

Att utveckla IS/IT-strategi för offentlig verksamhet

(HS-IDA-EA-03-317)

Anna Holmgren (d00annho@student.his.se)

Institutionen för datavetenskap

Högskolan i Skövde, Box 408

S-54128 Skövde, SWEDEN

Examensarbete på det systemvetenskapliga programmet under vårterminen 2003.

Handledare: Lennart Börjesson

Handledare Mariestads kommun: Peter Legendi

[Att utveckla IS/IT-strategi för offentlig verksamhet]

Examensrapport inlämnad av [Anna Holmgren] till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (B.Sc.) vid Institutionen för Datavetenskap.

[2003-06-06]

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

Att utveckla IS/IT-strategi för offentlig verksamhet

Anna Holmgren (d00annho@student.his.se)

Sammanfattning

IS- och IT-strategier är ett koncept som idag är av stor betydelse för verksamheter, både inom den privata och offentliga sektorn. Problemställningen i detta arbete syftar till att undersöka vad som bör ingå i en IS/IT-strategi för att den ska vara ett bra styrdokument för en offentlig verksamhet. Informationen från studien syftar även till att finna ett tillvägagångssätt som är lämpligt vid utvecklandet av en IS/IT-strategi.

De slutsatser som drogs från studien påvisar att IS/IT-strategier bör vara heltäckande för verksamheter och att strategin har tydliga kopplingar till verksamhetens övriga mål. En IS/IT-strategi bör vara ett måldokument där detaljrikedomen är lång och verksamhetstiden är mellan 3 och 5 år.

Studien påvisar även att det kan fungera bra att utveckla en IS/IT-strategi internt inom kommuner, men att ett bra resultat även kan uppnås med extern hjälp. En viktig faktor för att skapa en framgångsrik strategi är att ha delaktighet vid utvecklandet. Det anses inte behövas några metoder vid utvecklingen utan diskussioner leder fram till ett bra resultat.

Nyckelord: IS/IT-strategi, strategiutveckling, offentlig verksamhet

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Problem	1
1.2 Tillvägagångssätt.....	2
1.3 Resultat och slutsatser	2
1.4 Rapportens struktur	3
2. Bakgrund	4
2.1 Informationsteknik	4
2.2 Informationssystem	5
2.2.1 Informationssystemarkitektur	6
2.2.2 Strategisk planering	6
2.3 IT och kommunal verksamhet.....	7
2.4 Vad är en strategi?.....	8
2.4.1 Verksamhetsstrategier	10
2.4.2 IT-strategier	12
2.4.3 IS-strategier	15
2.4.4 Problem med IS/IT-strategier	16
2.4.5 Varför bör IS/IT-strategier användas.....	17
2.4.6 Vad är en bra IS/IT-strategi.....	18
3. Problem.....	20
3.1 Problemområde	20
3.2 Problemprecisering	22
3.3 Avgränsningar	23
3.4 Förväntat resultat.....	23
4. Tillvägagångssätt	24
4.1 Angreppssätt.....	24
4.2 Möjliga metoder	24
4.1.1 Litteraturstudie	25
4.2.2 Intervju och enkät	26
4.2.3 Fallstudie och survey	27
4.3 Val av metod	28
4.3.1 Litteraturstudie	28
4.3.2 Intervju	29

