



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Synen på värdering av IT-system

En kvalitativ studie av IT-investeringar i fyra kommuner i Västra Götaland

The view of assessing IT-systems

A qualitative study of IT-investments in four municipalities in Region of Västra Götaland

**JOHN ANDERSSON
MINA DARAKHSHAN**

Kandidatuppsats i Informatik

**Rapport nr. 2014:034
ISSN: 1651-4769**

Abstrakt

När en kommun ska genomföra IT-investering av till exempel ett ekonomisystem så måste de göra en upphandling enligt upphandlingslagen. Att göra en sådan upphandling tar tid och kraft från det vardagliga arbetet hos kommunerna, och därför vill de göra en snabb och effektiv upphandling. Tyvärr visar det sig att kommuner inte gör en tillräckligt bra värdering av sina behov, vilket kan resultera i att det nya systemet inte alltid blir så effektivt i längden. Kommuner tänker ofta mer på de hårda värdena som till exempel kostnader och inte alltid så mycket på de mjuka värdena som användarvänlighet. En IT-investering kan då helt plötsligt få en sämre effekt än vad man hade förväntat sig. I och med att dessa saker kan inträffa vid en IT-investering så ville vi ta reda på: *“På vilket sätt görs värderingar innan IT-investeringar beslutas i kommunal verksamhet?”*

För att få svar på vår frågeställning har vi genomfört en explorativ studie där resultatet har baserat sig på svaren vi fått in av de olika respondenterna i de fyra kommuner som vi har varit i och gjort intervjuer. Då det inte finns så mycket studier eller forskning kring ämnet så blev det ännu mer intressant att få reda på vad en värdering kan göra för skillnad vid en stor IT-investering för en kommun. Vi har valt att arbeta utifrån tre olika teman: Intern systemanvändning, Värderingar och Samverkan. Kommuner bör enligt policys och regler göra någon typ av värdering innan en IT-investering genomförs. I vår studie framkom det att endast en av fyra kommuner värderar en IT-investering, och en kommun har påbörjat arbetet med det.

Nyckelord: IT-investering, värdering, utvärdering, kommun, offentlig sektor

Abstract

When a municipality is about to realize an IT investment, e.g. an economy system, they will need to do procurement according to the laws of procurements. To perform such procurement takes time and energy from the everyday work at the municipalities, and therefore they want to make a quick and efficient procurement. Unfortunately it shows that municipalities do not always make an assessment that is sufficient enough for their needs, which can result in an inefficient system in a longer perspective. Municipalities think more often about the hard values such as costs of the investments, and not always as much when it comes to the soft values, like the user-friendliness. An IT investment may here suddenly get worse effect than what you had expected. The fact that these things can happen when doing an IT-investment, we wanted to find out the following: *“In what way is assessing done before IT-investments are decided in a municipality?”* To answer our question, we have conducted an exploratory study in which the outcome has been based on the answers from the various respondents in the four municipalities that we have visited and where we have done interviews. As there are not so much studies or research in this field, it became even more interesting to find out what a difference an assessment can make before a bigger IT-investment in a municipality. We’ve been working from three different topics: Internal system usage, Assessment and Collaboration. Municipalities should, according to policies and regulations, do some type of assessment before an IT-investment is made. In our study we found out that only one of the four municipalities made an assessment before an IT-investment, and one municipality had begun to work on it.

The report is written in Swedish.

Keywords: IT-investment, assessment, assessing, municipality, public sector

TACK

Vi vill börja med att tacka respondenterna från de kommuner som gjort den här studien möjlig. Stort tack till Thomas Wennersten i Trollhättans kommun, Göran Persson i Mölndals kommun, Susanne Glans i Bollebygds kommun och Fredrik Stjernfelt i Kungälv kommun.

Vi vill tacka Elisabeth Frisk som har medverkat i vår förstudie och gett oss viktig input.

Vårt största tack går till vår handledare Aida Hadzic som har väglett oss genom hela arbetet och varit ett betydelsefullt stöd.

Innehåll

1. Introduktion.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemområde	1
1.3 Syfte och frågeställning.....	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Disposition	2
2. Metod	3
2.1 Vetenskapligt tillvägagångssätt	3
2.1.1 Kvalitativ studie	3
2.1.2 Deduktiv/induktiv studie	3
2.2 Praktiskt tillvägagångssätt.....	3
2.2.1 Urvalsmetod	3
2.2.2 Kvalitativa intervjuer.....	4
2.2.3 Analys och kategorisering av data.....	5
2.2.4 Tematisering	5
2.3 Bedömning av studiens reliabilitet och validitet	5
2.4 Sammanfattning av studiens utredningsmetodik.....	6
3. IT-investeringar i offentlig verksamhet.....	8
3.1 Introduktion till begreppet.....	8
3.2 Värderingar innan IT-investering	9
3.3 Samverkan inom offentlig verksamhet.....	11
3.3.1 Strategiskt arbete policyn och upphandling	12
3.3.2 Upphandlingslagen.....	14
4. Empiriskt resultat	16
4.1 Intern systemanvändning.....	16
4.2 Värderingar.....	16
4.3 Samverkan.....	19
4.3.1 Upphandlingar.....	19
4.4 Ytterligare synpunkter	20
5. Analys.....	21
5.1 Intern systemanvändning.....	21
5.2 Värderingar.....	21
5.3 Samverkan.....	22
5.4 Respondenternas egna tankar	22
6. Diskussion	23
7. Slutsatser	25

8. Studiens relevans och överförbarhet	26
9. Förslag till fortsatt forskning.....	27
Referenser	28
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	30

1. Introduktion

Nedan presenteras en bakgrund till det undersökta problemområdet samt själva problemområdet som vi baserar vår frågeställning på. Vi presenterar viktiga begreppsdefinitioner för studien och avgränsningar. Sist i kapitlet ges en disposition av studien.

1.1 Bakgrund

Informationsteknologin (IT) är i ständig förändring och utvecklas snabbt. Under de senaste tio åren har komplexiteten av IT ökat (Norberg, 2005; Frisk, 2011). Politikerna gör stora IT-satsningar inom både privat och offentlig sektor, och mycket resurser investeras i IT. Det blir en allt större del av företag och organisationers budget (Andersson & Vinqvist, 2005). Men IT-investeringar är fortfarande högrisk projekt och dagstidningar beskriver upprepade gånger om IT projekt som misslyckas och som kostar organisationen miljontals dollar (Frisk, 2009). IT är ett verktyg för att stödja och förbättra funktioner inom en organisation. För varje investering ett företag bestämmer sig för att genomföra, måste det vara klart för vad som fås i vinst, både finansiellt och icke-finansiellt samt vilka behov som denna investering uppfyller i organisationen (Andersson & Vinqvist, 2005). Att värdera (eng: assess) fördelar med IT-investeringar är osäkert, speciellt de investeringar med fördelar som upptäcks efter en lång tid eller som inte är direkt märkbara. Innan en IT-investering görs måste de som tar beslutet först och främst handskas med avsikten med IT-investeringen.

När dessa investeringsbeslut görs finns det kriterier som ska uppfyllas före ett beslut blir till verklighet. Dessa kriterier varierar beroende av de underliggande behoven, och vilka behov investeringen avser att uppfylla (Andersson & Vinqvist, 2005). Den offentliga sektorn är driven av politiska mål och inte av ekonomisk vinst (Frisk, 2009) och IT är en viktig och betydande faktor för att nå den verksamhetsutveckling som krävs inom kommuner (Norberg, 2005).

1.2 Problemområde

IT-investeringar är något som fortfarande inte tillför värde till organisationen då många IT-investeringar blir misslyckade. Chefer investerar kontinuerligt i ny IT men frågan om organisatoriskt värde är fortfarande vag. En anledning till detta kan vara dåliga värderingar och att det är svårt att värdera IT-investeringar vilket leder till att beslutstagarna gör fel prioriteringar. Vanligtvis är det värderingsperspektivet som används för smalt och fokuserar på kostnader och fördelar snarare än mer holistiska (helheten) mått (Frisk, 2007; Frisk, 2009). Det finns flera forskare som kommit fram med mer holistiska tillvägagångssätt för värdering men de har än så länge bara accepterats av ett fåtal praktiker. Orsakerna till det kan vara att effektiviteten gällande ekonomisk kortsiktighet anses viktigare. En annan orsak kan vara svårigheterna med att förstå hur tillvägagångssätten ska tillämpas. En utvärderingsprocess för IT-investeringar brukar innebära stegen innan beslut, under utveckling, under genomförandet och efter genomförandet (Frisk, 2007). Den här uppsatsen fokuserar på steget *innan* beslut, värderingen som görs innan en IT-investering. Vi har valt att studera offentliga organisationer då det finns få tidigare studier och begränsad forskning kring IT-investeringar i kommuner. Det är intressant att se hur icke-vinstdrivande organisationer

arbetar med IT-investeringar.

1.3 Syfte och frågeställning

Baserat på ovanstående problemformulering är syftet med uppsatsen att undersöka på vilket sätt värderingar görs innan en IT-investering genomförs eller upphandlas i olika kommuner. Vi vill även undersöka om värderingar görs över huvud taget och hur de utförs i olika kommuner. Frågeställningen formulerar vi såhär:

“På vilket sätt görs värderingar innan IT-investeringar beslutas i kommunal verksamhet?”

Med begreppet IT-investeringar i den här uppsatsen avser vi IT-investeringar gällande verksamhetssystem. Undersökningen fokuserar på om det görs värderingar innan IT-investeringen (engelska: assessing) och inte på utvärderingar efter IT-investeringen (engelska: evaluating).

Vi har genom hela studien arbetat utifrån tre centrala teman: *intern systemanvändning, värderingar och samverkan.*

1.4 Avgränsningar

I vår studie har valt att avgränsa oss till att endast undersöka IT-investeringar gällande kommuners verksamhetssystem för de som arbetar på kommunen. Vi har valt att endast undersöka IT-investeringar av verksamhetssystem och inte vanliga datorer eller liknande som kanske köps in lite mer kontinuerligt i kommunen. Vi har även avgränsat oss till att endast omfatta kommuner i vår geografiska närhet inom Värsta Götalandsregionen. Hur vi valde ut kommunerna finns beskrivet i kapitel 2. Vi har baserat den här studien på att intervjua de IT-ansvariga i kommunerna.

1.5 Disposition

Kapitel 1 ger en introduktion till valt problemområde och syfte och berör avgränsningar av studien. Metoden presenteras i kapitel 2. Vi har genomfört fyra semistrukturerade intervjuer på fyra olika kommuner i Västra Götalandsregionen samt dokumentstudier av sekundärkällor gällande kommuners IT-policy. Innan vi påbörjade intervjuerna genomförde vi en förstudie med forskaren Elisabeth Frisk. Teorin presenteras i kapitel 3 och tar upp övergripande om IT-investeringar i offentlig verksamhet och om IT-värderingar och andra viktiga begrepp för vår studie från bland annat nationella dokument. I kapitel 4 presenteras vårt insamlade empiriska resultat i teman. Analys beskrivs i kapitel 5 och diskussion av resultat finns beskrivet i kapitel 6 som leder till våra slutsatser samt förslag till fortsatt forskning i kapitel 7.

