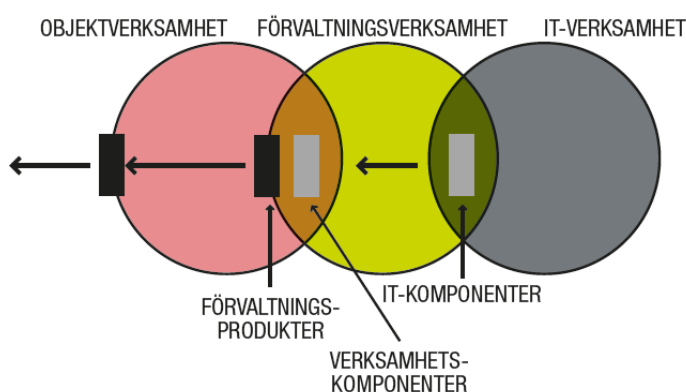
Tydliga förvaltningsuppdrag handlar om att verksamheten bedrivs utifrån uppdragsgivarens avsikter. Förvaltningsverksamhetens styrning kan vara komplicerad eftersom både objekt- och IT-verksamheten har uppdrag från respektive ledningar att bedriva verksamheten på ett effektivt sätt. Viktigt att därför bena ut vilka behov och krav som finns på förvaltning. Målstyrning används ofta eftersom utgångspunkten är att de som är närmast problemet vet hur det ska lösas. Förvaltningsorganisationen tar fram målen som sedan ska godkännas av uppdragsgivarna. Förvaltning bryts ut ur det linjeorganisatoriska ansvaret och styrningen av alla förvaltningsuppdrag samplaneras och prioriteras. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)

Ovanstående stämmer väl överens med VGR:s modell. I ett förvaltningsuppdrag inom VGR för ett objekt, ska mål och resursberäkning beskrivas i en objektplan som uppdateras/revideras varje år. Styrning av IS/IT inom VGR utgår ifrån varje bransch som ansvarar för att proaktivt och reaktivt styra och leda branschens IS/IT-verksamhet. Varje branschledning ansvarar för att samordna och prioritera IS/IT-behov utifrån kärnverksamheterna, nationella krav, lagstiftning, koncerngemensamma initiativ och genom egen omvärldsbevakning.

Branschledningen beslutar kring branschens olika IS/IT-planer. Vidare fördelar de resurser för nyutveckling/anskaffning och förvaltning. Sammanfattningsvis kan nämnas att målstyrning används utifrån årliga förvaltningsplaner som också PM3 modellen förordar. (VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)

Effektiva förvaltningsobjekt inom PM3 modellen handlar om att avgränsa och fördela ansvarsområden inom förvaltningsorganisationen. Förvaltningsobjekt innehåller det som ska förvaltas och består av verksamhetskomponenter och IT-komponenter. Ett vanligt sätt att innehållsbestämma förvaltningsobjekt är att låta applikationer (IT-komponenter) vara förvaltningsobjekt.

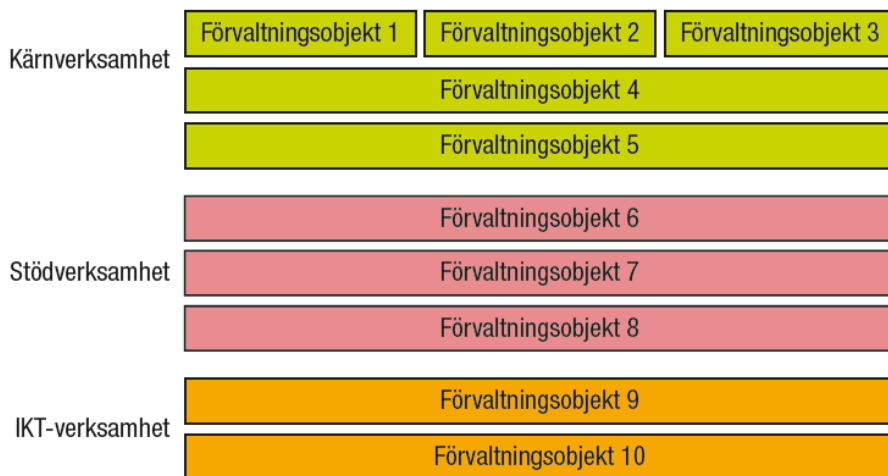
(VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)



Figur 30. Förvaltningsobjektets beståndsdelar ur leveransperspektiv (Figur hämtad från VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012, s.13 fig. 7)

Ett sätt att skapa effektiva förvaltningsobjekt är att samla alla verksamhetskomponenter och IT-komponenter som tillhör en viss objektverksamhet i samma förvaltningsobjekt. Ett förvaltningsobjekt kan vara av tre olika typer; *kärnverksamhet* (branschunik, t.ex. livförsäkring), *stödverksamhet* (gemensam verksamhet såsom ekonomi, dokumenthantering) eller *IKT-verksamhetsobjekt* (t.ex. teknisk plattform). Organisationens alla förvaltningsobjekt beskrivs i en förvaltningsobjektarkitektur (FOA) som illustreras nedan. En FOA ger en överblick över organisationens alla förvaltningsobjekt. FOA:n underlättar också överlämning av leveranser från projektorganisationer till förvaltningsorganisationer genom att innehållsbestämma projektleveransens förvaltningsobjekt-tillhörighet.

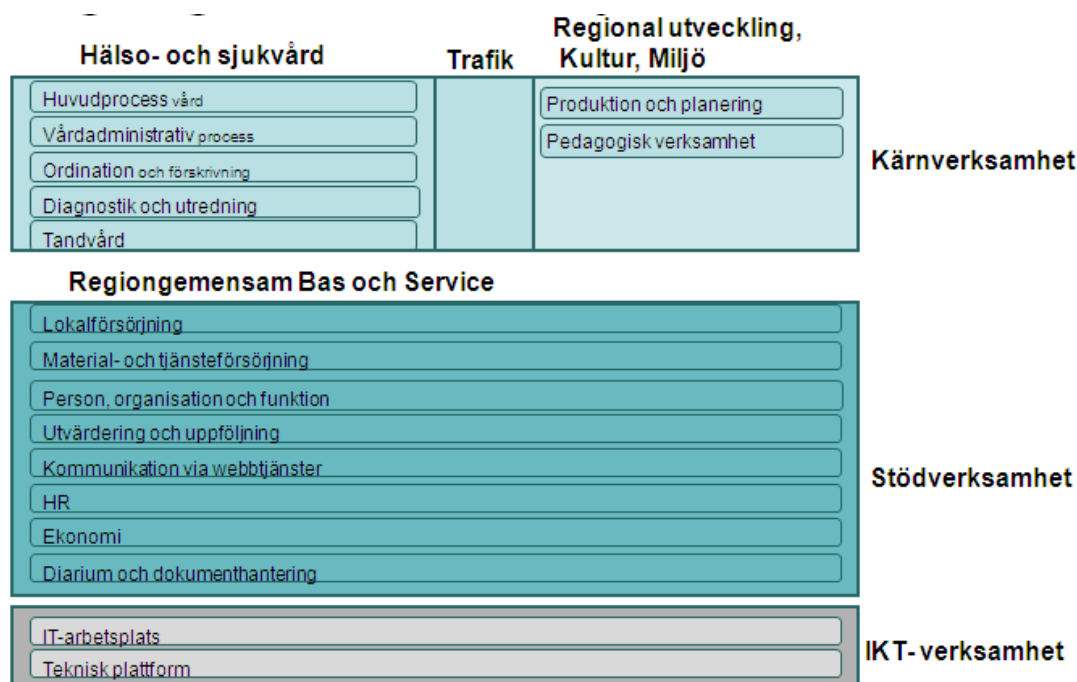
(VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)



Figur 31. Förvaltningsobjektarkitektur (FOA) (Figur hämtad från VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012, s.14 fig.8)

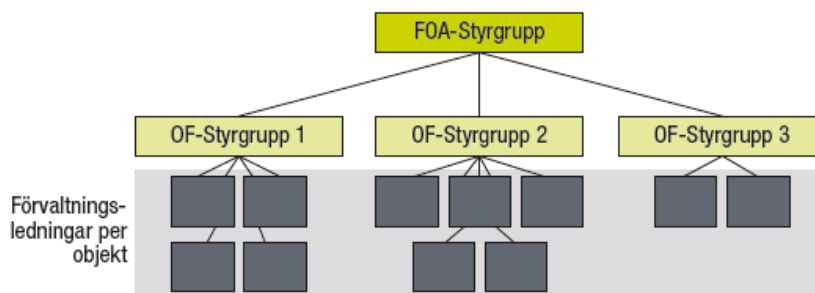
Ovanstående stämmer väl överens med VGR:s modell, med en liten skillnad på hur uppdelningen av förvaltningsobjekten gått tillväga. PM3 påvisar att ett vanligt sätt att innehållsbestämma förvaltningsobjekt är att låta applikationer (IT-komponenter) vara förvaltningsobjekt. VGR har utgått ifrån verksamheternas liknande behov (verksamhetsprocesser) av IS/IT-stöd när objekten delats in i olika områden. Det finns också en framtagen objektsarkitektur i VGR där varje objekt förvaltas av en objektorganisation som består av verksamhets- och IT-resurser. Objektet levererar objektprodukter till kärnverksamheten. Objektprodukter kan vara verksamhets- eller IT-komponenter. Verksamhetskomponenter kan vara att ge support till användare skapa och förbättra manualer och processer medan IT-komponenter är system och applikationer som stödjer processerna och som därmed ingår i objektet. I varje objekt möts kärn- och IT-verksamheten vilka jobbar tillsammans för att möta kärnverksamhetens behov. Detta stämmer väl överens med PM3:s modell.

(VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)



Figur 32. Regiongemensamma objekt/objektsarkitektur. (Figur hämtad från VGR, "Seminarium ISIT styrmodell, ht 2013 FINAL", 2013, s.8 fig.8)

Affärsmässiga förvaltningsorganisationer inom PM3 modellen handlar om att även fast förvaltningsorganisationen bedrivs av olika parter ska det präglas av ett "win-win" perspektiv. Det ska finnas ett gemensamt ansvar men för skilda delar och därigenom kan förvaltning bedrivs på ett affärsmässigt sätt. Förvaltningsorganisationen är rollbaserad och det ska finnas en rollbeskrivning för varje roll där ansvarsförhållanden, mandat och arbetsuppgifter ska dokumenteras. Förvaltningsarbetet styrs i beslutsforum där förvaltningsobjektarkitektur styrgrupp (FOA), objektfamiljstyrgrupp (OF-styrgrupp) och förvaltningsledning ingår. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)



Figur 33. Beslutsforum i pm3 (Figur hämtad från VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012, s.16 fig.10)

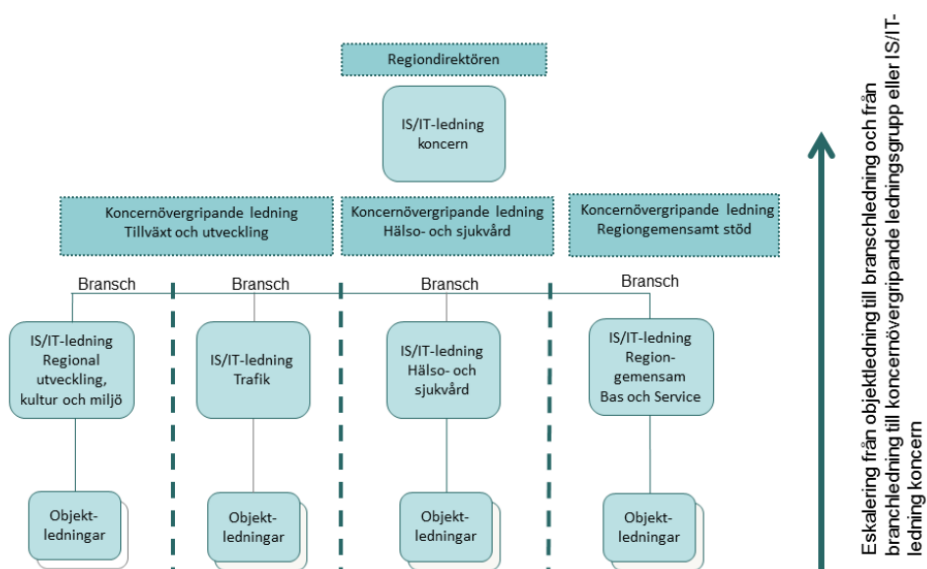
Ovanstående stämmer väl överens med VGR:s modell, förvaltningsorganisationens olika roller är väl beskrivna utifrån objektsarkitekturen vilket PM3 modellen förordar.

	I verksamheten	Inom VGR IT
Per bransch	Branschordförande Branschberedare Verksamhet	Branschberedare IT
Per objekt	Objektägare Verksamhet Objektledare Verksamhet Objektspecialist Verksamhet	Objektägare IT Objektledare IT Objektspecialist IT
Per förvaltning eller bolag	Samordnare SIS	

Figur 34. Nya roller som tillkommer. (Figur hämtad från VGR, "Seminarium ISIT styrmodell, ht 2013 FINAL", 2013, s.9 fig.9)

VGR:s modell använder också beslutsforum enligt PM3. VGR har tre beslutförande organ *IS/IT-ledning koncern*, *IS/IT-ledning bransch* och *objektledning* vilka tillsammans leder all IS/IT inom VGR utifrån sin beslutsnivå. *Objektledning* (PM3:s förvaltningsledning) beslutar om sitt objekts objektplan vilken innehåller mål och underhåll för objektet. *IS/IT-ledning bransch* (PM3:s objektförvaltningsstyrgrupp) beslutar om branschens IS/IT planer och bestämmer branschens objektplaner. Vidare gör de prioriteringar inom branschen. *IS/IT-ledning koncern* (PM3:s Förvaltningsobjektarkitekturstyrgrupp) är det högsta beslutande organet för all IS/IT inom VGR.

(VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)



Figur 35. VGR:s beslutsföra och vägar för eskalering inom styrmodell för IS/IT (Figur hämtad från VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013, s.17 fig.5)

Beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser inom PM3 modellen handlar om att beskriva förvaltningsaktiviteterna och dess tillhörande ansvarsroller. När en arbetsprocess innefattar flera parter är det viktigt att beskriva hur processen ska gå till. Vidare att ansvarsroller knyts till processen. Detta görs för att skapa ett gemensamt arbetsförfarande och för att minska personberoendet inom organisationen. Det finns två typer av processer; *styrande* och *operativa*. Styrande processer är de processer som utförs utifrån förvaltningsuppdraget av förvaltningsledaren. Operativa förvaltningsprocesser ger förvaltningsledaren IT-specialister i uppdrag att utföra. Sådana aktiviteter kan vara processer för användarstöd/support, ändringshantering, driftrelaterad felhantering. Vidare brukar det också redan finnas andra processramverk för att omhänderta dessa aktiviteter, t.ex. ITIL. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)

VGR:s modell har tydliga roller och dess ansvarsområden definierade. Huruvida arbetsprocesser gällande förvaltningsaktiviteter är beskrivna framgår däremot inte. VGR använder sig av ITIL som nämns ovan för att omhänderta support, ändringshantering och driftrelaterad felhantering m.m.

(VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)

(VGR, "Ledningssystem", ITIL, 2013)

5 Systemförvaltningsarbete inom VGR

Denna resultatdel ger en bild av hur det upplevs och fungerar att arbeta med systemförvaltning utifrån den antagna förvaltningsmodellen i VGR. Först presenteras respondenternas syn på olika begrepp. Därefter presenteras respondenternas upplevelser kring införandet av förvaltningsmodellen i VGR. Till sist presenteras respondenternas upplevelser vid arbete med systemförvaltning utifrån förvaltningsmodellen.

5.1 Begreppsuppfattningar

När det gäller begreppen *systemförvaltning* och *systemutveckling* fanns ett relativt enat synsätt hos respondenterna. Där innebörden för systemförvaltning var att "fånga verkligheten" i ett system. Dvs. att systemet tillgodoser verksamhetens behov av funktioner och att hela tiden röra sig framåt med ständiga förbättringar av systemet.

– Respondent 4: "Förvaltning är att sköta om systemet så att det löpande fungerar med de grundbehov som finns."

När det gäller *systemutveckling* nämndes att detta handlar om vidareutveckling samt nyutveckling av dels befintliga system men också dels uppsättningen av helt nya system. Det fanns också kunskaper om gränsdragning, där respondenterna nämnde att viss vidareutveckling av ett system är "små" utvecklingar som också ingår i förvaltning men större fall av systemutveckling kan leda till helt nya system. Dvs. att respondenterna också fångade upp tidsaspekter samt omfånget och grad av utveckling vilket kan vara en form av gränsdragning mellan systemförvaltning och systemutveckling.

– Respondent 1: "Systemförvaltning är att utnyttja befintligt system så bra man kan, få ut så mycket som möjligt av ett redan befintligt system. Systemutveckling är ju att förbättra det och det kan ju ingå i förvaltning också om det är mindre, om det är en större ändring kan det leda till ett nytt system."

Begreppet *förvaltningsstyrning* och hur systemförvaltningsarbete kan ledas på olika nivåer inom en organisation fanns också ett tämligen enat synsätt kring. För det första ska det finnas ett mål att styra mot, sedan ska detta förgrena sig nedåt i leden för att förvaltningsarbetet ska kunna styras framåt.

– Respondent 4: "[...] någonstans behöver man ha en långsiktig plan, vad är det vi ska tillgodose? Vad ser man 5 år framöver? [...] det är lite mer långsiktiga [...] men ner på den operativa nivån kan ju vara t.ex. att man fixar med lathundar."

En av respondenterna nämnde att VGR borde jobba mer med centralism för att försöka kunna styra förvaltningsarbetet bättre och för att kunna säkerställa att arbete inom olika förvaltningar på olika sjukhus följer en viss struktur. Vidare att det öppnat upp för en bättre dialog. Med detta menades att arbetsuppgifter idag utförs på olika sätt inom VGR:s olika sjukhus och att detta borde styras upp för att dels kunna styra förvaltningsarbete framåt och dels få en bättre struktur och ett mer enat arbetssätt och förfarande.

– Respondent 3: "[...] vi jobbar väldigt olika och det blir mycket kulturbundet vilket i vissa fall kan vara väldigt bra men i andra fall väldigt ineffektivt."

5.2 Upplevelser och synpunkter kring införandet av ny styr- och förvaltningsmodell

Alla respondenterna var klara med att införandet av modellen hade påverkat deras arbete på så sätt att man inte visste vart man skulle vända sig och huruvida man skulle vänta eller inte på att modellinförandet var klart. Men de fortsatte att jobba på som vanligt men det uppstod ett vänteläge och en viss orolighet. En av respondenterna uttryckte sig som så att det blev ett "vakuum".

– Respondent 1: *"[...] jag har upplevt att IT-sidan har organiserat sig men inte verksamhetsviden, de har släpat efter och hur man ska agera från verksamhetsviden tycker jag inte framgår än"*.

– Respondent 2: *"[...] vad jag förstår har det varit en viss tröghet i införandet och för att få den här organisationen på plats."*

Under tiden modellinförandet pågick träffades den regionala förvaltningsgruppen ändå (bestående av sjukhusrepresentanter) dels för att hålla en kontinuitet och dels för att försöka driva förvaltningen framåt på något sätt. Under dessa möten var det mycket diskussioner kring modellen i sig men också diskussioner kring om de skulle vänta med vissa aktiviteter tills modellen fanns på plats och att det fanns en kännedom om vart och till vem de skulle vända sig till med förvaltningsfrågor och förvaltningsaktiviteter.

– Respondent 3: *"[...]för oss ute på förvaltningsnivå var den väldigt svår att förstå rent praktiskt, men teoretiskt var det ju ganska klart hur det skulle göras, men hur det skulle översättas i en VGR kontext var svårt att förstå[...]"*.

Även fast det uppstod ett vänteläge och ett vakuum ser respondenterna ändå en mening med den nya förvaltningsmodellen.

– Respondent 2: *"[...] sen ser jag ju de goda intentionerna i den här modellen som man vill ha, att saker och ting ska bli omhändertagna på ett metodiskt och strukturerat sätt och det känns bra att det finns en sådan tanke i modellen att man ändå försöker sy ihop alla systemen, att man finner en samverkan mellan alla. För tidigare har det väl varit så att systemen varit lite egna öar i regionen [...]"*.