4.4 Arbetsprocessen	29
4.4.1 Val av organisationer och respondenter	29
4.4.2 Utformning av intervjuunderlag	31
4.4.3 Genomförande av intervjuer	32
4.4.4 Erfarenheter	32
4.5 Presentation av medverkande kommuner och respondenter	33
4.5.1 Lidköpings kommun.....	33
4.5.2 Ludvika kommun.....	34
4.5.3 Helsingborgs kommun.....	34
4.5.4 Skövde kommun.....	34
4.5.5 Mariestads kommun	35
5. Materialpresentation	36
5.1 Inledande frågor	36
5.2 Frågor om tillvägagångssätt	39
5.3 Frågor om innehåll i strategin	43
5.4 Frågor om förankring och uppföljning.....	53
6. Analys.....	57
6.1 Utvärdering och analys av insamlat material	57
6.2 Analys av resultat.....	58
6.2.1 Analys av tillvägagångssätt	58
6.2.2 Analys av innehåll	60
6.2.3 Analys av förankring och uppföljning.....	61
7. Slutsatser	62
8. Diskussion.....	65
8.1 Diskussion om resultat	65
8.2 Erfarenheter.....	66
8.3 Uppslag till fortsatt arbete.....	66
Referenslista	68
Bilaga 1 – Intervjufrågor för kommun med strategi	71
Bilaga 2 – Intervjufrågor för kommun utan strategi.....	74
Bilaga 3 – Fullständiga svar från Lidköping	77
Bilaga 4 – Fullständiga svar från Ludvika.....	82
Bilaga 5 – Fullständiga svar från Helsingborg	87
Bilaga 6 – Fullständiga svar från Mariestad.....	92

Bilaga 7 – Fullständiga svar från Skövde.....99

1. Introduktion

Informationssystem (IS) bestående av integrerade datorsystem är idag vanligt förekommande inom näringslivet och Sverige är ett välutvecklat land med avseende på informationsteknik (IT). Denna omfattande datorisering kan vara en av flera bidragande faktorer till att det existerar många olika informationssystem i en organisation (Axelsson, 1994). Sådana system är sällan helt isolerade utan det finns ofta relationer mellan dem i form av data- och informationsutbyte. I takt med informationssystemens expansion, ökar samtidigt kraven på någon form av strategi för skapandet och användandet av ett informationssystem (Axelsson, 1994). En strategi benämns i detta arbete som en långsiktig inriktning med avseende på att nå en verksamhets mål. När det talas om strategier inom informationssystem skiljs det ofta på IT-strategi och IS-strategi. En IS-relaterad strategi behandlar frågor som är mer organisationsrelaterade i karaktär, som till exempel, hur information ska läggas in i den befintliga tekniken. En IT-strategi däremot är mer förknippad med den teknik som ska finnas i systemet. Dock kan det ofta vara svårt att skilja IS-strategier och IT-strategier åt, då de ofta går hand i hand och verksamheter tenderar att använda IS/IT-strategi som ett samlingsnamn.

1.1 Problem

Om strategisk planering ska bli något annat än onödigt tidsfördriv måste strategin enligt Wexelblat & Srinivasan (1999) inte bara svara på frågorna vad och vart, utan också ta ställning till frågorna hur, när, varför och hur mycket det kommer att kosta.

Det stora problemet med IS/IT-strategier är att det inte alltid upplevs vara så enkelt att utveckla dem (Horton & Dewar, 2001). IS/IT-strategier är något som det inte talas om så mycket, men som ändå bör finnas i varje verksamhet. Allt för ofta blir en IS/IT-strategi ett dokument vars målsättningar inte uppfylls eftersom ingen använder den (Ward & Peppard, 2002). Vad ska egentligen finnas med i en IS/IT-strategi och hur ska den framställas för att den ska kunna användas på det sätt som det är tänkt?

Hur en IS/IT-strategi innehållsmässigt bör utformas för att vara lämplig för en offentlig verksamhet skiljer sig ofta från en strategi som är anpassad för ett företag inom näringslivet eftersom det primära målet i en offentlig verksamhet inte är styrd av produktion och god lönsamhet. Mycket litteratur kring IS/IT-strategier vänder sig till affärsverksamheter (Ward & Peppard, 2002), medan det inte är mycket arbete som har adresserat problemet med att utveckla IS/IT-strategier som är anpassade för offentliga verksamheter. Detta examensarbete har fått inriktningen mot offentliga verksamheter och det problem som arbetet ska ge svar på är följande:

Vad bör ingå i en IS/IT-strategi för att den ska vara ett bra styrdokument för en offentlig verksamhet och hur är det lämpligt att gå tillväga vid utvecklandet av den?