2. Metod

I metodkapitlet redovisas de metodval som gjorts under arbetets gång med avseende på vetenskapligt tillvägagångssätt, praktiskt tillvägagångssätt som materialinsamling och genomförande av intervjuer. Begreppen validitet och reliabilitet diskuteras och avslutningsvis ges en sammanfattning av studiens utredningsmetod.

2.1 Vetenskapligt tillvägagångssätt

2.1.1 Kvalitativ studie

För att genomföra vårt arbete använde vi oss av kvalitativa studier. Kvalitativa undersökningar kännetecknas av att försöka förstå livsvärlden hos en individ eller en grupp individer (Sallnäs, 2007). Frågor som vi får reda på genom kvalitativa metoder handlar ofta om människors upplevelser av olika saker eller deras syn på verkligheten. I kvalitativa studier vill vi beskriva, förklara och tolka. Det var just det vi var intresserade av i vår studie, att få reda på de olika respondenternas syn på IT i kommunerna. Kvalitativa studier innefattar ofta ett litet antal personer men man försöker istället att undersöka dessa på djupet. De "data" vi får ut är i form av ord och beskrivningar, alltså kvaliteter (Hedin, 1996). En explorativ studie syftar till att öka insikterna eller kännedomen om något problemområde (Sallnäs, 2007). Kvalitativa metoder kan med fördel användas för explorativt, alltså när vi inte vet så mycket i förväg om frågeställningen (Hedin, 1996).

2.1.2 Deduktiv/induktiv studie

Forskningsprocessen för kvalitativa studier är oftast induktiv, att man inte utgår som vid deduktion från en teori som man försöker härleda hypoteser från som man sedan kan testa, utan istället försöker vi på basis av våra iakttagelser eller vår data komma fram till en förklaring eller en modell av något (Hedin, 1996). Vi har använt oss av en kombination av deduktiv och induktiv metod då vi har utgått från teori och egen data från intervjuer.

2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

2.2.1 Urvalsmetod

Vi har besökt fyra stycken kommuner för att få svar på vårt syfte och frågeställning om värderingar för kommunernas IT-investeringar. De kommuner som vår studie innefattar är Trollhättan, Mölndal, Bollebygd och Kungälv. Alla kommunerna ligger inom Västra Götalandsregionen. Trollhättan och Mölndals kommun har båda cirka 60 000 invånare medan Bollebygd är en liten kommun med endast 8500 invånare. Kungälv har ett invånarantal på cirka 40 000 och ligger emellan de övriga kommunerna storleksmässigt. Vi har begränsat oss till att endast omfatta kommuner som ligger i vår geografiska närhet inom Västra Götalandsregionen. När vi valde kommuner utgick vi främst utifrån storleken på kommunerna, alltså hur många invånare en kommun har och geografisk plats. Både Trollhättan och Mölndal har cirka 60 000 invånare men de ligger på olika geografiska platser. Vi ville ha två kommuner med lika folkmängd för att se om det finns skillnader mellan de två gällande vår frågeställning. Trollhättan valde vi eftersom vi hörde att de är aktiva med IT-frågor i sin kommun och vi ville ha spridning i de olika kommunernas IT-utveckling. Bollebygds kommun valde vi då vi ville ha en liten kommun att jämföra med i vår studie. Kungälvs kommun valde vi då den storleksmässigt

ligger mittemellan de andra kommunerna. Med de här kommunerna kände vi att vi fick en spridning i vår studie. Med tanke på begränsad tid valde vi fyra kommuner. Urvalet av respondenter görs gärna så att man får personer som antas ha mycket att berätta om området som ska beskrivas (Hedin, 1996). Vi valde ut våra respondenter utifrån att de har en speciell position och kompetens inom kommunerna vilket då var att de hade någon form av IT-position så som IT-chef, IT-strateg eller IT-ansvarig. Nedan följer en kort presentation av samtliga respondenter som deltog i vår studie. Även om ingen av respondenterna valde att vara anonyma benämner vi för enkelhetens skull dem inte vid namn här.

Respondent 1: IT-chef i Trollhättans kommun

Respondent 2: IT-chef i Mölndals kommun

Respondent 3: Ekonomichef med ansvar för övergripande IT-frågor i Bollebygds kommun

Respondent 4: IT-strateg i Kungälv kommun

Det är deras positioner/roller som samtliga respondenter har gemensamt. De har alla ansvaret för respektive kommuns IT-frågor. Deras erfarenheter kring IT kan dock skilja sig beroende på hur länge de arbetat i kommunen och i den positionen samt hur de har arbetat med IT sedan tidigare. Antalet respondenter är oftast få vid kvalitativa intervjuer då varje respondent undersöks detaljerat och syftet är inte att få statistisk generaliserbarhet (Hedin, 1996).

2.2.2 Kvalitativa intervjuer

Innan vi påbörjade vårt arbete genomförde vi en förstudie med forskaren Elisabeth Frisk på Göteborgs Universitet. Elisabeth är kunnig inom värderingar och IT-investeringar då hon själv forskat inom området och skrivit flertalet artiklar. Förstudien bestod av en semistrukturerad intervju med ett fåtal öppna frågor. Syftet med förstudien var att få veta mer om hur värderingar görs vid IT-investeringar och få tips från Elisabeth så att vi kunde avgränsa oss ännu mer i vår studie. Förstudien med Elisabeth gav oss viktiga tips och idéer på hur vi skulle kunna ställa frågor till kommunerna vi skulle intervjuas samt litteratur vi kunde använda oss av. För att samla in empiriskt underlag valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer och även dokumentanalyser. Vi spelade in intervjuerna för att kunna gå tillbaka och analysera det som sagts och därefter transkribera det viktigaste. Datainsamlingen började med att vi bad kommunerna om att få deras IT-policy och IT-strategier. De dokumenten kunde vi studera för att få en övergripande inblick i hur de hanterar IT-frågor i respektive kommun. Inför intervjuerna hade vi tagit fram intervjufrågor som guidade oss när vi talade med de olika respondenterna. Sharp et al (2011) påpekar att frågorna bör hållas neutrala och inte påverka respondenten i sina svar vilket vi var noga med att ha i åtanke när vi utformade våra frågor. Enligt Patel & Davidson (2011) bör man klargöra för respondenten att dennes bidrag är viktigt. Walsham (2006) menar att det i början av intervjun är viktigt att klargöra sitt syfte och berätta om sekretess för respondenten. Det är viktigt att fråga respondenten om han/hon vill vara anonym i studien (Patel & Davidson, 2011). Det här har vi haft i åtanke i vår studie. Anonymitetsfrågan var inget problem i vårt fall då kommuner överlag är öppna och hjälpsamma och inga av de tillfrågade respondenterna valde att vara anonyma. Respondenterna fick skriva på ett inspelningsmedgivande där de fick ge oss tillstånd att spela in dem.

Vi genomförde en intervju per kommun och alla spelades in med mobiltelefon. Fördelen med inspelning är att intervjupersonernas svar registreras precis så som de uttryckte sig

(Patel & Davidson, 2011). Frågorna vi ställde handlade om kommunens IT-investeringar och värderingar och var relativt öppna för att låta respondenten tala mer fritt. I slutet av intervjuerna gav vi respondenten möjlighet att lägga till egna tankar kring det vi diskuterat om. Intervjuerna varade cirka 30-45 minuter. Ett vanligt sätt vid kvalitativ bearbetning enligt Patel & Davidson (2011) är att analysera ljudinspelningar och skriva ut det som sägs i text, vilket vi har gjort med våra intervjuer. Vi valde att transkribera de viktigaste delarna av intervjuerna. Transkribering är tidskrävande men det är inte nödvändigt att transkribera allt som sägs utan endast de delar som behövs. Trots att det insamlade textmaterialet kommer från endast ett begränsat antal intervjuer medför det mycket textmaterial när de är utskrivna och därav är kvalitativa undersökningar både tids- och arbetskrävande (Patel & Davidson, 2011; Sharp et al, 2011; Walsham, 2006).

2.2.3 Analys och kategorisering av data

För att analysera våra dokument, kommunernas IT-policy och IT-strategier, studerade vi dem både innan och efter intervjuer för att få en övergripande bild av hur de tänker sig arbeta med IT-frågor i respektive kommun. Det insamlade materialet från intervjuerna lyssnade vi igenom noggrant en kort tid efter att en intervju genomförts. Vi transkriberade de mest centrala och relevanta delarna av inspelningarna. För att genomföra vår analys använde vi av specifika teman som presenteras under nedanstående rubrik. Vi kopplade vår teori till vårt insamlade material och analyserade detta utifrån våra teman.

2.2.4 Tematisering

Innan vi påbörjade intervjufrågorna arbetade vi fram tre specifika teman som har koppling till vårt syfte och frågeställning. Dessa teman är: *intern systemanvändning*, *värderingar och samverkan*. Under de centrala temana arbetade vi sedan fram våra intervjufrågor. Det är just dessa teman som representerar det vi ville studera i vår studie. Efter intervjuerna kunde vi enkelt se vilka svar som hörde till vilka teman.