– Respondent 3: *"[...]det blir ett strukturerat sätt, [...] och en tydlighet och där upplever jag utifrån min horisont blir det mer pedagogiskt, att nu har vi en ärendegång [...] tanken är att det ska finnas en process och det tror jag är jättebra, [...] men det behövs göras mycket för att det ska lyfta."*

– Respondent 4: *"[...] förhoppningsvis blir regionen med harmoniserat ur ett IT-perspektiv för det tycker jag att det ska vara [...]"*.

Vidare är också förhoppningen stor om att den investering som har tagits i samband med införskaffandet och införandet av modellen, ska ge en större nytta och ett större värdeskapande för VGR i stort.

– Respondent 2: *"[...] på kort sikt kanske inte, men på lång sikt är väl förväntningen den att det ska ge en positiv avkastning."*

– Respondent 3: *"[...]om man ska göra övergripande förändringar måste man investera pengar."*

När det gäller synpunkter på resurshantering i modellen fanns ett litet frågetecken kring huruvida resurser kommer att hanteras på ett bättre sätt med den nya modellen. Dock hade alla respondenter en förhoppning om att resurser både IT-resurser och andra resurser kommer att hanteras på ett bättre sätt.

– Respondent 3: ”[...] ja alltså det är nog förhoppningen och kanske kan det även bli så när modellen sätter sig det återstår väl att se.”

– Respondent 4: ”Ja det tror jag väl egentligen att det kommer att göra i ett VGR perspektiv [...].”

Avslutningsvis när det gäller införandet av förvaltningsmodellen och vilken beredskap som har funnits i VGR att styra det förändringsarbete som medföljde nämndes att det upplevdes lite förvirrat på verksamhetsnivå.

– Respondent 2: ”[...] det har säkert funnits någon form av beredskap men sen dyker det ju alltid upp hinder på vägen som inte kunde förutses från början, [...] men jag tror säkert att man har haft en viss beredskap men man kan inte förutse allt och det finns väl alltid barnsjukdomar med alla nya modeller och det får man väl tolerera och stå ut med [...] och hoppas att det ska röra sig i rätt riktning.”

5.3 Utvärdering och upplevelser kring förvaltningsmodell kontra verklighet utifrån PM3:s komponenter

Tydliga förvaltningsuppdrag

Tydliga förvaltningsuppdrag handlar om det tillstånd där förvaltningsverksamheten målstyrs utifrån årliga förvaltningsplaner. På frågan om förvaltningsuppdragen upplevs mer tydliga nu jämfört mot innan modellinförandet upplevde respondenterna att de inte kunde svara på den frågan. Visserligen trodde ett par av respondenterna att det kunde bero på att man inte satt sig in i det och läst på om modellen.

– Respondent 1: ”Jag tycker det är svårt att uttala mig om det egentligen.”

– Respondent 3: ”Det vet jag faktiskt inte [...] men det kan bero på att jag inte satt mig in i det [...].”

En av respondenterna tyckte inte att det blivit något tydligare alls.

– Respondent 4: ”Jag svarar bara nej på den frågan.”

När det gäller hur verksamhetens behov av förvaltning och vidareutveckling tas om hand och fungerar upplevde inte respondenterna någon större förändring.

– Respondent 2: ”[...] ja där är väl inte förändringen så stor hur man arbetat tidigare utan förvaltningen fungerar ju ungefär som tidigare [...].”

Förvaltningsmodellen i sig betonar vikten av att alla har ett ansvar för att driva förvaltningen framåt. När det gäller hur ansvarsförhållandena fungerar mellan objekts- och förvaltningsverksamhet (jmf VGR:s kärn- och objektsverksamhet) upplevde respondenterna det svårt att uttala sig om detta. Dels beroende på att ”vägarna” mellan objekten inte var helt utkristalliserade ännu och dels på att respondenterna inte upplevde sig nog pålästa på modellen.

Respondent 1: ”[...] det är svårt att veta hur man kommer in till objekten med frågor.”

Respondent 3: ”Jag har svårt att svara på den, men om jag skulle svara så skulle jag läst igenom det som står skrivet om det och säga att det är så vi ska göra [...].”

Effektiva förvaltningsobjekt

Effektiva förvaltningsobjekt handlar om det tillstånd förvaltningsorganisationen avgränsat och fördelat ansvarsområden inom sin organisation. Förvaltningsobjekt innehåller det som ska förvaltas och består av verksamhetskomponenter och IT-komponenter. VGR har grupperat systemen utifrån liknande verksamhetsprocesser (behov).

På frågan om förvaltningsuppdragen bedrivs på ett mer effektivt sätt nu jämfört mot innan modellinförandet upplevde ett par av respondenterna inte någon större skillnad.

– Respondent 2: *Jag tycker inte att det är så stor skillnad men vi kanske har [...] förutsättningarna nu [...].*”

– Respondent 4: *”Jag tycker inte att det är någon större skillnad egentligen, jag har inte känt att man kört över något fartgupp direkt.”*

Dock fanns ett enat synsätt kring att förvaltningsuppdragen med hjälp av modellen har getts förutsättningar och möjlighet för att kunna bedrivas på ett mer effektivt sätt.

– Respondent 1: *”Jag tror det kan bli lite effektivare.”*

Vidare nämndes också att det finns en mer metodisk gång där arbetsgrupper av varierande storlek involverades mer i förvaltningsfrågor och att det fanns en känsla av att i dessa sammanhang jobbas det utefter den nya modellen.

– Respondent 3: *”[...] där försöker man involvera verksamheterna mer, att man jobbar efter en metodisk gång, med arbetsgrupper [...] så där känns att man jobbar efter den nya modellen.”*

Eftersom fler system tillhör ett och samma objekt ställdes frågan om respondenterna märkte av några effekter av detta. I dagsläget märkte respondenterna inte av några större effekter av detta.

– Respondent 1: *”Det har jag inte gjort så långt [...].”*

– Respondent 4: *”[...] jag har inte märkt några effekter det är möjligt att det kommer.”*

Det nämndes att det kanske fanns en större teamarbetarkänsla och att det fanns en bättre länkning uppåt i leden.

– Respondent 2: *”[...] det märker man att det länkar bättre nu [...].”*

– Respondent 3: *”[...] det blir en bättre dialog [...] att man teamarbetar lite bättre [...].”*

Affärsmässiga förvaltningsorganisationer

Affärsmässiga förvaltningsorganisationer handlar om det tillstånd där förvaltningsorganisationen bedrivs av olika parter med ett gemensamt ansvar utifrån ett ”win-win” perspektiv. Att ha ett gemensamt ansvar men för skilda delar är kontentan av att bedriva förvaltning på ett affärsmässigt sätt. På frågan om det känns som att det finns ett gemensamt ansvar i den nuvarande förvaltningsorganisationen, där alla parter arbetar mot ett gemensamt mål utifrån ett ”win-win” perspektiv, svarade respondenterna lite olika. En av respondenterna tyckte det var svårt att besvara frågan, medan en annan menade att alla självklart har ett gemensamt ansvar. En tredje svarade att ambitionen är att ha ett gemensamt ansvar men om det gett några synliga resultat var svårt att svara på.

– Respondent 1: *”[...] det är osäkert. Nej det är svårt att svara på.”*

– Respondent 2: *”[...] visst har vi ett gemensamt ansvar.”*

– Respondent 4: *”Ja alltså det finns väl en ambition om att göra det, sen vet jag inte om jag sett några resultat, men det är väl det man jobbar efter.”*

Vidare nämndes också av en respondent att det har blivit en märkbar skillnad i kontakten med leverantör. Den upplevs ha blivit mer affärsmässig. Detta kunde i och för sig bero på den personen som höll i kontakterna med leverantör (personbundet) men också kunde det bero på att modellen fanns i bakgrunden att ta stöd i.

– Respondent 3: *”[...] där har vi inte varit så affärsmässiga i relationen [...] jag tyckte det blev ändring när X kom in och tog i vissa svåra saker att ta i som var bra och det kan vara så att X hade PM3 i ryggen där det vet jag inte[...].”*

Hur samarbetsrelationerna fungerar i den nya förvaltningsmodellen upplevdes som rätt godtagbar. Ingen jättestor skillnad mot tidigare.

– Respondent 3: ”[...] lite tydligare [...], men inte så jättestor skillnad”.

– Respondent 2: ”[...] jag tycker att det fungerar väl OK.”

En av respondenterna upplevde att vid nuvarande förvaltningsmöten löses fler problem än tidigare.

– Respondent 4: ”[...] om man tar de här mötena så tycker jag att det blivit bättre [...] det är mer lösningsorienterat.”

Dock upplevdes en avsaknad av organisation på verksamhetsidan för att etablera en bättre väg mellan objekts och förvaltningsverksamheten (jmf VGR:s kärn- och objektverksamhet).

– Respondent 1: ”Nu är X stort och då kanske man måste ha en tydligare organisation och det har vi inte och där tror jag att stötstenen kan bli [...].”

PM3 tar fasta på att förvaltningsorganisationen är rollbaserad och att det finns rollbeskrivningar där ansvarsförhållanden, mandat och arbetsuppgifter ska ingå. När det handlar om hur uppfattningarna kring hur de nya rollerna är beskrivna och om det finns oklarheter, svarade respondenterna ganska samstämmigt att det inte var några särskilda oklarheter. Rollerna finns beskrivna på VGR:s intranät.

– Respondent 2: ”[...] jag har inte upplevt några särskilda oklarheter [...]”

– Respondent 4: ”De är säkert jättebra beskrivna man jag är väldigt dåligt påläst helt enkelt.”

Vad som däremot upplevdes problematiskt var att få rolletableringen på plats och att det ska sätta sig i en stor komplex miljö som VGR innefattar.

– Respondent 3: ”[...] det jag har läst och det jag har förstått så är det i grunden vettigt, det är bara att man ska få det att sätta sig i en sådan jättekompex miljö som vi verkar i [...]”

Vidare nämndes också att det kändes som att det tillsätts många roller men frågan kvarstår vem eller vilka är det som ska utföra allt praktiskt arbete.