Att ha en bra och välfungerande IS/IT-strategi är viktigt i alla verksamheter, både inom näringslivet och inom den offentliga sektorn. Genom att i en IS/IT-strategi ha väldefinierade mål och förespråka teknik som är anpassad efter organisationen kan strategin på sikt bidra till resultat såsom till exempel ökad kompetensutveckling, bättre stöd vid beslutsfattande och bättre stöd för kommunikationen (Svensson, 2002).

1.2 Tillvägagångssätt

För att ta fram ett tillvägagångssätt för framtagandet av en IT-strategi anpassad för offentliga verksamheter kommer först en litteraturstudie att genomföras för att erhålla en god inblick i området. Denna studie kommer att ligga till grund för bakgrundskapitlet. För att besvara arbetets problemställning kommer en intervjuundersökning att tillämpas. Intervjuerna kommer att vända sig till respondenter som har goda kunskaper inom området och som är verksamma inom offentliga verksamheter.

1.3 Resultat och slutsatser

Resultatet av denna studie påvisar att IS/IT-strategier bör vara heltäckande och spänna över hela verksamheter. Utifrån en central IS/IT-strategi kan sedan mer verksamhetsspecifika strategier tas fram. Strategin bör också ha tydliga kopplingar till verksamhetens övergripande mål, gärna till en verksamhetsstrategi. En IS/IT-strategi bör också vara ett övergripande måldokument utan någon större detaljrikedom och bör ha en verksamhetstid på 3 till 5 år.

Komponenter som av kommuner anses av stor vikt i en IS/IT-strategi är säkerhet och organisation. Specifika projektområden, infrastruktur och handlingsplaner kan också ses som viktiga komponenter i många av de tillfrågade kommunerna. Tekniska aspekter och hög detaljrikedom är något som inte förespråkas i en IS/IT-strategi.

Denna studie påvisar att det kan fungera bra och problemfritt att utveckla IS/IT-strategier internt inom kommuner utan extern hjälp. Att ha delaktighet från nämnder och förvaltningar i utvecklandet av IS/IT-strategin upplevs som en viktig faktor för att skapa en framgångsrik strategi. Att använda metoder för att utveckla IS/IT-strategier är inte något som anses behövas utan det anses att ett bra resultat kan uppnås genom användandet av grundliga diskussioner och seminarier. Att redan i utvecklandet av strategin utgå ifrån kommunens verksamhetsmål är också något som kan ses som en viktig faktor för att skapa en bra strategi.

1.4 Rapportens struktur

För att skapa en tydligare bild av problemområdet ges i kapitel 2, Bakgrund, en beskrivning av de begrepp som är centrala i arbetet. I kapitel 3 som benämns Problem, förklaras rapportens problemområde som leder fram till den specifika problempreciseringen för arbetet. I kapitel 4, Tillvägagångssätt, beskrivs de angreppssätt som anses möjliga att använda samt de metoder som slutligen valts att användas i detta arbete. Det femte kapitlet, Materialpresentation, presenterar den information som samlats in vid intervjuerna. Resultatet av informationen analyseras därefter i kapitel 6, Analys. I kapitel 7 presenteras sedan de slutsatser som författaren gjort. Slutligen avslutas rapporten i den diskussion som finns i det åttonde kapitlet.

2. Bakgrund

I detta kapitel ges en närmare beskrivning av vad informationsteknik (IT) och ett informationssystem (IS) är samt vad som särskiljer dem åt, för att skapa en god inblick i ämnet. Därefter ges en presentation av vad som kännetecknar en strategi och varför strategier används i verksamheter. Därefter ges en mer detaljerad beskrivning av IT och IS-strategier och deras betydelse för verksamheter.

2.1 Informationsteknik

Informationssystem är något som gärna associeras till IT och i samband med strategier talas det ofta om IS/IT-strategier utan att det egentligen görs någon markant skillnad mellan informationssystem och informationsteknik (Ward & Peppard, 2002). Informationssystem har funnits inom verksamheter långt innan dess att informationstekniken fick sitt genombrott och idag finns det fortfarande många informationssystem som inte använder sig av informationsteknik över huvudtaget.