2.3 Bedömning av studiens reliabilitet och validitet

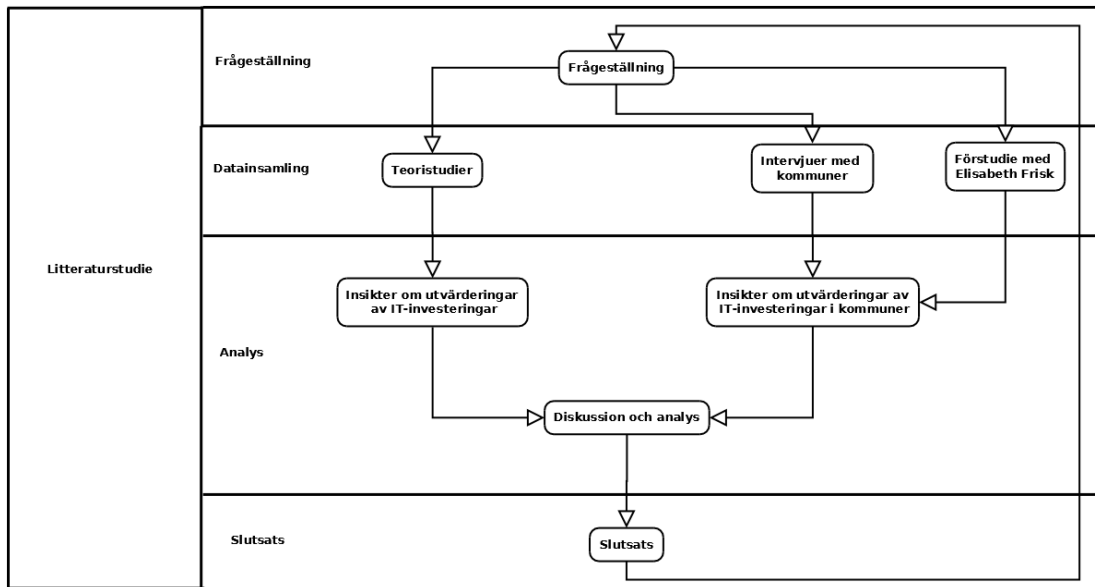
I kvalitativa studier innebär validitet att "upptäcka företeelser, att tolka och förstå innebörden av livsvärlden, att beskriva uppfattningar av en kultur" (Patel & Davidson, 2011). Begreppet validitet i en kvalitativ studie som vår gäller hela forskningsprocessen. Om vi exempelvis intervjuar en person flera gånger och ställer samma frågor men får olika svar ses detta i en kvantitativ studie som ett tecken på låg reliabilitet, tillförlitlighet. I en kvalitativ studie är det dock inte säkert att det är så. Det kan vara så att intervjupersonen har ändrat uppfattning, fått nya insikter etc. Reliabilitet ses istället mot bakgrund av den unika situationen som gäller vid undersökningstillfället. Om frågan lyckas fånga den unika situationen och detta visar sig i variation i svaren så är detta viktigare än att samma svar alltid fås. Reliabilitetsbegreppet närmar sig därför validitetsbegreppet i kvalitativa studier. Dessa två begrepp är så sammankopplade att kvalitativa forskare sällan använder begreppet reliabilitet. Begreppet validitet får istället en vidare innebörd inom den kvalitativa forskningen. Vissa forskare förespråkar istället för begreppet validitet andra begrepp som t.ex. förståelse. Patel & Davidson (2011) förespråkar även de att man bör använda begreppet validitet i kvalitativ forskning som i den vidare betydelsen. Validitet är inte bara relaterat till själva datainsamlingen utan strävar efter god validitet inom forskningsprocessens alla delar. Detta kan visa sig i hur forskaren lyckas tillämpa och använda sin förförståelse i hela forskningsprocessen. Vi genomförde som nämnt ovan en förstudie för att kunna få en förförståelse genom hela

vårt arbete innan vi påbörjade datainsamling och litteratursökning. För datainsamlingen kopplas validitet till om forskaren lyckas få fram underlag för att göra en trovärdig tolkning av den studerades livsvärld. En sak som är viktigt för validiteten enligt Patel & Davidson (2011) är att forskaren omedvetet påverkar underlaget för analysen när transkription av intervjuer sker. Detta har vi försökt tänka på genom att återge det som har sagts och inte försöka skriva om meningar så att det ser bättre ut i texten.

Patel & Davidson (2011) poängterar att kvalitativa studier i stor grad tenderar att variera och därmed är det svårt att ha raka regler, procedurer eller kriterier för att uppnå en god validitet. Varje kvalitativ studie är i någon betydelse unik och då är det viktigt att forskaren noga beskriver forskningsprocessen så att de som läser resultaten kan bilda sig en uppfattning om alla de val som forskaren har gjort. Det gäller hela processen från hur forskningsproblemet kommit fram, forskarens förförståelse, hur teoretisk kunskap spelat in, hur de som omfattas av studien valts ut, i vilken kontext och i vilka situationer studien genomförts, hur information samlats in och transkriberats till hur analysen genomförts och hur resultatet har redovisats. Patel & Davidson (2011) menar alltså om forskaren har detta i åtanke kan det stärka vad som menas med validitet i kvalitativ forskning. Vi har tänkt på alla ovanstående delar i vår forskningsprocess och beskrivit noga hur vi har gått tillväga.

2.4 Sammanfattning av studiens utredningsmetodik

Vi har genomfört en explorativ studie och använt oss av kvalitativa intervjuer. Syftet med kvalitativa undersökningar är att få en djupare kunskap än vad som brukar fås av kvantitativa metoder (Patel & Davidson, 2011). För att kunna genomföra denna studie så har vi börjat med en förstudie med Elisabeth Frisk. Den förstudien gav oss goda insikter på hur vi skulle avgränsa oss i vårt arbete. Det blev då enklare att söka teoretiskt underlag och bygga våra frågor för de intervjuerna vi gjorde hos kommunerna. Vi fick sedan tips av vår handledare på hur vi skulle strukturera upp våra intervjufrågor och teoretiskt avsnitt med hjälp av teman. Vi har använt oss av empiriska studier i form av kvalitativa metoder som bestod av semistrukturerade intervjuer. Litteraturstudien pågick under hela arbetets gång där vi genom vår litteratursökning arbetade fram en teoretisk bakgrund. Vi gjorde sedan en analys av vårt empiriska resultat och teoretiska avsnitt för att jämföra de olika delarna. Därefter gjorde vi en diskussionsdel där vi la in våra egna tankar kring studien och vårt resultat. Detta avslutades med en slutsats där vi fick svar på vår frågeställning. Vi diskuterar även i denna del om fortsatt forskning inom ämnet i fråga.



Figur 1: Studiens tillvägagångssätt.

3. IT-investeringar i offentlig verksamhet

I detta avsnitt beskrivs de begrepp som vi anser är relevanta för studien. Ämnen som berörs är IT-investeringar i offentlig verksamhet, värderingar innan IT-investering och samverkan inom offentlig verksamhet. Begrepp som Lagen om offentlig upphandling (LOU) och Business Case kommer även att beskrivas. Vår teori är uppbyggd utifrån våra tre centrala teman.

3.1 Introduktion till begreppet

Forskningen inom informationssystem definierar IT-investeringar som investeringar i både datorer och telekommunikation samt tillhörande hårdvara, mjukvara och tjänster (Frisk, 2011). IT-investeringar i kommuner kan vara allt mellan nyinköpta datorer för skolor till e-tjänster för kommunens invånare. Vi har fokuserat på kommunens interna IT-system som exempelvis ekonomisystem, personalsystem och så vidare. Enligt Norberg (2005) måste verksamheter lägga mer tid och fokus på IT för att kunna utvecklas i rätt riktning. Men IT-investeringar för den offentliga sektorn har också olika faktorer att ta hänsyn till. Även om mycket pengar går till IT så är det fortfarande svårt att veta hur stor nytta IT-investeringar gör. Även om det finns många faktorer som påverkar IT-investeringar så är det viktigaste att kunna använda IT på rätt sätt. Bergman och Sjögren (2005) beskriver fyra olika typer av fall gällande IT-investeringar. Dessa är: tvingade investeringar, konkurrensförändrande, intäktshöjande och kostnadsreducerande. Det mest förekommande inom offentliga sektorn är kostnadsreducerande IT-investeringar och tvingande investeringar, vilket innebär att man vill använda så lite skattemedel som möjligt, samt att man måste uppfylla eventuella nya lagar.

Norberg (2005) menar att det finns olika hinder för IT-investeringar i kommuner, både interna och externa. Internt är det oftast ekonomiska problem som är det största hindret. Externa problem kan vara en bristande samverkan mellan olika sektorer inom en kommun vilket leder till att utvecklingen inte går så fort framåt. Detta leder till att systemen kommunerna använder inte ger den önskade effektiviseringen då de inte används fullt ut. I kommuner finns det ofta bristfälliga metoder för uppföljning av utvecklingsprocesser. Andra faktorer som påverkar utvecklingen negativt enligt Norberg (2005) är att kommunerna har kommit olika långt i sin IT-utveckling, vilket försvårar gemensamma tekniska lösningar. Även juridiska problem kan uppstå när kommunens olika sektorer inte kan använda samma information om kommuninvånarna på grund av lagstiftningen om den personliga sekretessen. Dessutom så finns av tradition inte alltid en effektiv kommunikation mellan kommunens sektorer för att överföra information. Brist på gemensamma standarder och standardiserad teknologi hämmar också utvecklingen.

För att utvecklingsprocesserna ska bedrivas på bästa möjliga sätt så bör kommunerna visa att t.ex. ledningen deltar aktivt i förändringar som görs i kommunen, hantera IT som en verksamhetsfråga, se till att användarna blir tidigt involverade vid en planerad förändring, ha en översikt i omvärlden om vad andra kommuner gör, planera budget med mera (Norberg, 2005). Enligt Norberg (2005) finns det ungefär 150 system i en medelstor kommun idag. Det är ett stort arbete att kunna få olika system att kunna kommunicera med varandra. I Stockholm finns det en samverkan mellan några kommuner där de vill undersöka om det är möjligt att införa en gemensam kravbild på upphandlingar av IT-system för utvecklingsprocesser. För att få ner kostnader och bättre kommunikation med

IT-stöd så krävs samverkan. I Sverige är kommuner mer självständiga än i andra länder, vilket gör att det inte finns så många centrala strategier och planer för samverkan. Kommunerna måste ta eget ansvar för samverkan och kommunikation. Man anser att IT ska bidra med reducerande kostnader och förutsättningar för utvecklingsprocesser. Statskontoret (2009) har presenterat utredningen "En effektivare statlig inköpssamordning" vilken borde vara passande som stöd även för samordning av kommunala verksamheter.

3.2 Värderingar innan IT-investering

Innan vi går in på värderingar som görs innan en IT-investering beskrivs själva utvärderingsprocessen, hur det går till att göra en investering. Före beslut tas görs *värderingar* och efter implementering görs *utvärderingar*. Men hela processen benämns som utvärdering. En utvärderingsprocess innefattar före beslut, under utveckling, under implementering och efter implementering (Frisk, 2007). För att värdera värdet av framtida IT-investeringar måste ramverk tas fram som låter en bedöma relativa kostnader och fördelar som möjliggör att vi kan göra korrekta IT-investeringsbeslut enligt Bocij et. al (2008). Det finns flera tillvägagångssätt som försöker värdera IT-investeringsbeslut. En föreslagen eller pågående investering bör fortsätta om fördelarna med investeringen uppväger kostnaderna. En av de huvudsakliga svårigheterna är de immateriella fördelarna som kan uppgå till minst 30 procent av alla förmåner som erhållits. Den första fasen av investeringsprocess anses i allmänhet bestå av två huvudaktiviteter: genereringen av idén till ett nytt system och att värdera möjligheterna att införa ett nytt system, så som att exempelvis att värdera fördelar. När väl en IT-investering är beslutad att genomföras och ett system är implementerat kommer vi till upprätthållsfasen där systemet är i användning. En implementeringsgranskning kommer att ske för att värdera framgången av systemutvecklingen så att man lär sig till framtida investeringsprojekt (Bocij et. al, 2008). Enligt Frisk (2007) har fokus traditionellt legat på genomförbarheten, den första fasen men forskare menar att det finns ett behov av att utvärdera genom hela livscykeln av en IT-investering. Det finns olika metoder och ramverk för att utvärdera alla delar i värderingsprocessen. Det finns alltså olika perspektiv och kriterier som är viktiga att ha i åtanke när man värderar och utvärderar IT-investeringar. Att välja ett lämpligt utvärderingstillvägagångssätt från alla olika utvärderingstillvägagångssätt kan vara en utmaning menar Frisk (2007). Om man utvärderar system efter implementering vill man ofta utvärdera nyttan och man kan då utvärdera systemet som sådant eller systemet i användning (Cronholm & Goldkuhl, 2010). I vår studie har vi valt att endast fokusera på värderingar som görs före beslut om nya IT-investeringar och inte utvärdering (efter implementering).