– Respondent 1: ”bara en liten reflektion [...] det är massa roller och funktioner osv. och vem utför sen arbetet? Det praktiska arbetet? [...] många gånger när det gäller modeller osv. och roller och så där, så ofta vet man inte vem som ska utföra det dagliga arbetet.”

PM3 modellen påvisar också vikten av att fungerande beslutsforum finns på plats.

Förvaltningsarbetet styrs av förvaltningsobjektsarkitektur styrgrupp (FOA), objektfamiljstyrgrupp (OF-styrgrupp) och förvaltningsledning. På frågan hur beslutsvägar och beslutsforum fungerar svarade respondenterna dels att det hela var lite oklart hur det fungerade.

– Respondent 1: ”Det har jag inte någon uppfattning om. Jag vet inte hur det fungerar”.

Av det de hade upplevt kändes det som en mer byråkratisk process där ”nålsögat” blivit mindre. Med nålsögat menades att när det gäller beslut av större karaktär, t.ex. att påvisa behovet av att införskaffa ett nytt system eller göra större förändringar i ett befintligt, kan det finnas svårigheter att få igenom ett sådant beslut.

– Respondent 2: ”[...] där känns det som att nålsögat är litet att passera och det är lätt att det inte blir prioriterat. Kanske mer byråkratiskt men det finns säkert goda syften med det att det finns en bättre styrning och en bättre kontroll på olika system [...]”

Vidare upplevdes oklarheter kring vilka beslut som tas på de olika nivåerna.

– Respondent 4: ”[...] sen kan det väl vara lite oklarheter kring vilka beslut man har lov att ta på de olika nivåerna [...]”

Beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser

Beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser handlar om det tillstånd där förvaltningsaktiviteterna är beskrivna i gemensamma processer med tillhörande ansvarsroller. På frågan om det finns en beskrivning på hur förvaltningsprocesserna ska utföras, dvs. vad som ska göras, hur man går tillväga och vem som ska göra det svarade respondenterna lite olika. En av respondenterna kände inte till om det fanns några beskrivningar. En annan trodde det fanns beskrivningar och en av respondenterna hade dels sett och läst en del beskrivningar.

– Respondent 4: *”Nej det finns väl inte beskrivet direkt vad jag vet utan vi löser problemet utifrån hur problemet ser ut.”*

– Respondent 2: *”Jag har ju sett en del beskrivningar och så på detta så att det finns ju beskrivningar.”*

Om arbetssättet kring hur respondenterna arbetar med systemförvaltning har förändrats sedan modellförändret svarade de ganska samstämmigt att det inte har förändrats nämnvärt.

– Respondent 2: *”Nej inte direkt har det förändrats [...]”.*

– Respondent 4: *”nej, jag tycker inte det. Jag märker ingen större skillnad det gör jag inte. [...] man kan nog byta modell en gång till utan att det stör mig så mycket.”*

Däremot upplevdes en positiv förändring där det kändes som att det fanns en mer regional syn på förvaltning numera. Där specifika behov hos en viss förvaltning omhändertas på ett mer regionalt sätt med en enad ekonomi. Dvs. att vidareutvecklingar bekostas regionalt till skillnad mot tidigare där varje enskild verksamhet fick stå för kostnaden om önskemålet endast var på lokal nivå.

– Respondent 1: *”[...]det är lättare nu att hävda en regional syn på det.”*

– Respondent 4: *”Men förhoppningsvis så blir det bättre ur ett VGR perspektiv, att man får det mer harmoniserat i VGR.”*

6 Analys och diskussion

Analys och diskussionskapitlet uppdelas i två huvudrubriker. Dels "VGR:s styr och förvaltningsmodell" och dels "Systemförvaltningsarbete i VGR". Den första rubriken innefattar VGR:s teoretiska modell kopplat mot uppsatsens teorier. Den andra rubriken innefattar den praktiska upplevelsen av VGR:s förvaltningsmodell kopplat mot uppsatsens teorier.

6.1 VGR:s styr- och förvaltningsmodell

Här diskuteras först styrmodellen och därefter förvaltningsmodellen. VGR:s anpassning av PM3 modellen kommer inte att diskuteras eftersom det inte är anpassningen i sig som undersöks vidare, utan förvaltningsmodell kontra verklighet.

6.1.1 Styrmodell

VGR:s styrmodell illustreras av IS/IT-huset. Syftet är att påvisa hur VGR organiserar sig för att styra sitt IS/IT arbete. Utgångspunkten i styrmodellen är att VGR:s verksamheters behov ska driva utvecklingen av IS/IT. Det finns tre nivåer av beslutförande organ av IS/IT frågor i styrmodellen. Dessa organ leder tillsammans all IS/IT inom VGR utifrån sin beslutsnivå. Nivåerna är; *IS/IT-ledning koncern*, *IS/IT-ledning bransch* och *objektledning*. Styrmodellen innefattar också styrande planeringsdokument vilka ligger till grund för styrning och koordinering av IS/IT-verksamheten på strategisk, taktisk och operativ nivå, Dokumenten utgår ifrån verksamhetens mål och strategier samt rådande nationella riktlinjer. IS/IT-planerna upprättas eller revideras årligen. Det finns endast en utförare av all IS/IT inom VGR, och denna utförare är VGR IT som ansvarar för utförande och koordinering. (VGR, "ISIT Styrmodell, ht 2013 FINAL", 2013) IS/IT huset påvisar ett tydligt IT-Governance tänk inom VGR. Dels att det finns en förståelse för betydelsen av att inkorporera organisationen IS/IT på högsta ledningsnivån och dels att det finns ett intresse av att försöka styra VGR:s IT-resurser på ett effektivt sätt. CIO (2007) tar upp just detta i själva definitionen av IT-Governance. Där belyses vikten av att inkorporera företagets IT-styrning på högsta ledningsnivån. IT-Governance handlar om hur företaget med hjälp av IT kan upprätthålla, säkerställa och möjliggöra för företaget att nå sina uppsatta mål och strategier. Vidare försöker VGR motverka stuprörsarbete genom att skapa förutsättningar för en bättre kommunikation och samverkan mellan verksamhet och IT-organisation. Jag tror att insikten om att IT-Governance möjliggör ett företag att nå sina mål kan leda till en bättre styrning, en bättre samordning och ett mer aktivt tillvaratagande av den kompetens och de resurser som finns tillgängliga inom koncernen. Ramverket COBIT nämns i teorin som ett kontrollverktyg för att styra och förvalta organisationens IT på en högre nivå. (ISACA, 2012)

VGR har i sitt IS/IT hus många liknande drag av COBIT anser jag eftersom både COBIT och IS/IT huset lägger fokus vid att möta intressenters behov, i VGR:s fall är det verksamheternas behov. Dvs. att tillfredsställa och skapa värde för verksamheten. Vidare att styrning och förvaltning av information och teknologi ska inbegripa hela företaget. Dvs. förutom att det ska finnas en utpekad väg att styra mot, ska det också finnas en kännedom om att den information och teknologi som företaget innehar är viktiga tillgångar för företagets styrning mot målet. För VGR:s del finns det tydliga beslutsforum eskaleringsvägar och även strategiska, taktiska och operativa planer för att driva koncernen framåt mot uppsatta mål och strategier. COBIT trycker också på vikten av att skilja på IT-Governance och IT-management. Där Governance handlar om styrning och att inneha en överblick över företagets nutida och

framtida behov av IT, handlar management om att effektivt kunna leverera IT-tjänster och ha en god förvaltning av IT- driften. (Sallé, 2004) Jag tycker det framgår att VGR har tänkt kring detta i och med att styrmodellen behandlar koncernens övergripande direction medan förvaltningsmodellen i sin tur behandlar hur VGR ska arbeta för att bibehålla kursen.

6.1.2 Förvaltningsmodell

Brandt (2004, s.29) nämner att *"En systemförvaltningsmodell kan definieras som: en idealiserad bild av hur man vill att systemförvaltningsarbetet skall bedrivas"* VGR har utgått ifrån förvaltningsmodellen PM3 och gjort vissa anpassningar för att modellen ska passa VGR bättre. PM3 skiljer på det som görs och vem som gör. Modellen utgår därför ifrån tre olika verksamheter. Den första är den verksamhet som har system i behov av förvaltning, däremellan kommer förvaltningsverksamheten vilken prioriterar och samordnar förvaltningsbehoven utifrån verksamhetens behov. Till sist kommer IT-verksamheten som är utföraren av förvaltningsarbetet. (VGR, *"pm3 modell ver 2.3"*, 2012)

Kortfattat utgår modellen ifrån verksamheternas behov, men behoven prioriteras och samordnas i förvaltningsverksamheten, och förvaltningsarbetet utförs sedan av IT-verksamheten. Modellen tar också fasta på att det som förvaltas ska grupperas t.ex. utifrån applikationer av liknande karaktär. Varje gruppering blir därmed ett objekt som ska förvaltas. Alla objekt bör också beskrivas i en förvaltningsarkitektur där förvaltningsobjekten antingen kan hamna inunder IKT-verksamhet, stödverksamhet eller kärnverksamhet. Där kärnverksamheten kan vara branschunik såsom "livförsäkring". Vidare är stödverksamheten företagets/organisationens gemensamma verksamhet såsom ekonomi och dokumenthantering. Till sist kan IKT-verksamheten vara den tekniska plattformen. En förvaltningsobjektsarkitektur ger en överblick över organisationens alla förvaltningsobjekt och underlättar beslut av strategisk karaktär. (VGR, *"pm3 modell ver 2.3"*, 2012)

VGR har tagit fasta på att skapa en arkitektur, dels för att skapa en överblick över hur förvaltningsarbetet ska organiseras och dels för att underlätta för att kunna ta välplanerade beslut. Genom att ha arkitekturen klar finns det en bas att stå på som underlättar för att styra förvaltningsarbetet på strategisk, taktisk och operationell nivå. Brandt (2010) belyser vikten av att strukturera sin organisation för att möjliggöra styrning. Jag tror att VGR har insett problematiken med att förvaltning inte bör bedrivas decentraliserat. Dels för det ökar stuprörsarbete och dels för att det inte finns någon gemensam styrning, ej heller någon samordning och koordinering kring både resurshantering och regiongemensamma behov. Vidare tror jag också att VGR måste ta ett helhetsgrepp med tanke på alla system som ska förvaltas och som också bidrar till en allt högre post i organisationens förvaltningsbudget. Nordström och Welander (2010) beskriver att många organisationer brottas med problematik och komplexiteten av många system i förvaltning, dels därför att ett beroende av systemen blivit ett faktum och dels därför att systemen i sig kan innehålla integrationer med varandra vilket försvårar förvaltning och vidareutveckling. Detta bidrar till att kostnaden för drift, förvaltning och utveckling blir allt högre. För att minska komplexiteten och för en bättre resurshantering för förvaltningsarbetet, finns ett behov av en förvaltningsmodell som tar ett helhetsgrepp över organisationens alla system.