IT refererar specifikt till tekniken såsom hårdvara, mjukvara och telekommunikationsnätverk. IT underlättar förvärvandet, processandet, lagringen, levererandet och delandet av information och annat digitalt innehåll. Inom Europeiska Unionen (EU) används numera termen Information and Communication Technologies (ICT) istället för IT för att markera skillnaden mellan traditionell informationsteknik och telekommunikation, som förut sågs som två olika områden (Ward & Peppard, 2002). I detta arbete kommer termen IT att användas och anses omfatta all datorbaserad hantering av information.

Redan under 1980-talet argumenterades det om IT och teknologi som en konkurrensfaktor i samband med industriernas förändrande struktur (Earl, 1988). Många av dagens arbete kring IT bygger på Porter's arbete om konkurrenskraftiga strategier för att fastställa den strategiska potential som IT besitter (Earl, 1988). Porter och Millar anser att IT påverkar konkurrens på tre olika sätt (Porter och Millar, 1985 i Earl, 1988):

- 1) IT förändrar industriföretags struktur och i samband med det således även regler för konkurrens.
- 2) IT skapar konkurrensfördelar då det ger företag nya sätt att prestera bättre än konkurrenterna.
- 3) IT bidrar till utvecklandet av helt nya verksamheter.

Nu, nästan 20 år senare, kan det bara konstateras att Porter och Millars teorier var av hög relevans och kom att stämma. Parallellt till den tredje punkten kan dras då dagens verksamheter inom IT-branschen består till en del av konsultföretag som under 1980-talet förmodligen inte var fullt så vanligt förekommande.

2.2 Informationssystem

Ett informationssystem är ett system som ordnar och hanterar data på ett systematiskt sätt genom att data samlas in, lagras, bearbetas, överförs och presenteras (Andersen, 1994). Andersen (1994) poängterar även att ett bra informationssystem ska förbättra kommunikationen mellan människor. Enligt Avison & Fitzgerald (1995) representerar systemet i ett informationssystem ett sätt att se den mängd ingående och samverkande komponenter, så som människor, objekt, producenter. Allt detta måste äga rum inom en gräns som separerar de komponenter som är relevanta för systemet och de som tillhör omgivningen runt systemet (Avison & Fitzgerald, 1995).

I dagens informationssystem kan den data som behandlas bestå av både bilder, ljud och text, det vill säga inte bara ren faktadata. Systemet kan också användas till att lagra eller konvertera data till användbar information genom att till exempel skapa olika rapporter. Ett informationssystem i en organisation bistår med fakta som är användbar för systemets användare som ska hjälpa systemet att agera effektivt. I dagens samhälle är många informationssystem datoriserade eftersom en dator kan bearbeta data snabbt, korrekt och dessutom bistå med information när än det behövs. Ett manuellt system är däremot långsamt och inte lika tillförlitligt som datorsystemen, vilket kan ligga till grund för att allt fler verksamheter valt att övergå till datoriserade informationssystem.

I samband med att IT har blivit mer kraftfull och kostnadseffektiv har dess användande genom organisationer ökat under det senaste årtiondet (Galliers, Leidner & Baker, 1999). Målet numera är inte bara att öka effektiviteten utan också att förbättra ledningen av organisationen på ett mer strategiskt sätt. Allt eftersom arbetsledningssuppgifter blir mer komplexa, så förändras även kraven på de nödvändiga informationssystemen, från strukturerat och rutinbaserat stöd till mer specialiserade, ostrukturerade och komplexa förfrågningar.

IT har inte bara förmågan att ändra sättet som en organisation arbetar på, utan IT kan även förändra själva kärnverksamheten då nya verksamhetsområden såsom till exempel e-handel uppstår. IT förändras snabbt och de förändringar som förorsakas av IT gör att en redan instabil organisationsomgivning blir ännu mer oförutsägbar (Galliers, Leidner & Baker, 1999). Organisationens möjlighet att identifiera den information som är nödvändig för att ta viktiga beslut är ofta av stor vikt. Betydelsen beror till stor del på att tillträde till data som används för att generera information som underlag till beslutsfattande, inte längre är begränsad av de manuella system som i existerar i organisationen.