Från början var det ekonomiska värdet av informationssystem (IS) ganska enkelt att värdera när det gäller IT-applikationer som ersätter manuell databehandling. Men snart kom man till insikt om att värdering av kostnader och fördelar av IT-investeringar var för komplicerat för de traditionella ekonomiska och finansiella värderingstekniker för investeringar. Detta på grund av att alla fördelar inte är lätta att kvantifiera i monetära termer. Exempelvis kan IT-investeringar ha olika organisatoriska effekter som exempelvis påverkan på organisationens struktur och de finns inte med i de traditionella investerings värderingsmetoderna (Frisk, 2011). Kapaciteten av de traditionella ekonomiska och finansiella tillvägagångssätten för investeringar för att värdera värdet av IT-investeringar blev alltså för begränsat när IT blev en möjliggörare för immateriella tillgångar. Nya teoretiska perspektiv från samhällsvetenskapen blev då införda för att bättre förstå värdet av IT. Inom samhällsvetenskap beskrivs utvärdering som ett

mångfacetterat begrepp som involverar olika typer av utvärderingar som kan göras för olika ändamål. De tre huvudtyperna av utvärdering är: metoder (mått), användning (beskrivning) och värdering. Utvärdering anses vara antingen summativ eller formativ (Frisk, 2011). Summativ utvärdering är värdering (innan) i syfte att skapa information för att sammanfatta merit, värde och betydelse. Formativ utvärdering beskrivs som att förbättra och lära, att tillhandahålla information som använder flera metoder och stödjer utvärdering kontinuerligt (Frisk, 2011).

Forskningen inom IS utvärdering har beskrivs som mycket fragmenterad och som ett komplext ämnesområde då IS utvärdering är ett tvärvetenskapligt ämne och tillämpningsområdet är exceptionellt brett. Forskare inom IS utvärdering har fortfarande en lång väg till en allmänt överenskommen och accepterad användning av gemensamma koncept. För en utomstående ser forskningsområdet ganska osammanhängande ut (Frisk, 2011). De två mest diskuterade tillvägagångssätten för värdering inom forskningsområdet IT utvärdering är de ekonomiska och tolkande tillvägagångssätten, baserade på ekonomisk teori respektive tolkningsteori. Det ekonomiska tillvägagångssättet är det mest använda av ledningen när de ska värdera IT-investeringar. Det finns flera olika ekonomiska metoder och de beskrivs som processen av att analysera potentiella investeringar (kapitalutgifter) och bestämma vilken investering som företaget ska åta sig. För att använda dessa metoder krävs ett övervägande av aspekter så som att estimerar förväntade vinster och utflöden och beräkna summan av nuvarande värden av det förväntade kassaflödena. Olika sorts information uppnås så som; hur lång tid det kommer ta för investeringen att returnera investerat kapital och beräkna räntekostnader för icke lånat kapital för att ge ett mer noggrant resultat av investeringen etc. Metoderna är summativa och ger inte vägledning för hur man ska följa upp IT-investeringar. Att värdera organisatoriskt värde av IT-investeringar med ekonomiska metoder ger oss bara information om efficiency och effektivitet från ett ekonomiskt perspektiv (Frisk, 2011).

Det tolkande tillvägagångssättet för IT-utvärderingar ser IT system som både tekniska och sociala enheter och startpunkten för att värdera organisatoriskt värde är intressenternas verklighetsuppfattning. Ett exempel på en sådan modell är CCP (content, context, process) ramverket som fokuserar på kontexten (varför), innehållet (vad) och processen (hur). Kontexten har beskrivits som att förklara varför IT-systemet är viktigt. Innehållet baseras på intressenternas val av kriterier om värdet, så deras val av kriterier bestämmer innehållet. Processen är formativ och följer upp IT-investeringen längs dess livscykel. Det tolkande tillvägagångssättet är kontextuellt, innehållet är beroende av intressenters val av kriterier, och processen är formativ. I management praktiken är de traditionella värderingsmetoderna fortfarande de mest använda, speciellt Return On Investments (ROI) (Frisk, 2011). Men immateriella fördelar och kvalitativa aspekter kan vara svåra att mäta och värdera eftersom de inte direkt påverkar intäkterna. Att förutsäga det ekonomiska värdet av en IT-investering kan vara svårt eftersom användningen av IT inte alltid kan kontrolleras av chefen som fattar beslut om IT-investeringen. Värdet av en IT-investering är beroende av användarna och den kontext/sammanhang där investeringen ska användas. När beslut ska tas om IT-investeringar förlitar sig ofta chefer på sin magkänsla eller en förenklad nytta- och kostnadsanalys (Frisk, 2011). Chefer använder sig ofta av ett business case som exempelvis ROI som är det dominerande tillvägagångssättet när man värderar värdet av en IT-investering. Det kan vara så att det är på grund av brist på ledningskompetens och en komplexitet av vad som ska värderas som gör att man använder sig av dessa business case. Det kan vara av intresse att skapa en ökad förståelse för vad ledningen uppfattar som användbart/nyttigt att reflektera över när man värderar organisatoriskt värde av IT-investeringar (Frisk, 2009).

3.2.1 IT-värdering i offentlig sektor

Enligt Frisk (2011) fokuserar budget processen i offentlig sektor ofta på kostnader och inte på fördelarna. Chefer i offentlig verksamhet kan spendera pengar på vad de tycker är intressant eftersom det sällan görs någon koppling mellan kostnad och organisatoriskt värde med avseende på effektivitet och medborgarperspektivet. En annan reflektion av Frisk (2011) är att förbättra IS utvärdering inom offentliga organisationer är en politisk motion och beroende av chefernas motivation och/eller direktiv från personer högre upp i den politiska hierarkin. I den offentliga sektorn är det ännu viktigare att reflektera kring strategier och mål då många av organisationerna är drivna av politiska mål. Ifall strategi och målen för organisationerna inte är med på agendan när värdering av IT-investeringar görs finns det en risk att skattepengar som investerats i IT inte kommer att skapa motsvarande värde för medborgarna. Statliga organisationer som ansvarar för lokala offentliga verksamheter bör överväga hur man kan stödja offentliga organisationer när de investerar i IT eftersom erfarenheten och kunskapen av hur man värderar kan saknas. Att få stöd kan vara särskilt viktigt för lokala offentliga organisationer som har en låg mognadsgrad då organisationerna fokuserar på IT för de grundliga behoven av organisationen. Annars kan framtida investeringar i IT vara offer för felaktiga värderingar som kommer att få oönskade konsekvenser för skattebetalarna eftersom den lokala offentliga organisationen bara kommer att kräva mer skattepengar. Frågan är vem som tar ansvar? Skattebetalarna har ofta svårt att hitta information om oegentligheter inom den offentliga sektorn (Frisk, 2011). I andra länder stödjer regeringarna IT-investeringar. Exempelvis i USA har GAO(General Accounting Office) publicerat riktlinjer för offentliga organisationer. I den kanadensiska provinsregeringen i Ontario stödjer "Municipal Capital handbook" kommunerna. Detta kan vara något som den svenska regeringen borde överväga att göra menar Frisk (2011).

Problemet med att värdera IT-investeringar inramas av produktivetsparadoxen. Det kommer från studier under 1980-talet som inte hittade någon koppling mellan IT-investeringar och produktivitet i USA:s ekonomi. Produktivitet är ett mått på efficiency (effektivitet), användandet av resurser (output, göra saker rätt). Idag finns det bevis för att IT ger positiv påverkan på produktivitet. Men idag har uppmärksamheten riktats mot IT och lönsamhet. Lönsamhet beskrivs som uppfyllelsen av mål och mätning av effektivitet (outcome, göra de rätta sakerna). Både effektivitet (göra de rätta sakerna) och efficiency (göra saker rätt) är relevanta mått att överväga. Icke-kommersiella offentliga organisationer i Sverige har inga traditionella resultat- och balansräkningar som kan värdera resultatet av organisationen. Det bör vara viktigt att först reflektera över effektiviteten (mål, prestation, göra de rätta sakerna) och efficiency (användning av resurser, göra saker rätt) före en IT-investering godtas (Frisk, 2009).

3.3 Samverkan inom offentlig verksamhet

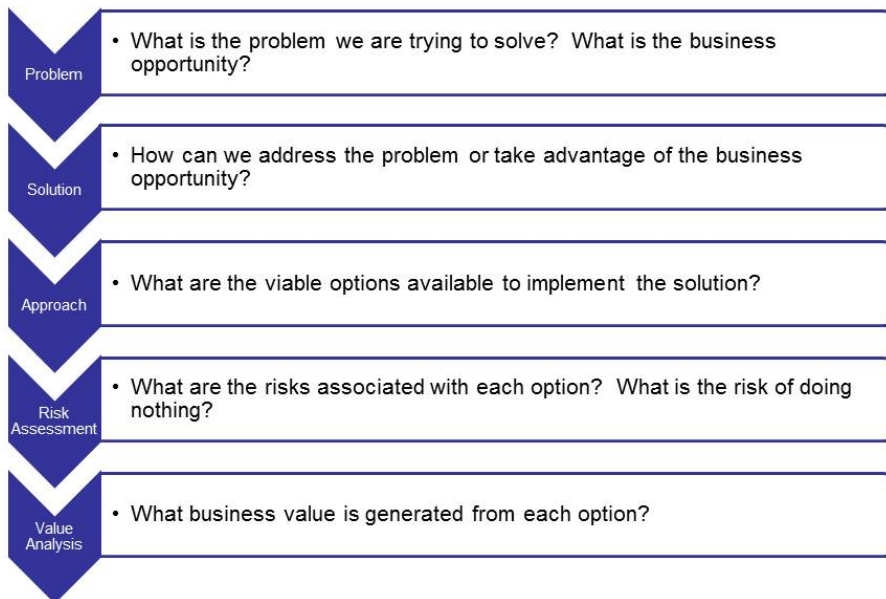
Enligt Frykmer och Liedén (2003) är syftet med ramavtal att spara resurser genom att ha en gemensam inköpssamordning. Det gäller tjänster, varor och IT-produkter som köps in av statliga myndigheter. Dock finns det för och nackdelar med dessa ramavtal. Statskontoret (2009) menar att fördelarna med ramavtalen är att man sparar pengar i den administrativa nivån och samlar kunskap om själva upphandlingen hos den myndighet som ansvarar för ramavtalet. Om en upphandling görs i två steg så kan det innebära tuffare konkurrens för leverantören. Nackdelarna är att det är svårt att redovisa exakt vad som ska köpas in från leverantörerna jämfört med "vanliga" upphandlingar, vilket gör det

svårare för myndigheter att få precis det de behöver då ramavtalet begränsar vad man kan köpa in. Statskontoret (2009) menar även att år 2006 så bestämde förvaltningspolitiska kommittén att skapa gemensamma administrativa lösningar, som exempelvis samverkan inom statsförvaltningen. Kommittén ser stor potential i att effektivisera och spara in pengar på att gemensamt driva till exempel ekonomiadministrationen. Man kan reducera kostnader på exempelvis produktionen genom att exploatera stordriftsfördelar. Man skulle även kunna öka kvaliteten och reducera kostnader i speciella områden genom en typ av resurssamverkan. Enligt Riksrevisionen (2009) är samverkan mellan myndigheter inte alltid utan hinder. Efter en granskning av Riksrevisionen så har de kommit fram till att det finns två stora hinder som myndigheter har svårt att hantera när de ska samverka med IT-investeringar. Myndigheter som nekar samverkan vid IT-investeringar är rädda för att det ska kosta dem för mycket. Den ena parten vill prioritera andra saker i sin verksamhet. Det andra samarbetshindret som uppstår mellan myndigheter är att medparten inte vill genomföra IT-investeringar är för att de anser att det saknas tillräckligt med stöd i lagstiftningen till exempel för kunna ha informationsutbyten mellan myndigheterna. Dessa problem uppstår mycket på grund av att Sverige har en decentraliserad förvaltning, vilket gör att myndigheterna får ta mycket eget ansvar. Men myndigheterna kan ofta inte komma runt hindren själva. Regeringen gör inte tillräckligt för att undanröja hindren och myndigheterna talar ofta inte om för regeringen att dessa hinder finns.