6.1.3 VGR:s anpassning av PM3 modellen

I resultatdelen presenterades de anpassningar VGR gjort av PM3 modellen för att passa den egna verksamheten bättre. Jämförelsen gjordes utifrån min synvinkel om vad som förenar och skiljer dessa åt. Själva anpassningen som sådan kommer inte att diskuteras vidare. Detta för att det inte är anpassningen i sig som undersöks vidare, utan modell kontra verklighet. Dock vill jag ändå poängtera att som med de allra flesta modeller behöver de anpassas för att passa den egna verksamheten bättre.

6.2 Systemförvaltningsarbete inom VGR

Här diskuteras och analyseras respondenternas uppfattningar och upplevelser kring den nya förvaltningsmodellen i VGR. Först diskuteras respondenternas allmänna syn på begreppen systemförvaltning, systemutveckling och förvaltningsstyrning. Därefter diskuteras respondenternas upplevelser vid införandet av den nya förvaltningsmodellen i VGR. Vidare diskuteras respondenternas synpunkter kring hur de upplever att systemförvaltningsarbete fungerar utifrån den nya förvaltningsmodellen. Till sist hålls en avslutande diskussion kring detta kapitel.

6.2.1 Begreppsuppfattningar

Begreppsuppfattningar

Vid mina intervjuer frågade jag hur respondenterna såg på begreppet systemförvaltning och de hade en överraskande enad samsyn kring begrepps innebörden. Det nämndes att systemet ska stödja verksamheten och att det ständigt ska utvecklas för att tillgodose verksamheternas behov av funktioner. Jag tror att begreppet systemförvaltning är en ganska allmän term som många har kännedom om, framförallt personer som på ett eller annat sätt är involverade i förvaltningsfrågor. Dels finns det en kännedom om vilka arbetsuppgifter begreppet syftar till som t.ex. användarstöd, vidareutveckling och vidmakthållande och dels finns det en kännedom om att det är under systemets livstid som dessa aktiviteter utförs.

Brandt (2010) tar upp att systemförvaltningsbegreppet handlar om de aktiviteter som utförs för att ett system ska stödja verksamhetens mål under hela systemets livstid. Aktiviteterna som utförs i systemförvaltningsarbete är att göra rättningar, anpassningar och förbättringar i systemet. Dels för att åtgärda fel i systemet och dels för att förebygga eventuella driftsrelaterade problem.

När det handlade om skillnader mellan systemförvaltning och systemutveckling nämnde respondenterna att skillnaderna de ser handlar dels om tidsaspekter men också grad av utveckling. Mindre vidareutvecklingar kan vara små förbättringar i det förvaltade systemets funktion. Större vidareutvecklingar kan också tillhöra det förvaltade systemet så som versionsuppdateringar, men det kan också röra sig om utveckling som leder till helt nya system. Det fanns alltså en uppfattning om att också tid och grad av systemutveckling kan vara skillnaden mellan systemförvaltning respektive systemutveckling. Detta nämner också Brandt (2010) att medan systemutveckling hanterar långsiktiga krav hanterar systemförvaltning löpande krav. Detta påvisar återigen att förutom att det finns en kännedom om vad begreppen betyder, finns det dessutom en djupare kännedom och kunskaper kring dess innebörd.

Begreppet *förvaltningsstyrning* och hur systemförvaltningsarbete kan ledas på olika nivåer inom en organisation fanns också ett tämligen enat synsätt kring. För det första ska det finnas ett mål att styra mot och en långsiktig plan, sedan ska detta förgrena sig nedåt i leden för att förvaltningsarbetet ska kunna styras framåt. Brandt (2010) beskriver arbete med förvaltningsstyrning som sådan att utifrån den strategiska nivåns inriktning och planer utformas förvaltningsplaner (taktisk styrning). Förvaltningsplanerna innehåller vissa mål som ska uppnås, och de aktiviteter som utförs för att uppnå förvaltningsplanens mål genomförs på den operationella nivån. Jag anser att respondenterna hade en bra uppfattning kring det relativt svårförklarade begreppet förvaltningsstyrning. En reflektion kring begreppet förvaltningsstyrning som lämnades av en respondenterna var att VGR behövde jobba mer med centralisering. Dels för att öppna upp till en bättre dialog och en bättre struktur kring förvaltningsarbete och dels för att främja gemensamma arbetssätt och synsätt. Detta tror jag sätter fingret på vad själva begreppet innebär. Vidare är det precis vad VGR nu gör. En centralisering kring styrning- och förvaltning av VGR:s alla system på strategisk men även taktisk och operationell nivå.

6.2.2 Upplevelser och synpunkter kring införandet av ny styr- och förvaltningsmodell

Att införandet av den nya styr och förvaltningsmodellen har varit ett omfattande jobb inom VGR framgår tydligt utifrån respondenternas svar. Det har bland annat hållits informationsmöten om den nya modellen och om införandet i regionen. Informationen som hölls angående modellen och dess införande upplevdes som lite rörig och svårförstådd. Vidare upplevdes det en avsaknad i kunskap vid informationstillfällena eftersom en del frågeställningar inte kunde besvaras vid dessa tillfällen. Dock fick jag den uppfattningen av respondenternas svar att modellen inte var svårförstådd teoretiskt sätt, men hur den skulle appliceras i en VGR kontext var desto svårare att förstå. Detta medförde att de upplevde ett vänteläge och en ganska stor tröghet i införandefasen. En viktig aspekt som en av respondenterna belyste var att det upplevdes som att IT-sidan organiserat sig men inte verksamhetssidan. Detta skulle kunna vara en orsak till den upplevda trögheten under införandefasen. Vidare skulle det kunna vara så att störst fokus har lagts på formandet av förvaltningsorganisationen (på IT-sidan) och att verksamhetssidan inte hunnit anpassa och forma sig för att möta den nya förvaltningsorganisationen. Detta bidrog till ett stiltje i det vanliga förvaltningsarbetet eftersom det fanns en osäkerhet kring vart verksamheten skulle vända sig med sina förvaltningsfrågor. Hur respondenterna arbetar med systemförvaltning i deras enskilda verksamhet har inte förändrats nämnvärt efter modellinförandet. Däremot upplevdes en mer byråkratisk process som en följd av modellinförandet. Det fanns ändå en stor förståelse hos respondenterna kring att en central förvaltning kan ge vissa följd effekter. Brandt (2010) nämner att en systemförvaltningsorganisation är en ”mini-organisation” i befintlig organisation och denna består av ett antal olika funktioner, processer och roller med samverkan sinsemellan. Hur denna ”mini-organisation” organiserar sig kan bero på den förvaltningsmodell som antagits. VGR är en stor organisation som har många system vilka systematiserats och grupperats in i den nya förvaltningsmodellen. Att detta arbete har krävt mycket tid och har skapat väntetid tycker jag inte är förvånande. Vidare att detta förändringsarbete och dess följd effekter kan ha påverkan på den enskilda verksamheten är heller inte förvånande. Det är dock viktigt att inte fastna för länge i ”vänteläget” utan att det tillsätts resurser för att prioritera förändringsarbetet kring formandet av

förvaltningsorganisationen dels för att stabilisera läget och dels för att kunna återgå till en mer stabil förvaltning. I detta sammanhang som ett införande av en ny förvaltningsmodell anser jag det oerhört viktigt att det tillsätts mycket resurser i början och under införandet av modellen. Från det att förändringen införts till dess det blir en vana att arbeta utefter den kan resursbehovet planas ut. IT Governance institute (2003) behandlar ämnet resurshandling och hur viktigt det är att allokera rätt resurser för förvaltning och drift. Detta för att utnyttja företagets IT-kapacitet till fullo, men också för att maximera nyttan och effektiviteten av de lösningar som företaget använder sig av. När det gäller resursutnyttjande fanns det en samstämmighet kring respondenternas förhoppning om att VGR:s resurser, både IT-resurser och andra resurser, kommer att utnyttjas på ett bättre sätt med den nya förvaltningsmodellen. Det fanns också en stor förhoppning om att med hjälp av den nya förvaltningsmodellen förutom att göra vinst i samordningsarbete och utveckling även göra ”vinster” i en mer budgeterad term. Dvs. att modellen med sitt holistiska angreppssätt kan bidra till en bättre ekonomi när det gäller förvaltningskostnader. Brandt (2004) nämner att IT-resursbehovet av ett system i förvaltning tar 62 % av resurserna i anspråk medan ett system i utveckling tar 32 %. Jag tror att VGR är nödgad att ta ett helhetsgrepp över alla system, dels för att ta kontroll över den flora av system som existerar inom regionen och dels för att man ser vinster med en samordnad förvaltning både resursmässigt och ekonomimässigt men också för att motverka stuprörsarbete.