Informationssystem betraktas ofta som ett system med information men ett IS är mer än så och enligt Goldkuhl m fl. (1998) kan det mer ses som ett handlingssystem eftersom viktiga organisatoriska handlingar realiserar via IS. När förståelse för att IS realiserar organisatoriska handlingar finns, skapas även förståelse för att dessa system är viktiga för organisationen.

2.2.1 Informationssystemarkitektur

Begreppet informationssystemarkitektur används för att beskriva hur en organisations samlade informationssystem är strukturerade och relaterade till varandra och till verksamheten. Ofta skiljs det på intern och extern struktur där den interna struktureringen avser applikationers strukturering i relation till databaser. Extern strukturering däremot avser samband mellan olika system samt mellan system och omgivande verksamheter. Pettersson, Röstlinger och Brolin (1994) ser en informationssystemarkitektur som en fördelning av information och informationsbehandlande uppgifter mellan olika IS och mellan IS och manuellt utförda uppgifter. Dessutom inkluderas i begreppet den samverkan som sker mellan olika IS samt mellan system och övrig verksamhet.

Om en bra systemarkitektur inte används inom en organisation så kan det så kallade "spaghettisyndromet" uppstå (Axelsson, 1994). Spaghettisyndromet innebär att informationssystem som är dåligt strukturerade blir svåra att överblicka, intrasslade med oklara gränser, överlappningar och svårföränderliga vilket kan ge oförutsedda följd effekter vid drift och förvaltning. Detta fenomen kan bland annat förklaras genom att utvecklingsinsatser rörande enskilda informationssystem inte tar hänsyn till arkitekturfrågor i någon större utsträckning.

Eftersom många verksamheter idag har ett flertal informationssystem ökar således behovet av någon form av strukturering av systemen. Det är idag vanligt att inte skapa någon struktur utan i stället låta den uppenbara sig utan någon som helst baktanke (Axelsson, 1995). Alternativet till detta är att följa en plan eller en strategi som föreskriver hur informationssystem ska struktureras till varandra och till verksamheten i övrigt.

Att ha en strategi för en organisations informationsförsörjning innebär att utveckling, strukturering, anskaffning, införande och drift av alla informationssystem sker på ett välplanerat sätt. Beslut och handlingar som rör systemen är inte anpassade för ett visst specifikt ändamål, utan följer en på förhand uppgjord plan (Axelsson, 1994). Tillvägagångssättet bestäms i och med att strategin formuleras och riktlinjerna följs sedan i olika situationer. En strategi kan ses som ett rättesnöre eller en vägvisare då olika val måste göras. En strategi kan vara mer eller mindre detaljerad och ger då olika grad av stöd och styrning vid beslutsfattande eller handling.

2.2.2 Strategisk planering

Strategisk planering är i många avseenden komplext att genomföra, men planeringens fördelar gör att det är nästintill ofrånkomligt för en organisation. Strategisk planering innebär vägvisning som guidar en organisation och visar vägar för att spåra framskridande och för att mäta framgång (Wexelblat & Srinivasan, 1999). I aspekten där planering fungerar som ett verktyg för ledning

så kan planeringen även minska risken för oväntade överraskningar och göra organisationen motståndskraftig mot överraskningar när sådana väl uppstår. Planering av IT måste grundas utifrån en heltäckande affärsstrategisk plan och omfatta behoven att förstå ny teknik samt processer, metoder och produkter – för att sedan översätta dem till en användbar systemlösning (Wexelblat & Srinivasan, 1999).

2.3 IT och kommunal verksamhet

”Kommuner är organisationer som bedriver verksamheter och producerar resultat för olika intressenter; detta görs genom hantering av begränsade resurser.” (Goldkuhl m. fl., 1998)

Kommuner påminner med andra ord en del om andra, affärsdrivande organisationer. Det finns dock några avgörande skillnader mellan kommuner och företag som styrker att skilda organisatoriska utformningar och särskild kunskapsbildning kan vara nödvändiga. Dessutom kännetecknas kommuner av att vara politiskt styrda verksamheter. Kommuners verksamhet erbjuder tjänster som är önskvärda för dess medborgare och som således inte kan tillgodoses tillfredsställande av andra aktörer. Något som starkt påverkar hur kommunal verksamhet bedrivs är att väsentliga delar av den finns reglerad i lag och finansieringen sker till största delen genom skatter. Enligt Wallenberg (1994) består kommunen av olika delar såsom:

- Publika nyttigheter: infrastruktur såsom vägar och järnvägar.
- Individuell service: barnomsorg och sjukvård.
- Myndighetsutövning: socialbidrag och miljökontroll.