3.3.1 Strategiskt arbete policyn och upphandling

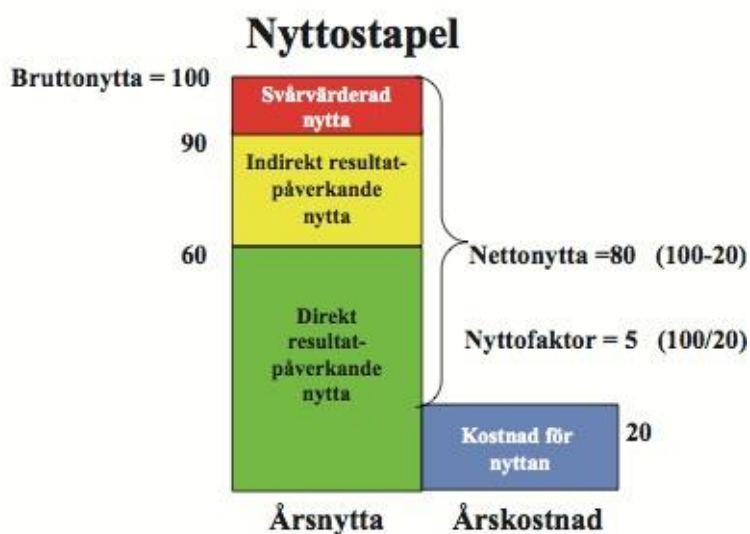
Ward and Daniel (2006) säger att strukturen och logiken för ett business case är att försäkra investeringsargumentet är klart och tydligt för dem som ska bestämma sig att fortsätta, men också för dem som är involverade i att hantera projektet till sitt slutliga mål. I många organisationer är historien bak och fram. Man presenterar kostnaderna först och beskriver sedan fördelarna. Därifrån kommer uttrycket "analys av kostnadsfördelar". Med ett sådant förslag så kan ledningen förstå fördelarna med investeringen och kan då bestämma sig hur de vill investera. Enligt Statskontoret (2004) är "business case" ett uttryck för ett beslutsunderlag som ligger till grund för en investering. I ett "business case" ska det ingå tillräckligt med information om beslutsunderlaget mellan olika alternativ för upphandling. Det är viktigt att även redovisa de konsekvenser som kan medföras vid alternativen. För att kunna framställa ett fullständigt beslutsunderlag vid en investering så har alla "business case"-s kollektiva modeller. Det underlättar arbetet med t.ex. lönsamhetskalkyler. Dessa metoder har utvecklats för den offentliga sektorn för speciella situationer.

Business Case Format



Figur 2. Business case. (ERP the Right Way!, 2012)

PENG (Prioritering efter nyttogrunder) - En kostnads- och fördelsanalysmetod Enligt Statskontoret (2004) är syftet med PENG-modellen att på ett strukturerat sätt ta fram ett arbetssätt för den processen för lönsamhetsbedömningar av IT-relaterade investeringar. PENG-modellen används som ett verktyg för att åstadkomma enighet i en organisation om att främja de viktigaste målen. Det finns andra typer av styrningsmetoder man kan kombinera PENG-modellen med. PENG-metoden innebär att de medverkande i kalkylarbetet tar fram värden som ger effekt på organisation och samhälle. Riskhantering av nyttor redovisas vid sidan av. Metoden fokuserar på lönsamhetsbedömningen av IT-investeringar, men kan användas i andra kontexter också.



Figur 3. PENG-modell. (ICK AB, 2011)

3.3.2 Upphandlingslagen

När en kommun ska göra en upphandling måste de följa lagen om offentlig upphandling (LOU). Lagen sätter ramar för inköp av utrustning och tjänster och påverkar därmed hur arbetet med t.ex. en IT-investering går till (Kontract.se, 2011). Bland de viktigaste anledningarna till att LOU existerar är att gynna kostnadseffektiviteten vid användandet av skattemedel. Det ska även vara enklare för företag att kunna finnas som leverantör för den offentliga sektorn (Upphandlingsstöd.se, 2014). Enligt LOU skall en upphandling göras på ett affärsmässigt sätt där konkurrens måste finnas tillgängligt. Alla anbud måste hanteras objektivt. Under en upphandlingsprocess får köparen inte hänvisa till en specifik leverantör eller ändra kravspecifikationen eftersom det måste finnas konkurrens för upphandlingen (munkedal.se, 2011).

Upphandlingsstöd.se (2014) tar upp fem grundprinciper i offentlig upphandling som måste följas vid all upphandling. Dessa grunder baseras på EU-direktiv och används i nästan hela EU. Dessa grundprinciper är:

- **Icke-diskriminering**

Den här principen innebär att man inte får välja bort en leverantör bara för att de kommer från ett annat land. Myndigheten som ska göra upphandlingen måste ställa krav som både svenska och utländska företag känner till. Alla leverantörer som söker eller ger anbud måste behandlas lika.

- **Likabehandling**

Anledningen till varför man behöver en princip som denna är för att man ska ge samma förutsättningar till alla leverantörer. Alla leverantörer har rätt till att samtidigt få samma information. Men leverantörerna måste hålla sina tider, för det finns regler om hur sent ett anbud får vara.

- **Proportionalitet**

Det är viktigt att det som upphandlas ska vara jämnviktigt med de krav och villkor som finns i upphandlingen. Myndigheten får inte ställa onödigt höga krav.

- **Öppenhet**

Öppenhetsprincipen (transparens) handlar om att upphandlingar ska vara offentliga för allmänheten och ska visa vilka som har deltagit i upphandlingen. Det är viktigt att krav och villkor för upphandlingen är tydliga så resultatet går att förutse.

- **Ömsesidigt erkännande**

Denna princip innebär att EU ska se att upphandlingen inte underkänner intyg från myndigheter i andra länder.

För mindre upphandlingar så finns det förenklade förfaranden som kan användas för vid inköp vid låga belopp kan man använda direkt upphandling utan anbud eller ett förenklat förfarande (munkedal.se, 2011). Enligt Kontract.se (2011) är stora IT-projekt väldigt komplexa att inhandla. Det finns många hinder på vägen och risken att hela projektet kraschar är stor. Men det finns både fördelar och nackdelar med LOU. De positiva effekter som LOU kan bidra med är t.ex. att LOU kan ge en bra grund och struktur i hela upphandlingen, vilket minskar de risker som kan förekomma vid en upphandling. Vid inköp av mindre IT-investeringar så tillåter LOU att man kan göra en form utav direktupphandling. Men de nackdelar som kan förekomma vid LOU är t.ex. att kravspecifikationer och villkor kommer att jämföras tidigt i upphandlingsprocessen. Det

är bra att ha en stabil kravspecifikation, men leverantörer kanske inte kan uppfylla alla kraven, även om deras system skulle lösa problemet. Det kan då vara bra att ta reda på vad andra kommuner har för system, krav och leverantörer så att man kan välja den bästa för sin situation. Gör man en bra analys och sätter upp ordentliga krav så minskar risken att upphandlingarna blir misslyckade. Dock är LOU en lag som skall följas vid varje stor upphandling av IT (Kontract.se, 2011).

4. Empiriskt resultat

Nedan presenteras vårt insamlade material utifrån de tre teman som vi berör i vår teoridel samt beskrivit metoddelen (se kap. 3.3) men även ytterligare synpunkter som kom fram under intervjuernas gång. Först inleder vi resultatet från frågorna om intern systemanvändning, som följs upp av värderingar, och sedan samverkan, och till sist ytterligare synpunkter.

4.1 Intern systemanvändning

Kommuner har mellan 150-200 system som de använder sig av i hela kommunen. Det gäller alltifrån skola till vård och omsorg. De största systemen som de har är ekonomisystem, personalsystem och ärendehanteringssystem. Dessa stora system är de mest centrala system som kommunens tjänstemän använder.

“Vi har ungefär 150 stycken system. Ekonomisystemet är stort och går in i de andra systemen, även personalsystem och ärendehanteringssystem. GIF gränssnittsystem skaffade vi sist, ett litet system som vi köpte.” - Respondent 2

Beroende på vart i kommunen man arbetar så har de anställda olika behov för de centrala systemen. Ekonomer använder sig mest av ekonomisystemet medan personalavdelningen använder sig mest av personalsystemet.

“Chefer och personalavdelningen använder sig av personalsystemet. Ekonomisystemet används av kostnadsansvariga och ekonomer.” - Respondent 1

Även om alla avdelningar kan använda sig av systemen så är det inte alltid så att systemen uppfyller användarnas behov. Vissa system gör det, vissa gör det inte.

“Både ja och nej. De fungerar för det de ska göra, men ibland utnyttjas inte systemen fullt ut.” - Respondent 1

Även om vissa system uppfyller användarnas behov så kan de fortfarande ha funktioner som brister tekniskt sett. Detta kan även bero på att användarna använder systemet eller funktionerna på fel sätt. På så sätt blir de inte lika effektiva.

“Jag tror inte det är fel på systemen. Jag tror det är hur vi använder dem och hur vi förvaltar dem som är ineffektivt.” - Respondent 4

4.2 Värderingar

Samtliga respondenter svarade att deras kommuner hade genomfört någon typ av IT-investering den senaste tiden. Generellt sett så görs uppdateringar/re-investeringar oftare än nya investeringar. Att byta större system görs mer sällan och gemensamt för alla kommuner är att de ska följa LOU, lagen om offentlig upphandling som bestämmer när de måste byta eller uppgradera ett system. En respondent menar att det är väldigt sällan ett system byts, uppemot 10 år kan det ta, med tanke på att det är ett så pass stort jobb att

genomföra. En annan respondent menar att om de själva inte äger systemen så måste de hålla sig till LOU.