6.2.3 Utvärdering och upplevelser kring förvaltningsmodell kontra verklighet utifrån PM3:s komponenter

Tydliga förvaltningsuppdrag

Denna komponent i PM3 modellen behandlar hur förvaltningsuppdragen ska styras utifrån årliga förvaltningsplaner av förvaltningsverksamheten. På frågan om förvaltningsuppdragen upplevs mer tydliga nu jämfört mot innan modellinförandet hade respondenterna svårt att uttala sig om. Detta är inte överraskande anser jag eftersom objektverksamheten (jmf VGR:s kärnverksamhet) egentligen inte ansvarar för den styrning och prioritering kring förvaltningsuppdragen som finns. Därmed vore det förvånande om det fanns detaljkänedom kring förvaltningsuppdragens tydlighet. I teorin nämns att förvaltningsuppdragen handhas i förvaltningsverksamheten (jmf VGR:s objektverksamhet) och ansvarar för styrning av alla förvaltningsuppdrag. Detta ger förvaltningsverksamheten möjlighet att samplanera och prioritera kring uppdragen. Dvs. att ta ett helhetsgrepp över alla system företaget/organisationen förvaltar. (VGR, ”pm3 modell ver 2.3”, 2012)

När det handlar om hur verksamhetens behov av vidareutveckling och förvaltning omhändertas och fungerar fanns det en ganska delad uppfattning hos respondenterna. Skillnaderna nu jämfört mot innan modellinförande var inte så stora. De arbetar med förvaltning på ungefär liknande sätt. Däremot ses skillnader med hur man organiserat förvaltningsverksamheten och beslutsvägarna. Detta har skapat en osäkerhet kring vart man ska vända sig för att eskalera sina frågeställningar inom objekten. I teorin nämns att det underlättar att skapa en förvaltningsobjektsarkitektur (FOA) för att dels underlätta vid beslutstagande och dels för att underlätta överlämning av leveranser från projektorganisationer. (VGR, ”pm3 modell ver 2.3”, 2012). Problemen respondenterna upplever skulle kunna bero på att även om VGR har en utritad FOA med tillhörande beslutsforum skulle det ändå kunna vara en tröghet i beslutstagarprocessen. Dels beroende på

att modellen är relativt nyimplementerad och dels för att VGR inte har hunnit arbeta in sig i modellen ännu. Vidare skulle det också kunna bero på att allt fokus har lagts vid förvaltningsverksamheten medan objektverksamheten (jmf VGR:s kärnverksamhet) inte har hunnit organisera och anpassa sig att möta förvaltningsverksamheten. I dokumentet som beskriver VGR:s styrmodell nämns att "[...] *koncernövergripande ledningsgrupper är verksamhetsföra och beskrivs ej vidare i detta dokument*" (VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013, s. 48) Detta skulle kunna en anledning till att verksamheten upplever en avsaknad av förståelse för hur verksamhetssidan kan eskalera regionövergripande frågeställningar.

På frågan om hur ansvarsförhållandena mellan objekt- förvaltningsverksamheten upplevs och fungerar var den svårbesvarad ansåg respondenterna. De lät mig förstå att detta kunde bero på att de inte var tillräckligt pålästa på modellen och att "vägarna" mellan objekten fortfarande kändes oklara. Detta tror jag beror på att de som lokala förvaltare inte har direkta kontakter med förvaltningsverksamheten. Förvaltningsfrågor som ska eskaleras uppåt i objekten hanteras av SIS (samordnare IS)– funktionen för respektive förvaltning (t.ex. SU har en SIS, NU-sjukvården har en osv.). (VGR, "ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL", 2013)

Effektiva förvaltningsobjekt

Denna komponent i PM3 modellen tar upp vikten av att avgränsa och fördela ansvarsområden inom förvaltningsverksamheten. På frågan om förvaltningsuppdragen upplevs mer effektiva nu jämfört mot innan modellinförandet upplevde respondenterna inte någon nämnvärd skillnad mot tidigare. Men de menade att med hjälp av modellen finns förutsättningarna för att det kan bli en mer effektiv förvaltning. I teorin nämns ett sätt för att skapa effektiva förvaltningsobjekt och det är genom att samla alla verksamhetskomponenter och IT-komponenter som tillhör en viss objektverksamhet i samma förvaltningsobjekt. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012) VGR har grupperat sina system utifrån liknande verksamhetsprocesser (behov) och jag tror att grupperingen är bra. Men eftersom modellen fortfarande är ny och relativt nyimplementerad tror jag det är svårt att kunna påvisa några stora märkbara effekter av hur effektiv förvaltningen är.

När det gäller grupperingen som är gjord utifrån VGR:s liknande verksamhetsprocesser innebär detta att flera system ingår i ett och samma objekt. På frågan om respondenterna märker några effekter av detta var svaret även här att de inte upplevde någon märkbar skillnad. Dock upplevde de att modellen medverkar till ett ökat samarbete och en större teamkänsla. Detta tror jag beror på det faktum av "grupperingen" av systemen, att ett objekt numera ansvarar för fler system kan ge ett ökat samarbete "över gränserna" och även att det motverkar stuprörsarbete. I styrmodellen för VGR nämns att utgångspunkten för ett gemensamt arbetssätt och en bättre samverkan ska drivas utifrån verksamheternas behov av IS/IT. (VGR, "ISIT Styrmodell, ht 2013 FINAL", 2013)

Affärsmässiga förvaltningsorganisationer

Denna komponent i PM3 modellen tar upp betydelsen av ett gemensamt ansvar hos alla involverade parter (interna och externa) i förvaltningsorganisationen, där arbetet bedrivs utifrån ett win-win perspektiv och mot ett gemensamt mål. På frågan om det kändes som att det fanns ett gemensamt ansvar i den nuvarande förvaltningsorganisationen svarade

respondenterna lite divergerat. Dels att frågan var svår att besvara och dels att alla har ett gemensamt ansvar för att driva förvaltningen framåt. Även i denna fråga tror jag att det kan vara svårt för respondenterna att märka någon större skillnad mot tidigare. Detta för att förvaltningsplanerna drivs inom förvaltningsverksamheten (jmf VGR:s objektverksamhet) objektverksamheten (VGR:s kärnverksamhet) blir inte lika involverade i uppdragen eftersom det är deras behov som ska tillgodogöras. Därav tror jag det är svårt för respondenterna att avgöra huruvida alla involverade parter i ett förvaltningsuppdrag ”känner” och tar sitt ansvar i det gemensamma uppdraget. Objektverksamheten (den verksamhetsnära förvaltningen) har dock olika representanter/roller som ska driva deras objekts prioriteringar framåt. I teorin nämns betydelsen av att ha ett gemensamt ansvar, men för skilda delar i förvaltningsuppdragen. Vidare att förvaltningsorganisationen ska vara rollbaserad och att rollernas ansvarsförhållanden, mandat och arbetsuppgifter ska beskrivas. (VGR, ”*pm3 modell ver 2.3*”, 2012)

Brandt (2004) nämner att systemförvaltningsarbete innebär att kommunicera med olika grupperingar och olika roller. När det gäller samarbetsrelationerna i den nya förvaltningsmodellen anser respondenterna att det fungerar godtagbart. I detta fall var det heller inga större skillnader mot tidigare. Däremot upplevdes en avsaknad av organisation på verksamhetssidan för att etablera en bättre väg mellan objekt- och förvaltningsverksamheten (jmf VGR:s kärn- och objektverksamhet). Detta skulle kunna bero på att SIS-funktionen för respektive förvaltningar inte är tillräckligt etablerad ännu. Vidare att arbetsgången och förfarandet med att driva förvaltningsfrågor över SIS-funktionen inte riktigt har satt sig ännu. I teorin nämns att SIS-forumets huvuduppgift är att koordinera behov och trygga en samordnad kravställning. (VGR, ”*ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL*”, 2013) Vidare ska denna roll finnas på varje förvaltning och dess uppgift är att vara en brygga mellan verksamhet och styrande roller. (VGR, ”*Roller i IS/IT styrmodellen*”, 2013)

PM3 tar fasta på att förvaltningsorganisationen är rollbaserad och på frågan om hur respondenterna upplevde att rollerna finns beskrivna, svarade de att det inte fanns några särskilda oklarheter. Dock upplevdes att det hade tagit tid för att få rolletableringen på plats inom VGR. Jag tycker att VGR har följt PM3 modellen till punkt och pricka i detta fall. Rollerna finns väl beskrivna och i beskrivningen framgår även arbetsuppgifter, ansvarsförhållanden och mandat. Detta är precis vad PM3 modellen förordar, att rollerna ska beskrivas lite mer detaljerat. (VGR, ”*pm3 modell ver 2.3*”, 2012) Det som skulle kunna vara problematiskt är att utifrån teorins rollbeskrivningar omsätta det i praktisk handling. Detta nämndes också av en respondent att även om det finns roller och de är väl beskrivna, vem ska utföra allt praktiskt arbete? I en förändringsprocess tror jag att det alltid kommer att förekomma lite oklarheter kring arbetsförfarandet efter en förändring. Detta kommer så småningom att sätta sig när oklarheter benäns ut och arbetsgången blir mer naturlig allt eftersom processerna klarnar.

När det handlar om beslutsvägar och beslutsforum är det viktigt att vägarna är utpekade och att forumen finns på plats. Enligt PM3 modellen styrs förvaltningsarbetet av förvaltningsarkitekturstyrgrupp (FOA) objektfamiljstyrgrupp (OF-styrgrupp) och förvaltningsledningar. (VGR, ”*pm3 modell ver 2.3*”, 2012) På frågan om hur beslutsvägar och beslutsforum fungerar inom VGR svarade respondenterna att det var lite oklart. Detta tror jag beror på att både eskaleringsvägar och de beslutsforum

som finns i VGR är relativt nyetablerade. Rutinen kring handhavandet av beslutstagande är inte inarbetad ännu. Å andra sidan skulle det också kunna bero på att de verksamhetsnära förvaltarna inte är involverade på samma sätt som tidigare eftersom objektverksamheten (jmf VGR:s kärnobjekt) driver förvaltningsfrågor in till förvaltningsverksamheten (jmf VGR:s objektverksamhet) och det är förvaltningsverksamheten med dess tillhörande objektfamiljstyrgrupp som tar beslut på huruvida aktiviteter inom och utom förvaltningsplanen ska omhändertas. I teorin nämns att förvaltningsledningen utgår ifrån förvaltningsplanen när de styr och prioriterar kring förvaltningsorganisationens olika aktiviteter. Faller någon aktivitet utanför förvaltningsplanen beslutar objektförvaltningsstyrgruppen om aktiviteten ska omhändertas. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012)

Beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser

Denna komponent i PM3 modellen tar upp vikten av att beskriva förvaltningsaktiviteterna i gemensamma processer med tillhörande arbetsroller. På frågan om respondenterna visste om förvaltningsprocesserna fanns beskrivna, vad som ska göras och vem som ska göra det, svarade respondenterna lite olika. Dels svarade två av respondenterna att de inte visste om de fanns beskrivningar och två svarade att de trodde att det fanns beskrivningar. I teorin nämns att detta arbete ska göras för att skapa ett gemensamt arbetsförfarande och för att minska personberoendet inom organisationens olika förvaltningar. (VGR, "pm3 modell ver 2.3", 2012) I det material jag har tagit del av har jag inte hittat några beskrivningar på hur förvaltningsaktiviteterna ska utföras. Detta skulle kunna bero på att processerna detaljeras och nedtecknas i förvaltningsorganisationen. Vidare finns det i VGR redan ett etablerat processramverk som omhändertar support, ändringshantering och driftrelaterad felhantering. Detta ramverk är ITIL. (VGR, "Ledningssystem", ITIL, 2013)

När det gäller om respondenterna har ändrat sitt arbetsförfarande när det gäller förvaltning av systemet SURF svarade de samstämmigt att det hade det inte. De upplevde numera att det fanns en mer "regional" syn på förvaltning i och med modellförändret. Dvs. att det kändes som att blicken har höjts från "lokal" till en mer "regional" syn på förvaltning och förvaltningsfrågor. Detta tror jag är en naturlig följd av den nya förvaltningsmodellen som implementerats. Dels att modellen medverkar till en samlad regional syn där samordning och prioritering kring alla VGR:s system omhändertas i förvaltningsorganisationen (jmf VGR:s objektverksamhet) och dels att modellen medverkar till ett mer gemensamt arbetsförfarande kring förvaltningsprocesserna. Som lokal förvaltare på sjukhusnivå tror jag inte att modellen har någon större påverkan i deras dagliga arbete med systemförvaltning, däremot påverkas de när förvaltningsfrågor ska eskaleras uppåt i regionen. Där det i teorin nämns att SIS-funktionen ska ta ett samlat grepp kring att fånga upp lokala behov, bereda kravställningar och samordna IS/IT frågor för sin förvaltning. (VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", 2013)

6.2.4 Sammanfattande tabell kring delkapitlet "Systemförvaltningsarbete inom VGR"

Nedan tabell ger en överskådlig vy på vilka frågor (se bilaga 1) som kopplats mot vilka teorier. Vidare ges en kortfattad beskrivning på respondenternas utsagor samt jämförs utsagorna kopplat mot teorins beskrivningar.

Områden/ frågor	Teori	Empiri	Likheter/ skillnader mot teori
Allmänna frågor och upplevelser införande av styr-och förvaltningsmodell. Frågor 1-13	Här kopplades/ användes teorier kring; systemförvaltningsbegrepp, skillnader mellan systemförvaltning/systemutveckling, teorier kring förvaltningsstyrning och systemförvaltningsorganisation, IT-Governance resurshantering, IT-Governance IT-nytta/värdeskapande, IT-Governance riskarbete	<p><i>Allmänna frågor:</i> Fånga verkligheten i ett system. Systemutveckling handlar om vidareutveckling eller nyutveckling av system. Förvaltningsstyrning att ha ett mål att styra mot, en långsiktig plan som sedan ska förgrena sig nedåt. Jobba mer med centralism. Säkerställa att förvaltningar följer en viss struktur. Bättre dialog, bättre strukturerat arbetssätt.</p> <p><i>Upplevelser modellinförande:</i> Tröghet i organisationen, ett vänteläge, ett vakum, IT-sidan organiserat sig men inte verksamhetssidan, modellen ger ett mer strukturerat sätt, mer tydlighet, förhoppningsvis en större nytta och ett större värdeskapande i stort, ska övergripande förändringar göras måste man investera, förhoppning om bättre resursutnyttjande. Otydlig beredskap vid modellinförande</p>	<p>Svaren från begreppsfrågorna kring systemförvaltning, systemutveckling och förvaltningsstyrning matchar bra mot teorins beskrivning.</p> <p>Svaren från frågor kring upplevelser vid modellinförande utifrån IT-Governance perspektiv; resurser, vinster, investering, beredskap matchar bra mot teorins beskrivning.</p>

		medförde förvirring på verksamhetsnivå.	
Utvärdering och upplevelser kring förvaltningsmodell kontra verklighet, utifrån PM3:s komponenter: ----- PM3 Tydliga förvaltningsuppdrag Frågor 14-16	Här kopplades/ användes teorier kring; PM3 Tydliga förvaltningsuppdrag systemförvaltning samarbetsformer, systemförvaltningsorganisation, förvaltningsstyrning, affärsmässig förvaltning	Svårt att uttala sig om tydligheten kring förvaltningsuppdragen. Verksamhetens behov av förvaltning och vidareutveckling inte någon större förändring. Ansvarsförhållanden mellan objekt- och förvaltningsverksamhet svårt att uttala sig om, vägarna mellan objekten inte tillräckligt etablerade. Svårt att veta hur frågor eskaleras i objekten.	Svaren från frågor kring tydliga förvaltningsuppdrag, svårt att på den operationella nivån uttala sig om. På verksamhetsnivå har man inte hunnit anpassa och organisera sig för att ta emot den nya förvaltningsorganisationen. I övrigt stämmer det bra överens jämfört mot teorins beskrivning.
PM3, Effektiva förvaltningsobjekt Frågor 17-18	Här kopplades/ användes teorier kring; PM3 Effektiva förvaltningsobjekt, Teori systemförvaltning systemförvaltningsorganisation	Ingen märkbar skillnad när det gäller effektivare förvaltningsuppdrag men förutsättningarna finns nu. Mer metodiskt arbetsförfarande. Inga märkbara effekter av gruppering av system i ett och samma objekt. En förbättrad teamarbetarkänsla upplevdes.	Svaren från frågor kring effektiva förvaltningsuppdrag, positiva aspekter stämmer bra överens med teorins beskrivning.
PM3, Affärsmässiga förvaltningsorganisationer Frågor 19-22	Här kopplades/ användes teorier kring; PM3 Affärsmässiga förvaltningsorganisationer, Teori systemförvaltning samarbetsformer, förvaltningsstyrning	Svårt att veta om alla tar ett gemensamt ansvar i förvaltningsorganisationen, alla bör ta ansvar. Bättre leverantörskontakter. Samarbetsrelationer fungerar bra ingen större skillnad mot tidigare. Bättre förvaltningsmöten mer lösningsorienterat. Bra rollbeskrivningar, svårt att få rolletableringen på plats. VGR är en komplex miljö. Beslutsvägar och	Svaren från frågor kring affärsmässiga förvaltningsorganisationer svårt att på den operationella nivån uttala sig om. Komponenten är i VGR:s modell teoretiskt utarbetad men förgreningen till verksamhetsnivån har inte hunnit etablera sig ännu. I övrigt stämmer det bra överens jämfört

		beslutsforum lite oklart hur det fungerade. Beslut av större karaktär ger ökad byråkratisk process.	mot teorins beskrivning.
PM3 Beskrivna förstådda och accepterade förvaltningsprocesser Frågor 23-24	Här kopplades/användes teorier kring; PM3 Beskrivna förstådda och accepterade förvaltningsprocesser, Teori systemförvaltning systemförvaltningsorganisation	Lite oklart om förvaltningsprocesser fanns beskrivna i gemensamma processer. Arbetssättet kring systemförvaltning på operationell nivå har inte förändrats nämnvärt. Det upplevdes en mer regional syn på förvaltning och med en mer enad ekonomi.	Svaren från frågor kring beskrivna förstådda..., svårt att på den operationella nivån uttala sig om gemensamma processer. I övrigt stämmer det bra överens jämfört mot teorins beskrivning.

Tabell 4. Sammanfattande tabell av delkapitlet "Systemförvaltningsarbete inom VGR"

6.2.5 Avslutande diskussion kring delkapitlet "Systemförvaltningsarbete inom VGR"

Hur förvaltningsarbete bäst kan styras är en viktig fråga i många organisationer. Inom VGR verkar det vara en högaktuell stående punkt på högsta ledningsnivå. Utifrån den information som finns tillgänglig på VGR:s interna webb samt att informationen om den nya styr- och förvaltningsmodellen kanaliseras och kommuniceras ut på bred front inom regionen anser jag att det påvisar en god kännedom om IT-Governance. Dels för att det finns ett arkitekturtänk i och med att alla system grupperas för att skapa en bättre överblick och ökad samordning och dels för att detta kan förenkla beslutsvägar och beslutstagande i regionen. Genom att VGR vill åstadkomma en överordnad styrning, samordning och planering kring förvaltning av alla VGR:s system tror jag också att detta kan bidra till en bättre ekonomisk situation och ett bättre resursutnyttjande i stort. CIO (2007) tar upp att IT-Governance behandlar relationer och processer vars avsikt är att styra hela organisationens IS/IT-resurser på ett effektivt sätt. Jag delar också respondenternas uppfattningar om att vid en stor investering och i ett så pass omfattande förändringsarbete som införandet av en ny styr- och förvaltningsmodell innebar, kan det vara kostsamt på kort sikt. På lång sikt ska förhoppningsvis den nya styr- och förvaltningsmodellen ge en positiv avkastning. Lundberg (2009) menar att en IT-investering skiljer sig ifrån andra investeringar så till vida att nyttan och avsedda förbättringar tar längre tid att infrias, medan andra investeringar har potentiellt snabbare nyttoeffekter. Dvs. att en IT-investering är komplex beroende på storleksgrad och nyttoeffekterna visar sig först efter verksamheten anpassat sig till nyttjandet. Detta påstående kanske riktar sig mer till införskaffandet av en ny teknik eller ett nytt system, men jag tror ändå att principerna är detsamma i detta fall. En investering och en förändring av det slag VGR genomgått och fortfarande genomgår tar tid. Vidare tror jag att upplevda och uppnådda nyttoeffekter kan dröja innan de kan infrias och påvisas.