Alla olika delar har sin speciella verksamhetslogik, det vill säga att till exempel regler, styrning och finansiering skiljer sig åt delarna emellan. Användning av IT i kommuner gör det alltså nödvändigt att anpassa IT till dess organisatoriska kontext, som innebär till exempel samspel mellan politisk och annan styrning samt tillämpning inom olika verksamheter med skilda verksamhetslogiker.

IT används i många olika typer av verksamheter och förvaltningar inom kommuner och under den senare delen av 1990-talet ägde en omfattande datorisering rum i många av landets kommuner (Goldkuhl m. fl., 1998). Ekonomiska krav på ökad kostnadseffektivitet i många kommunala verksamheter leder till att nya organisatoriska former provas, men det leder även till införande av nya IT-system. Ofta finns förhoppningar om att användning av IT ska både förbättra verksamheten och göra den billigare (Goldkuhl m. fl., 1998). Att utveckla och införa IT-system är dock förknippat med stora kostnader och inledningsvis är det inte alltid så att systemen motsvarar förväntningarna. Frågor kring organisation och utvecklandet av IT-system i kommuner är kritiska och kräver ökad uppmärksamhet.

Behovet av genomtänkta strategier har varit ett framträdande område en längre period och 1995 gjordes en studie kring svenska kommuners IT-strategier. Nästan hälften av Sveriges 288 kommuner hade 1995 en upprättad IT-strategi eller ett motsvarande dokument (Håkansson, 1996). I studien ansågs dock enbart 40 av strategierna vara så genomtänkta att de kan tjäna som föredömen för andra kommuner.

IT i kommuner är idag ett mycket angeläget område, bland annat därför att det har stora ekonomiska konsekvenser och att styrningen av IT-hanteringen förknippas med stora svårigheter. Det förekommer olika negativa överraskningar gällande kostnader, fördröjningar och systemens funktionalitet. Styrning och organisation av IT sker inte alltid på ett genomtänkt sätt i kommuner och det förekommer ofta oklarheter kring roller, relationer och ansvar för IT (Svensson, 2002).

Toppledarforum är ett organ som debatterar kring IT i offentliga verksamheter. Det är en samverkansgrupp mellan ett tiotal myndigheter samt kommun- och landstingsförbunden. De har från regeringen fått i uppdrag att:

”...undanröja hinder och skapa förutsättningar för en rationell och säker IT-användning i den offentliga förvaltningen. Ambitionen är att lägga en grund för omprövning och förnyelse genom att skapa en öppen elektronisk infrastruktur för informationsförsörjning i den offentliga förvaltningen.” (Regeringsproposition, 1995/1996 s 4-5).

Många svenska kommuner anser sig behöva hänga med i utvecklingen men samtidigt är de osäkra och har behov av råd och stöd och det är här som Toppledarforum med sina utredningar fyller en viktig funktion.

2.4 Vad är en strategi?

Strategisk planering har utvecklats under det senaste århundradet från att vara starkt förknippat med det militära till att även vara vanligt förekommande inom näringslivet (Wexelblat & Srinivasan, 1999). I båda de kategorierna är strategin starkt förknippad med överlevnad; i det militära i form av att vinna viktiga slag och i verksamheter i form av att skapa sig en stark marknadsposition. Vad en strategi egentligen är råder det delade meningar om. Det finns inget tydligt definierat svar på den frågan. Därav har det uppstått fyra olika inriktningar av strategier.