“Det beror på hur de är upphandlade. Är det så att vi inte äger system så måste vi hålla oss till LOU, ofta max 5 år som ett system får vara då [...]” - Respondent 4

Vid diskussion kring om kommunerna följer någon process eller IT-policy/IT-strategi vid IT-investeringar så svarade alla respondenter att de inte följer någon sådan. Tre av fyra hade inte någon sådan process/policy att förhålla sig till varav en av dem höll på att ta fram en modell för det nu. Den modellen ska innefatta hur de förvaltar systemen och ge effektivisering och kvalitetshöjning i verksamheten. Varje investerad krona ska ge en och en halv krona tillbaka är det tänkt. En annan respondent menar att deras kommun har en sådan process men att de inte följer den.

“Ja, det finns en process, men den följs inte. Det står i processen att innan en IT-investering görs, så ska de alltid prata med mig, men jag får aldrig säga nej, jag ska bara vara en remissinstans för vi ska ha en samlad bild över vad det är vi håller på med. Större system som ett ekonomisystem så ser processen annorlunda ut och tar längre tid.” - Respondent 1

Vidare angående IT-policys/IT-strategier för kommunerna kom det fram under intervjuerna att en kommun inte har detta ännu medan en annan inte har uppdaterat sin på 18 år.

“Vi kom med en ny IT-strategi nu, den borde kommit för länge sen. Vi har inte haft en ny IT-strategi på 18 år. Vi hade ett jätte behov av att ha en riktlinje för vart vi ska [...]” - Respondent 4

Vid diskussion kring hur det går till när en ny IT-investering ska genomföras i kommunerna beskrev respondent 2 det om att de följer en process. Exempelvis om de ska köpa eller byta ekonomisystem så är det en representantgrupp/arbetsgrupp på ungefär 10 personer som beslutar om investeringen. Det riktiga beslutet om en IT-investering bestämmer politikerna. Respondent 3 beskrev det som att det är förvaltningarna i de olika verksamheterna som lyfter att de har ett behov av att göra en IT-investering. Respondent 4 menar att de har sen ett år tillbaka en ledningsgrupp som består av varje IT-ansvarig för varje sektor där utförarorganisationen finns med. De träffas varje månad och varje år lämnar de in investeringsbehov för nästkommande år där varje sektor får lyfta fram sina behov av investeringar. Därefter kommer politikerna och talar om hur mycket pengar de får lägga på investeringar. Om inte pengarna räcker till så gör de en nomineringsprocess där de röstar fram de investeringar som är viktigast. Respondent 1 svarade att de skapar en kravspecifikation och undersöker kundbehov. Det görs för stora investeringar men för mindre görs det inte alltid. Det är sällan det görs en analys av det. Om det görs några värderingar innan en IT-investering görs, som till exempel business case, gavs blandade svar. Respondent 1 angav att det är ganska sällan som det görs. Han har försökt att föra in det för flera år sedan men verksamheterna struntade i att göra det. Han menar att man kan titta på andra kommuner, vad de har gjort och vad de har betalat med mera. Respondent 2 menade också att de inte har använt sig av värderingar innan en IT-investering. Utan det är de från verksamheterna som kommer och säger att någonting inte fungerar eller att det är gammalt. Respondent 4 svarade ja, men att det är nytt. Han har det som krav nu på alla investeringar som ska läggas, i alla fall de investeringar där de lägger större kostnader. Annars har de ingen business case så det är svårt att se om de verkligen gör någon vinst i slutändan. Så tre respondenter svarade att det inte görs medan respondent 2 berättade om en mer utförlig värdering som de gör i deras kommun.

“Först görs en behovsanalys med tidsplan. Sedan görs ett förfrågningsunderlag med väl definierade skall- och börkrav baserat på behovsanalysen utarbetas. Därefter görs en anbudsfrågan med förfrågningsunderlaget skickas ut Sist utvärderas anbudssvaren utifrån hur väl leverantörerna av IT-systemen uppfyller kraven och önskemålen från förfrågningsunderlaget.” - Respondent 2

Vidare om mätningar görs så som exempelvis analys, och då inte bara utifrån de ekonomiska och tekniska perspektiven, så görs inte detta speciellt mycket för någon av kommunerna. Två kommuner använder sig av skall- och börkravslistor för att utvärdera systemen. Men det är svårt att ha med exempelvis användarvänlighet då det är så subjektivt och svårt att formulera de frågorna än ja- och nej-frågor enligt respondent 1. Det är bara en kommun som gör utvärderingar/uppföljningar efter en IT-investering är införd och innefattar då en kalkyl för att få reda på vad man får tillbaka exempelvis kostnadsjämsigt. Gemensamt för alla kommuner är att de alla låter användarna till viss del påverka beslut innan de tas. Respondent 1 beskrev att användarna kan påverka i kravställan och att det är verksamheten som skapar sitt upphandlingsunderlag.

“Jag kommer ju från privata sektorn men jag tycker att man kan det här, mycket mer än vad du kan i privata sektorn.” - Respondent 4

Vi frågade respondenterna om de upplever några speciella problem vid IT-investeringar och respondent 1 menade att alla inom kommunen inte förstår den tekniska biten, exempelvis som en “server”. De förväntar sig att IT bara ska finnas där och göra allt bra. De bryr sig mer om barn och vård och de förstår inte språket. Det gäller för IT-cheferna och de på IT-avdelningen att få med sig de andra och få de att förstå varför de behöver IT och tekniken.

“Nej, men det tar väldigt mycket tid. Problemet är väl att lägga tillräckligt mycket tid på förstudier och grundarbete. Att verkligen få fram bra kravställningar. Man lägger det arbetet på någon chef istället för att allokera det. Man måste allokera tid till det.” - Respondent 1

“Jag upplever ett problem med IT i organisationen överhuvudtaget. Att man tänker att det är en IT-fråga. Man ser det inte som att det är en verksamhetsfråga. Man ser det som en separat verksamhet vilket gör att det prioriteras inte och sätts inte mot andra prioriteringar i verksamheten. Där har vi ju en resa som vi har påbörjat nu.” - Respondent 3

Respondent 4 upplever inte några problem vid IT-investeringar nu när de har en process för att styra upp. Innan de hade processen hade de problem när de inte hade styrning för då kanske man gjorde lite investeringar utifrån sina egna behov och det kunde bli att man gjorde samma investeringar på olika sektorer då. Vi frågade även vad de tycker skulle kunna förbättras för att få en bättre värdering av IT-investeringar. Respondent 2 menar att de ska få de andra att förstå, att de olika avdelningarna som ekonomi, HR med mera ska prata med varandra. Respondent 1 menar att de behöver ett mer strukturerat arbetssätt och att folk får mer dedikerad tid till att göra värderingar av IT-investeringar. De kanske hade behövt någon standardiserad modell eller mall som man kan få hjälp med. Respondent 3 menar att det är viktigt att börja prata om IT.

“Just att vi börjar prata IT. Och att man tänker att det inte är jag som är ansvarig för att systemen är rätt utan det är ju verksamheterna som ska ansvara för att de har rätt system som är effektiva för deras verksamheter. Och att vi får fram en IT-strategi som vi är överens om och som vi följer och som talar om vilka prioriteringar som skall göras.” - Respondent 3

Respondent 4 beskriver sin syn på vad som kan förbättras enligt nedan:

“Att man är ännu noggrannare med att titta på ett business case, att man börjar se det utifrån, som man har gjort längre i privata sektorn, att man kan se hur det här ska gagna verksamheten, sen har ju inte vi vinstdrivande verksamhet men vi har ju ändå ett mål att sänka våra kostnader, så det borde vara en drivande faktor.” -

Respondent 4

4.3 Samverkan

Många kommuner arbetar tillsammans i kommunalförbund där kommunerna samverkar med olika IT-frågor. Kommuner samarbetar för att t.ex. få ner kostnaderna på IT genom att ha en gemensam drift och support av IT. På så sätt kan det bli enklare för samarbetande kommuner att upphandla samma system.

“Vi har ett jättestort samarbete här med, som kallas för Soltak, som är sju kommuner - Stenungssund, Orust, Lilla Edet, Tjörn, Ale, Kungälv och Öckerö. Vi kommer nog att gå ihop med en verksamhet som kommer heta Soltak AB. Där ska vi lägga över all vår drift och support av IT bland annat och det blir svårt framtida scenario är att vi kanske har systemförvaltning i det bolaget och system där vi ser att vi kan upphandla samma system.- Respondent 4

Det unika med kommun, landsting och myndigheter kontra det privata är att de har ett väldigt brett samarbete. De har GER-kommunerna och de har även Västra Götalands-kommunerna som samarbetar med olika frågor. Olika kommuner samarbetar på olika sätt. När det gäller IT-frågor så kan det bero på hur långt fram kommunen har kommit med IT generellt sätt. Vissa kommuner är väldigt framåt och har nya fina system, medan andra inte har råd att införa nya centrala system. Då kan de mindre kommunerna få hjälp med t.ex. IT-drift från större kommuner.

“Vi samarbetar med Härryda. Vi har inte haft muskler själva i organisationen att tänka vad vi vill med IT. Vi har bara åkt med. På gott och ont. Men nu börjar vi känna att vi kan nog kanske lite själva också, men då måste vi ju ta oss an uppgiften.”- Respondent 3

Men även om flera kommuner som samarbetar använder sig av samma system så betyder inte det att de alltid kan kommunicera med varandra. Det är viktigt att system som t.ex. vårdsystem kan kommunicera med varandra då vården är en viktig del av samhället. Mindre system behöver inte alltid ha de funktionerna att kommunicera med varandra då sådan kommunikation inte behövs.

“I detta fall med vårdsystemet så kan de kommunicera med varandra, men oftast är det inte så. Oftast har vi samma system som andra kommuner som t.ex. GIS. Vi har samma system eftersom det finns så få att välja på.” - Respondent 1

4.3.1 Upphandlingar

Vid IT-investeringar i kommuner så hanteras investeringar på olika sätt beroende på investeringarnas storlek. Om det är mindre investeringar, så är det inte så mycket arbete

och analys bakom det, men om det är större investeringar, t.ex. att man köper in ett nytt affärssystem, då är det större analyser man går igenom. Detta stämmer överens med teorin.

4.4 Ytterligare synpunkter

Vi frågade om det fanns något ytterligare som respondenterna ville säga om våra intervjufrågor. Med tanke på att de olika kommunerna befinner sig olika långt fram i utvecklingen med IT så har de olika erfarenheter om vad som kanske bör förbättras i sina IT-system/investeringar.