7 Slutsats

Denna studie avsåg undersöka hur det fungerar att arbeta med systemförvaltning utifrån en teoretisk holistisk förvaltningsmodell. Studien tog sin plats i VGR och på lokal sjukhusförvaltningsnivå. Den utgick från frågeställningen: *Hur fungerar systemförvaltning utifrån en holistisk systemförvaltningsmodell i praktiken?*

Det framkom att på lokal verksamhetsnivå har arbetssättet i hur förvaltningsarbetet bedrivs inte förändrats nämnvärt. Däremot har modellen påverkat hur lokala behov av vidareutveckling ska omhändertas och hur de ska eskaleras och prioriteras i stort inom VGR. Det upplevdes en högre grad av byråkrati och en ökad tröghet inom organisationen till följd av modellinförandet. Vidare fanns en brist av uppföljning efter modellinförandet där verksamhetsidan inte hunnit med att anpassa och organisera sig för att möta den nya förvaltningsorganisationen. Det fanns också positiva aspekter till följd av modellinförandet i form av ökat samarbete och en större teamkänsla samt en känsla av att blicken höjts från en "lokal" till en mer "regional" syn på förvaltning och förvaltningsfrågor. Vidare fanns det också stora förhoppningar om att VGR får ut modellens fullständiga potential om kursen hålls stadig. När det gäller jämförelsen mellan modell kontra verklighet kan nämnas att VGR är en bit på väg men det finns fortfarande arbete kvar. Det teoretiska arbetet kring styr- och förvaltningsmodellen kan anses vara färdigt, dock har inte allt förgrenat sig ner till den praktiska verkligheten ännu. Som en av respondenterna nämnde gäller det att se framtiden an med tillförsikt.

Jag tror att modellen är bra men huruvida förvaltningsmodellen ger VGR önskade nyttoeffekter återstår att se. Modellen måste växa in i organisationen och processer, arbetssätt och rutiner kan behöva anpassas alltefter tidens gång. Oavsett är det viktigt att arbeta med ett ständigt förbättringsarbete för att utveckla och effektivisera förvaltningen inom VGR. Genom att ha en modell att utgå ifrån och att falla tillbaks på finns det förutsättningar för att driva ett gemensamt förvaltningsarbete framåt. Dock bör det understrykas att en modell är en idealiserad värld och det finns alltid avvikelser.

Ett tema för en fortsatt studie vore att undersöka hur systemförvaltning upplevs och fungerar i förvaltningsorganisationen. Där tror jag att svaren kan skilja sig jämfört mot denna studie som fokuserat på objektverksamheten.

8 Referenser

- Aerts, A.T.M. Goossenaerts, J.B.M. Hammer, D.K. Wortmann, J.C. *Architectures in context: On the evolution of business, application, software and ICT platform architectures*, Information and management vol 41, issue 6, pp. 781-794. 2004
- Ahrne, G. Svensson, P. 2012, *Handbok i kvalitativa metoder*, upplaga 1:2, Sahara Printing
- Allwood, C-M. 2004, *Perspektiv på kvalitativ metod*, Studentlitteratur, upplaga 1, Lund
- Bell, J. 2000, *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, upplaga 3, Lund
- Brandt, P. 2004, *Guide till systemförvaltning*, Studentlitteratur, Lund
- Brandt, P. 2010, *Förvaltningsstyrning*, Studentlitteratur, Lund
- CIO. *IT Governance Definition and Solutions*, (2007). [Elektronisk]. Tillgänglig: www.cio.com [2012-03-11]
- ELVISSURF. *Om SURF*, (u.å). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.elvissurf.se> intranät [2013-01-22]
- Haverblad, A. 2004, *IT Service Management i praktiken*, Studentlitteratur, Lund
- ISACA. *COBIT 5 Introduction*, (2012). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.isaca.org/COBIT/Documents/An-Introduction.pdf> [2013-05-20]
- IT Governance Institute, *About COBIT 5*, (2013). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx> [2013-05-20]
- IT Governance institute. 2003, *Board Briefing on IT Governance*, 2nd edition, USA
- Kvale, S. 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, upplaga 1:17, Narayana Press
- Lundberg, D. 2009, *IT och affärsnytta: Konsten att lyckas med investeringar i IT*, Studentlitteratur, upplaga 2, Studentlitteratur AB
- Nordström, M. Welander, T. 2010, *Mera Affärsmässig Förvaltningsstyrning*, Narayana Press
- Patel, R. Davidson, B. 2003, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, upplaga 3:10, Holmbergs AB
- Portfolio Management, *About Portfolio Management*, (2013). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.portfoliomangement.in/> [2013-10-31]
- Sallé, M. *IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and their impact on Utility Computing*, Hewlett-Packard Company 2004

Thurén, T. 2007, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Studentlitteratur, upplaga 2, Korotan Ljubljana Slovenien

VGR, "Bransch Hälso- och Sjukvård", (2013). [Elektronisk] Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät, [2013-11-18]

VGR, "Bransch Regional utveckling, kultur och miljö", (2013). [Elektronisk] Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät, [2013-11-18]

VGR, "Bransch Regiongemensam bas och service", (2013). [Elektronisk] Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät, [2013-11-18]

VGR, "Förvaltningsmodell", (2013). [Elektronisk] Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät, [2013-11-18]

VGR, "Gemensamt arbetssätt", (2013). [Elektronisk] Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät, [2013-11-18]

(VGR, "Gemensamt ramverk", (2013). [Elektronisk] Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät, [2013-11-18]

VGR. *Implementering av styrmodellen IS/IT*, (2013). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät [2013-11-16]

(VGR, "IS/IT-Styrmodell", (2013). [Elektronisk] Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät, [2013-11-18]

VGR, *ISIT Styrmodell VGR 2.0 Huvuddokument FINAL.pdf*, (2013). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät [2013-11-23]

VGR, *Ledningssystem, ITIL*, (2013). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/vgrit> intranät [2013-12-28]

VGR, *Objektarkitektur för VGR 2012-12-06 Version 1.pdf*, (2012). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät [2013-11-18]

VGR. *Om Västra Götalandsregionen*, (2013). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startside/Om-Vastra-Gotalandsregionen/> [2012-01-22]

VGR, *pm3_Modell_ver_2.3.pdf*, (2012). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät [2013-11-18]

VGR, "Roller i IS/IT styrmodellen", (2013). [Elektronisk] Tillgänglig: <http://intra.vgregion.se/se/insidan> intranät, [2013-11-25]

VGR, *Seminarium ISIT styrmodell 131016.ppt*, (2013). [Elektronisk]. Tillgänglig <http://intra.vgreion.se/se/insidan> intranät [2013-11-18]

VGR, *Seminarium ISIT styrmodell, ht 2013 FINAL.ppt*, (2013). [Elektronisk]. Tillgänglig <http://intra.vgreion.se/se/insidan> intranät [2013-11-23]

Weill, P. Woodham, R. *State Street Corporation: Evolving IT Governance*, MIT, 2002

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1, Intervjufrågor

Allmänna frågor

1. Vilken funktion/roll har du inom VGR?
2. Hur länge har du jobbat i denna roll?
3. Hur länge har du arbetat inom VGR?
4. Finns det en rollbeskrivning för din roll där det framgår vad rollen ska utföra och ansvarar för?
5. Vad innebär systemförvaltning för dig?
6. Hur ser du på skillnaden mellan systemförvaltning och systemutveckling?
7. Hur tror du att systemförvaltningsarbete kan styras på strategisk/ledning, taktisk/mellanchef och operationell nivå?

Upplevelser införandet av ny styr- och förvaltningsmodell

8. Vid årsskiftet 2013 infördes en ny styr- och förvaltningsmodell inom VGR, hur upplevde du införandet av modellen?
9. Hur har det påverkat ditt arbete?
10. Tror du att VGR:s (IT-resurser och andra resurser) hanteras på ett bättre sätt med den nya styr och förvaltningsmodellen?
 - a. Om ja, på vilket sätt?
 - b. Om nej, varför då?
11. Ser du några vinster med den nya styr och förvaltningsmodellen i VGR?
 - a. Om ja, i så fall vilka?
 - b. Om nej, vad skulle kunna förbättras?
12. Tror du att den IT-investering som gjorts i samband med införskaffandet och införandet av en ny styr och förvaltningsmodell ger ett större värdeskapande och en större nytta för VGR?
 - a. Om ja, på vilket sätt?
13. Tycker du det har funnits en beredskap inom VGR att hantera de risker som ett införande av en ny styr- och förvaltningsmodell innebär? (t.ex. om det funnits brister i kunskap i hur man arbetar efter modeller, finansiella risker, stiltje i beslutsvägar, vilka säkerhetsåtgärder borde sättas in)
 - a. Om nej, vad kunde gjort bättre?

Utvärdering och upplevelser kring förvaltningsmodell kontra verklighet, utifrån PM3:s komponenter

- Tydliga förvaltningsuppdrag

14. Känns det som förvaltningsuppdragen är mer tydliga nu jämfört mot hur det var innan den nya förvaltningsmodellen implementerats?
 - a. Om nej, vad kan förbättras?
15. Hur upplever du att verksamhetens behov av vidareutveckling och förvaltning omhändertas och fungerar?
16. Hur fungerar ansvarsförhållandena mellan kärn- och objektverksamheten?

- Effektiva förvaltningsobjekt

17. Känns det som att förvaltningsuppdragen bedrivs på ett mer effektivt sätt nu jämfört mot hur det var innan den nya förvaltningsmodellen implementerades?
 - a. Om nej, vad kan förbättras?

18. Eftersom fler system tillhör ett och samma objekt, märker du av några effekter av detta?
a. Positiva? Negativa?

- Affärsmässiga förvaltningsorganisationer

19. Känns det som att det finns ett gemensamt ansvar i den nuvarande förvaltningsorganisationen där alla parter (verksamhet, leverantör, VGR IT, VGR) arbetar mot ett gemensamt mål utifrån ett win-win perspektiv?
a. Om nej, vad kan förbättras?
20. Hur upplever du att samarbetsrelationerna fungerar i den nya förvaltningsmodellen?
21. Hur upplever du att rollerna i förvaltningsmodellen är beskrivna, finns det oklarheter?
a. I så fall vad?
22. Hur upplever du att beslutsvägar och beslutsform fungerar?

- Beskrivna förstådda och accepterade förvaltningsprocesser

23. Finns det beskrivet hur förvaltningsprocesserna skall utföras (vad som ska göras, hur man går tillväga och vem som ska göra det?) inom VGR nu jämfört mot hur det var innan den nya förvaltningsmodellen implementerades?
a. Om nej, vad kan förbättras?
24. Har arbetssättet/arbetsprocesserna kring hur du arbetar med systemförvaltning förändrats sedan den nya förvaltningsmodellen infördes?
a. I så fall hur?

Avslutande frågor

25. Är det någon fråga du saknat?
26. Något övrigt som du vill tillägga?