Det klassiska perspektivet uppfattar strategier som en rationell process som rymmer överlagd beräkning och analys som i sin tur syftar till att maximera fördelar på lång sikt (Whittington, 2002). Om en organisation samlar in tillräckligt med information och använder passande tekniker kan resultatet bli att både omvärlden och organisationen blir flexibla och förutsägbara, tack vare ledningens noggrant utformade planering. Utifrån det klassiska perspektivet är

en god planering det som krävs för att kunna styra inre och yttre miljö (Whittington, 2002).

Det evolutionistiska perspektivet anser att en strategi i det klassiska synsättet ofta saknar relevans. Omgivningen anses vanligtvis vara alltför obeveklig och oförutsägbar för att kunna planeras för på ett effektivt sätt. Marknadernas dynamiska och konkurrensinriktade natur betyder inte bara att det inte går att planera för överlevnad på lång sikt utan också att endast de företag som på något sätt lyckas utveckla en vinstmaximerande strategi kommer att överleva (Whittington, 2002). I det evolutionistiska synsättet är det alltså marknaden som fattar de avgörande besluten. Allt ledningen kan göra är att säkerställa att de dagligen anpassar sig så bra som möjligt till de krav som omgivningen ställer.

Det processinriktade perspektivet anser att både marknadens och organisationens processer sällan är tillräckligt perfekta, vare sig för den klassiska teorins strategiska tänkande eller för evolutionisternas överlevnadsstrategi. Enligt Cyert och March är människor alltför olika när det gäller intressen och de kan på grund av detta inte komma överens om och implementera en uträknad plan (Cyert & March i Whittington, 2002). I praktiken utformas en strategi mer på grundval av en pragmatisk process av misstag, lärande och kompromisser än utifrån en rationell serie av stora steg framåt.

Utifrån ett systemteoretiskt perspektiv spelar strategin en viss roll, men på ett sätt skiljt från det klassiska perspektivet. Systemteoretikernas uppfattning innebär att strategins mål och praxis är beroende av det specifika sociala system i vilket utformningen av strategin görs (Whittington, 2002). Enligt det systemteoretiska perspektivet speglar därför en strategi det speciella sociala system som strategerna verkar i; detta system definierar de intressen som styr strategierna och de regler som gör att systemen kan överleva (Whittington, 2002).

Konceptet strategi har en rad olika samband och strategisk planering kan innebära definitionen av mål och syften i en organisation (Anthony, 1965 i Galliers, Leidner & Baker, 1999). Ansoff ser däremot strategierna som en mekanism för samverkan med en komplex och förändrande omgivning (Ansoff, 1984 i Galliers, Leidner & Baker, 1999). Generellt sett brukar konceptet relatera till verksamhetsstrategier, som i sin strategi guidar verksamheten som helhet. Från organisationer eller affärsverksamheter uppstår behovet av funktionella strategier så som tillverknings-, personal-, finansiell- och informationsstrategi.

I detta arbete kommer begreppet strategi att hänvisa till det klassiska perspektivet och handlar därför om noggrann planering för att kunna styra en verksamhet.

2.4.1 Verksamhetsstrategier

Begreppet strategi i samband med verksamheter kan sägas vara riktning och mål i en organisation över en lång tid. Målen bör koppla samman organisationens resurser till dess förändrande omgivning, speciellt till dess marknad och kunder men även till att möta eventuella förväntningar hos intressenter (Galliers m fl., 1999).

Galliers m. fl. (1999) använder en modell med tre ingående element för strategisk planering:

- Strategisk analys – omfattar förståelsen av organisationens strategiska position i termer av omgivningen, och effekterna på organisationen och dess aktiviteter.
- Strategiskt val – handlar om formuleringen av möjliga handlingsalternativ, deras värdering och valmöjligheterna mellan dem.
- Strategisk implementation – handlar om att omvandla strategin till handling.