“Upphandlingar i allmänhet är jobbiga att genomföra, både för kommunen och leverantörerna Därför vill man göra det så sällan som möjligt. Det tar tid.” - Respondent 2

I de kommuner där IT-cheferna vet vad som behöver göras innan IT-investeringar hanteras brukar inte alltid få komma till skott att få fram sina förslag.

“Ledningen måste efterfråga business case och likande om det ska hända något med det.” - Respondent 1

Andra mindre kommuner som inte har så mycket erfarenhet av IT-investeringar och IT-strategi behöver tänka framåt gällande IT om de ska kunna utvecklas i rätt riktning. Bollebygd är en liten kommun. Men de har dragit fördel av att vara tillsammans med Härryda och inte behövt tänka i termerna samtidigt som Härryda har ju frågat om att få en sparringpartner. Det hade nog kunnat se lite annorlunda ut om Bollebygd hade varit mer aktiva med IT. Men sen så tror de nog att de är redo för en förändring, att de måste börja tänka IT i ett större perspektiv. De finns de kommuner som precis har påbörjat en seriös satsning på IT och känner att de är väldigt framåt inom den verksamhetsfrågan. Dock finns de alltid mer att lära sig om hur omvärlden hanterar IT-frågor.

“Jag tror att just nu så sticker vi ut från övriga kommuner i landet i och med att vi tar digitaliseringsprocessen längre än vad alla andra gör. Det är ingen som kommit så långt att man nästan avskaffar skrivarna, vår sista upphandling byggde inte på hur mycket vi ska skriva ut utan istället hur mycket vi ska scanna in. Där är vi nog lite långt fram. Intresset är jätte stort hur det går för oss, hur vi digitaliserar och hur arbetar. Vår kommunchef har som mål att få tillväxten att öka till 5000 invånare och då ska vi vara en attraktiv arbetsplats, och då är det inte den traditionella utan vi ska vara utvecklande inte vinstdrivande utan kostnads, tillväxt för pengarna än att bara förvalta. Vi är unika med det.

Kungälv vill bli en växande och attraktiv arbetsplats i framtiden. De har som mål att öka med 5000 invånare i kommunen. De tror att det beror på att de har tagit digitaliseringsprocessen till en helt ny och unik nivå som gör dem till en intressant kommun.

“Vi försöker gå ifrån stuprörstänket utifrån att man jobbar i verksamhet, utan jobba i processer” - Respondent 4

5. Analys

Nedan presenteras en analys av vårt teoretiska underlag kopplat till det insamlade empiriska resultatet. Vi diskuterar med utgångspunkt från våra teman och även från viktiga tillägg från respondenterna. Eftersom studien varit explorativ har det varit svårt att koppla teori och underlag som stödjer de olika respondenternas påståenden vid intervjuerna.

5.1 Intern systemanvändning

Samtliga respondenter tycker att IT i allmänhet är en viktig fråga och något de ska behandla på bästa sätt. Med tanke på att vissa kommuner har små ekonomiska resurser, så är det rätt smart att de tar hjälp av en grannkommun som har mer resurser. Respondenterna berättar att de har ungefär 150-200 olika system i kommunen, vilket stämmer väl enligt Norberg (2005). Då ingår alla typer av system såsom allt ifrån ekonomisystem till skolsystem. Men vilket system användarna använder sig av beror mycket på vilken typ av position de har i kommunen.

5.2 Värderingar

Frisk (2011) påpekar att forskningen inom IS-värderingar har beskrivits som ett komplext ämnesområde. IS-värderingar är ett tvärvetenskapligt ämne och tillämpningsområdet är exceptionellt brett. Forskare är heller inte ännu eniga om en allmänt accepterad användning och för en utomstående ser forskningsområdet ganska osammanhängande ut. Frisk (2011) nämner att chefer ofta använder sig av business case som exempelvis Return On Investment för att göra värdering av IT-investeringar. I vår studie framkom det att endast en av fyra kommuner faktiskt gör värderingar för IT-investeringar. Frisk menar att det är ännu viktigare i den offentliga sektorn att reflektera kring strategier och mål då många av organisationerna är drivna av politiska mål. Strategin och målen för organisationen bör vara med på agendan när värdering av IT-investeringar görs annars finns det en risk att skattepengar som investerats i IT inte kommer att skapa motsvarande värde för medborgarna. Det är alltså viktigt att tänka på strategier och mål för kommuner. Det framkom från våra intervjuer att inte alla hade någon IT-strategi som de följde men de alla hade i åtanke. Respondent 4 nämnde även att även om de inte är några vinstdrivande verksamheter har de ju fortfarande mål att sänka sina kostnader. Att förbättra IS utvärdering inom offentliga organisationer är en politisk motion och beroende av chefernas motivation och/eller direktiv från personer högre upp i den politiska hierarkin (Frisk, 2011). För att utvecklingsprocesserna ska bedrivas på bästa möjliga sätt så bör kommunerna visa att exempelvis ledningen deltar aktivt i förändringar som görs i kommunen, hantera IT som en verksamhetsfråga, se till att användarna tidigt blir involverade vid en planerad förändring, ha en översikt i omvärlden om vad andra kommuner gör, planera budget med mera (Norberg, 2005). Det är något som samtliga respondenter har tagit upp under intervjuerna. De alla tycker att det är viktigt att ledningen måste driva på IT som en verksamhetsfråga om utvecklingen ska gå framåt i kommunen gällande hur IT används i verksamheten.

5.3 Samverkan

I intervjuerna framgår det att samtliga respondenter använder sig av ett system som heter GIS. Detta system används för att grafiskt kartlägga en kommun med t.ex. skolor, hur olika åldersgrupper är bosatta, infrastruktur som vatten och avlopp med mera. Detta system är ett litet system som samtliga kommuner har köpt in individuellt utan några gemensamma upphandlingar. Med tanke på att många kommuner samverkar med varandra i olika typer av kommunförbund, så är det enklare att diskutera IT-frågor och upphandlingar för olika typer av IT-system med andra kommuner. IT kostar pengar och kommuner med en begränsad ekonomi kan ha det svårt att investera i nya system. Då kan de samverka med IT-drift med grannkommuner, vilket respondenten från Bollebygd berättade om. En faktor som påverkar utvecklingen negativt enligt Norberg (2005) är att kommunerna har kommit olika långt i sin IT-utveckling vilket försvårar gemensamma tekniska lösningar. En utav respondenterna (Trollhättan) hade samma uppfattning att på grund av att kommunerna är självständiga och kan bestämma själva över sina system så är inte kommunerna i fas med sina IT-investeringar/system. När det gäller samverkan mellan kommuner så är det uppdelat på ett sådant sätt att varje kommun har sitt ansvar om vad som ska investeras och inte, enligt en utav respondenterna. Enligt Riksrevisionen (2009) är det sällan kommuner talas vid om att samverka om en IT-investering. Det är något de borde göra oftare, enligt några av respondenterna.

5.4 Respondenternas egna tankar

Upphandlingar sker oftast på stora system som exempelvis ett ekonomisystem. Enligt munkedal.se (2011) så ska kommuner alltid följa LOU vid stora IT-investeringar, men vid små investeringar kan man använda enklare förfaranden. Samtliga kommuner berättar att de följer LOU vid stora upphandlingar, men vid mindre system och investeringar så behövs det inte. En anledning till varför kommuner inte riktigt vill göra investeringar så ofta är på grund av att det tar lång tid och det är väldigt omfattande. Kommunerna har många gånger regler som säger att IT-system skall bytas ut med vissa tidsintervall, enligt en utav respondenterna. Det går ofta längre tid i alla fall mellan bytena.

6. Diskussion

I det här avsnittet diskuteras helheten av vårt resultat.

Statskontoret (2009) konstaterar att det är brist på data för att kunna bedöma effekter av samordning mellan offentliga, i detta fall statliga, myndigheter. Vi anser att det är rimligt att samma förhållande gäller för kommunala verksamheters samordning. Efter att vi hade intervjuat Bollebygd och fick veta att de hade ett samarbete med Härryda och hänger på de med IT-investeringar. Eftersom det är en liten kommun med små resurser och samarbetar med Härryda kan de själva inte påverka så mycket av IT-investeringen eller värderingen av denna. Det hade varit intressant att få Härrydans perspektiv på samarbetet mellan de och Bollebygd. Härryda var intresserad av en intervju, men tyvärr hade de inte tid. Samverkan inom kommuner är något som vi tidigt i studien ville ta reda på och vi fick fram intressanta perspektiv på hur Bollebygd samverkar med Härryda vilket redovisades i resultatkapitlet. I vår studie framkom det att kommuner använder sig av samma system men de samverkar inte på något vis. Kommuner får dock tips från varandra om system och IT-investeringar. Om en kommun har ett bra fungerande system eller en arbetsprocess så vill gärna andra kommuner också ta del av dem. Det kan vara nyttigt att kommuner har uppsikt på hur långt kommunerna i närheten har kommit med IT och IT-investeringar för att ta del av varandras arbeten och få tips och idéer på hur de själva kan förbättra sin IT-användning. Med tanke på hur användningen av IT har utvecklats under den senaste tiden så kan det bli viktigare att alltid ha med IT-aspekter vid alla investeringar som rör organisationen. Investeringar av olika slag ska ha någon form av koppling till IT med tanke på att samhället rör sig mer åt en digitaliserad värld. Att då vara i framkant med IT kan då vara till en stor fördel vid olika situationer. Även om man som kommun inte riktigt har resurser till att uppdatera sig inom IT, så ska man vara uppmärksam på hur IT utvecklas i allmänhet. Då kan det bli enklare att planera en IT-investering för framtida tillfällen. Kungälv kommun håller exempelvis på att digitalisera deras arbete och det är många kommuner som vill ta efter det.

Två av kommunerna i studien hade idag inte någon fungerande IT-strategi men båda skulle börja med det då de har börjat se annorlunda på IT-frågan och vill nu ta tag i det. Detta ser vi som ett viktigt steg i rätt riktning. En mycket viktig sak som både teori och ett par utav respondenterna har nämnt är att om en kommun ska kunna utvecklas inom IT så måste man få med sig ledningen vid IT-investeringar. Man måste se IT som en verksamhetsfråga och inte en IT-fråga. Det gäller att alla på kommunen förstår det och kan även aktivt delta i dessa diskussioner. Det händer väldigt ofta att kommuner köper in system som de kanske inte är helt nöjda med, då det inte har gjorts en ordentlig värdering av analys och behov innan investeringen köps in. En sådan här brist går att förebygga om man exempelvis använder sig av ett "business case". På så sätt kan kommunerna få ut de krav och behov som man vill att systemet ska uppfylla. En sådan värderingsprocess kan ta lång tid att göra, men det är något som kommer att löna sig i längden. Dagens kommuner tänker kanske mer på de hårda värdena, såsom kostnader, medan mjuka värden, såsom användarvänlighet, får lägre prioritet. Värderingsprocesser måste bli en del av arbetet i en kommun. Alla användare bör allokera tid för att tänka över om vad de tycker om ett verksamhetssystem som de använder sig av. På så sätt kan behov och kravspecifikation förbättras till nästa gång man investerar i ett nytt stort IT-system. Även om det finns många system i en kommun så kan det vara så att systemen inte alltid lever upp till kraven eller att användarna är helt nöjda med systemen. Det kan exempelvis vara funktioner som brister eller inte uppfyller användarnas behov och då är det viktigt att värdera en IT-investering innan den genomförs.

Vissa kommuner som är mindre och har en begränsad ekonomi har kanske inte haft möjlighet att utvecklas på samma sätt som större kommuner gällande IT. Dessa kommuner kan samarbeta med IT-frågor med grannkommuner. Dock leder det till att kommunen förlitar sig på grannkommunen, samtidigt som de själva inte tänker så aktivt i IT-frågan själva. Det innebär att det tar ännu längre tid för kommunen att utvecklas inom IT. Hur en kommun arbetar med IT-frågor har med både ekonomi och intresse att göra. Vi vill poängtera att det hade varit värdefullt att även intervjua själva användarna av de olika interna systemen på kommunerna för att få deras åsikter. Vi är medvetna om att vi i denna studie endast avspeglar de IT-ansvarigas syn i kommunerna. IT-verksamheten är självfallet beroende av användarna men vi avgränsade oss till att intervjua de som har mest kunskap kring hur kommunerna värderar IT-systemen och hur kommunerna valt att ta sig an denna fråga. Vi tror inte att vanliga systemanvändare har vetskap kring just detta utan då mer hur det faktiskt är att använda systemen i sitt dagliga arbete. De IT-ansvariga kunde under våra intervjuer få möjlighet att berätta om användarna är med när beslut tas men vårt fokus låg inte på användarna i organisationen.

7. Slutsatser

I det här avsnittet görs en slutsats av studien och det vi kommit fram till utifrån vårt resultat- och analysavsnitt och besvarar vår frågeställning *“På vilket sätt görs värderingar innan IT-investeringar beslutas i kommunal verksamhet?”*.

Enligt kommuners policys och regler så skall det göras någon form utav värdering innan en IT-investering upphandlas. Men det är inte alltid kommunerna följer det. De tycker att det är en process som tar för lång tid, och att resurser inte är avsatta till detta. Detta är något som respondenterna tycker borde förbättras. I vår studie framkom det att endast en av fyra kommuner gör värderingar innan IT-investeringar beslutas i kommunal verksamhet, och en kommun har påbörjat arbetet med det. Den kommun som gör värderingar använder sig av en behovsanalys och bör- och skallkrav. Två av fyra kommuner har inte en fungerande IT-strategi men båda har börjat ta fram en nu. Det framkom även att mindre kommuner som inte har lika mycket resurser kan samarbeta med en annan kommun gällande IT-frågor. Samtliga kommuner följer LOU vid stora IT-investeringar. Dock känner de att de inte behöver följa LOU vid mindre IT-investeringar. Stora IT-investeringar är en jobbig och tidskrävande process, vilket kommunerna därför gärna vill undvika. Två kommuner nämnde att kommuner bör se IT-frågan som en verksamhetsfråga och inte bara en IT-fråga. Alla kommunanställda bör förstå vikten av IT i kommunen.

8. Studiens relevans och överförbarhet

Den här studien och rapporten hade som syfte undersöka på vilket sätt värderingar görs av interna IT-investeringar i kommuner. Vi har fokuserat på hur fyra olika kommuner hanterar värderingar av verksamhetssystem och IT-frågor. Resultatet av hur värderingar ser ut i dessa kommuner är överförbart till kommuner som är intresserade av IT-frågor och vill veta hur vissa kommuner hanterar värderingar. Studiens resultat kan ge insikt till andra kommuner att detta är ett viktigt ämne att hantera i kommunen. Detta är relevant då det endast finns lite forskning sedan tidigare som berör det här området. På grund av begränsad tid och kunskap om ämnet så har denna kandidatuppsats varit svår att göra relevant. Denna studie är gjord för mindre kommuner. Vi hoppas att denna uppsats kan vara relevant för fortsatt forskning inom området.

9. Förslag till fortsatt forskning

För att gå in djupare i det här ämnet för ett annat arbete så kan man t.ex. göra en studie om användarupplevelser av ett verksamhetssystem. På så sätt kan man få ut mer av vad användarna har för åsikter och erfarenheter om det. En annan aspekt kan vara att forska mer kring samarbeten mellan kommuner. Med tanke på att vi i denna rapport inte fokuserade på det, så kan det vara intressant att ta reda på hur mycket samarbeten egentligen påverkar en kommuns IT-investering i längden. Något som vi gärna hade velat göra i denna undersökning var även att få in Hälarydas aspekter på samarbetet mellan dem och Bollebygd. I en fortsatt forskning kring ämnet så hade en sådan undersökning kunnat ge fler kunskaper om huruvida samarbete sker för kommuner som samarbetar med den typen av IT-verksamhet. Det finns mycket teori om jämförelser mellan den offentliga sektorn och den privata sektorn. Att kunna göra en sådan jämförelse i en liknande undersökning hade kunnat få fram fler aspekter om hur långt fram den offentliga sektorn ligger i jämförelse med den privata sektorn gällande IT och IT-investeringar. Då den privata sektorn behöver ligga i framkant med IT för att hänga med på marknaden så kan det innebära markanta skillnader då en kommun inte har samma drivkraft. Man kan då få fram många skillnader och ge en klarare bild på hur viktigt IT är i dagens läge. En annan aspekt är att jämföra kommuner i olika regioner såsom Göteborg, Stockholm och Malmö. Vi antar att det kan finnas fler och bredare skillnader mellan dessa regioner, även då det gäller hur långt kommunerna har kommit med IT och IT-investeringar.

Referenser

Andersson, K. Vinqvist, P. (2005). *How to evaluate IT/IS-investments - The criteria used depending on the underlying needs* (Master's thesis). Göteborg: Institutionen för Informatik.

Bergman, R. Sjögren, M. (2005). *Nyttovärdering av IT-investeringar. Riktlinjer för att uppnå förväntade nyttor.* (Examensarbete inom informatik och systemvetenskap). Luleå tekniska universitet, Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap.

Bojic, P., Greasley, A., & Hickie, S. (2008). *Business Information Systems – Technology, Development & Management.* Harlow: Person Education Limited.

Cronholm, S. Goldkuhl, G. (2010). *Handlingsbara IT-system – design och utvärdering.* Linköping: Linköpings universitet.

ERP the Right Way! (2012). Hämtad 2014-05-05, från <http://gbeaubouef.wordpress.com/2012/01/29/business-case-for-erp/>

Frisk, E. (2009). *The (missing?) value of IT in public organizations - The case of the Swedish fire rescue service.* The European Conference on Information Systems (ECIS).

Frisk, E. (2009). *From Business Case to Value Case- Assessing the Organizational Value of IT Investments.* European Conference on Information Systems (ECIS).

Frykmer, G. Liedén, B. (2003) *Bedömningar av IT-investeringar inom offentliga sektorn* (Kandidatuppsats). Göteborg: Institutionen för Informatik.

Hedin, (A). (1996) *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju.* Uppsala: Uppsala Universitet.

Frisk, E. (2011) *Evaluating as Designing: Towards a balanced IT investments approach* (Doctoral thesis) Göteborg: Institutionen för tillämpad IT.

ICK AB. (2011). Hämtad 2014-05-05, från <http://www.interimsplus50.se/PENG/PENG/PENG-Modellen.html>

Kontract.se. (2011). *Lagen om offentlig upphandling: Hinder eller möjlighet?*. Hämtad 2014-04-03, från <http://www.kontract.se/academy/lagen-om-offentlig-upphandling-hinder-eller-mojlighet>

Munkedal.se. (2011). *Kort information om Lagen om offentlig upphandling (LOU).* Hämtad 2014-03-30, från <http://www.munkedal.se/kommun/upphandling/kortinformationomlou.4.2793eb0911c99359342800030416.html>

Norberg, H. (2005). *Effekter av offentliga IT-investeringar.* (Rapport, 2004-0308). Stockholm: CM Gruppen AB.

Patel, R. Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. Fjärde Upplagan. Lund: Studentlitteratur

Riksrevisionen. (2009). *IT-investeringar över gränserna*. Stockholm: Rikstryckeriet.

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

Sallnäs, E. (2007). *Beteendevetenskaplig metod. Vetenskapliga grundbegrepp*. Stockholm: Kungliga tekniska universitet.

Statskontoret. (2004). *Räkna på lönsamheten!: Vägledning för lönsamhetskalkyler vid statlig verksamhetsutveckling*. Stockholm.

Statskontoret. (2009). *En effektivare statlig inköpssamordning: Analys och förslag*. Stockholm.

Upphandlingsstöd.se. (2014). *Grunderna i offentlig upphandling*. Hämtad 2014-04-02, från <http://www.upphandlingsstod.se/grunderna-i-offentlig-upphandling>

Walsham, G. (2006) *Doing interpretive research*. European Journal of Information Systems, 15(3): 320-330.

Ward, J. and Daniel, E. (2006) *Benefits Management, Delivering value from IS & IT Investments*. John Wiley & Sons, Ltd.

Bilaga 1 - Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Be informanten att presentera sig själv kort och vilka arbetsuppgifter denne har inom kommunen.

Tema: Intern systemanvändning och utvärdering

Vilka IT-system använder ni er av idag?

Vilken personal/funktioner använder sig mest av systemen idag?

Är ni nöjda med de system som ni har idag? Uppfyller det era behov?

Anser du att systemen är effektiva? (tekniskt, ekonomiskt, kvalitetsmässigt)

Tema: Värdering

När gjorde ni senast en IT-investering? (nytt system, uppgradering eller dyl.)

Hur ofta brukar systemen bytas/uppgraderas?

Finns det någon process/policy vid IT-investeringar som ni följer?

Hur det går till när ni ska göra nya IT-investeringar?

Görs det några utvärderingar innan IT-investeringen? T.ex. business case? Nyttan av investeringen? Görs mätningar? Analys? (inte bara ekonomiska och tekniska)

Görs det någon utvärdering/uppföljning efteråt?

Tillfrågas användare, eller kan användare påverka innan beslut görs?

Vilka är med när ni tar besluten?

Upplever du några speciella problem vid IT-investeringar?

Vad anser du skulle kunna förbättras för att få en bättre utvärdering av IT-investeringar?

Hur har användarna/personalen påverkats av ett systembyte/IT investering?

Har ni haft problem med att få användarna med er när ni har bytt system?

Har kommunens arbete förändrats mycket efter en IT-investering?

Tema: Samverkan

Finns det andra kommuner som ni samarbetar med när det gäller interna system, IT-frågor och IT-investeringar?

Använder ni er av samma system? Kan de prata med varandra?

Upplever du några speciella problem vid IT-investeringar?

Vad anser du skulle kunna förbättras för att få en bättre utvärdering av IT-investeringar?

Övriga tankar: Har du några övriga tankar och funderingar om det vi har pratat om idag?