Galliers m. fl. (1999) menar att modellen är ett användbart redskap för att göra det möjligt för individer att se genom komplexa strategiska problem, det vill säga att kunna fokusera på målen. Vad som skiljer strategiska beslut från andra typer av beslut är dess grad av komplexitet. Enligt Johnson och Scholes (1998) finns det tre viktiga komplexa element att beakta i samband med strategiska val. Först så skapar strategiska beslut i grund och botten en hög risk eftersom besluten baseras på osäkerhet i resultat, det vill säga det är inte säkert att det rätta valet gjordes. För det andra så kräver strategiska beslut ett integrerat tillvägagångssätt eftersom de spänner över hela organisationen och dess externa omgivning. För det tredje så innebär resultatet av strategiska beslut sannolikt stora förändringar i en organisation. Allt detta är viktigt att ha i åtanke när strategiska val ska göras eftersom det kan påverka hur framgångsrikt valet blev.

Wexelblat & Srinivasan (1999) har en definition på vad en affärsstrategisk plan innebär: ”En affärsstrategisk plan startar med en uppgift, fortsätter med mål, synsätt samt strategier och talar sedan om hur framgång ska uppmärksammas.” Vidare anser de att en sådan plan bör sträcka sig över minst 5 år men det betonas dock att den ska bli mindre och mindre detaljerad ju längre fram i tiden som den sträcker sig. För att strategin ska vara användbar behöver den backas upp av mer detaljerade planer. Wexelblat & Srinivasan (1999) föreslår att en taktisk plan, en funktionell plan och en budgetplan bör upprättas, som tillsammans endast sträcker sig mellan 1 till 3 år.

Informationsstrategier började dra till sig intresse i början av 70-talet och många termer har använts sedan dess för att adressera grupperingen av informations- och affärsstrategi. I detta arbete har beslutet tagits att inte särskilja IS- och IT-strategi utan istället fastställa ett tillvägagångssätt för framtagandet av en gemensam IS/IT-strategi. Detta innebär att både aspekter för det som har benämnts IS-strategi och IT-strategi kommer att beaktas i en och samma modell. Detta val har gjorts eftersom att det för en offentlig verksamhet är mer

lämpligt och att det i många fall kan vara svårt att definiera vad som hör till vilken strategi.

Earl menar att det mest effektiva sättet att uppnå strategiska fördelar av IS/IT är att rikta koncentrationen på att tänka om inom verksamheten genom att analysera nuvarande problem och omvärldsförändringar och bara beakta IT som en del av lösningen (Earl, 1989 i Ward & Peppard, 2002). Earl efterlyste i och med detta en åtskillnad mellan begreppen IS-strategi och IT-strategi. Earl föreslog att en IS-strategi skulle innefatta organisationens behövda informationssystem eller applikationer utifrån ett vad-perspektiv och att IT-strategin skulle omfatta teknologin, infrastrukturen och tillhörande specialkunskaper, det vill säga ett hur-fokus. Hur detta förhåller sig visas i figur 1. Det som diagrammet visar är att först ska inflytelserika faktorer identifieras, sedan kan en utvärdering göras av vilken information och system som behövs för att möjliggöra strategin. Först därefter ska det fastställas huruvida informationssystemen ska uppnås med hjälp av tekniken.



Figur 1: Relationen mellan verksamhets, IS and IT-strategier, (efter Ward & Peppard, s 41)

2.4.2 IT-strategier

Den ursprungliga betydelsen av begreppet IT-strategi avser synsätt och metoder för att hantera affärsstrategiska satsningar på IT (Hällström, 1996).

”Tiden då stora förbättringar i produktivitet och kvalitet gick att uppnå genom att bara omorganisera en verksamhet är förbi och förutsättningarna har ändrats i och med den snabba tekniska utvecklingen. Dagens IT gör det möjligt att ifrågasätta gamla regler som legat till grund för etablerade arbetsmetoder och det är IT:s möjligheter som avgör hur arbetet kan organiseras.” (Hällström, 1996 s. 8)

Detta leder till att datorer och mjukvara i dag inte bara används för att effektivisera det administrativa arbetet. Det traditionella ADB-strategiska tänkandet, där IT ses som en administrativ stödfunktion för bättre beslutsfattande är förlegad (Hällström, 1996). Numera betraktas IT som ett instrument för verksamhetsutveckling som möjliggör nya arbetsprocesser, organisationsformer och affärsidéer (Hällström, 1996). IT spelar idag en viktig roll som kommunikationsplattform och är organisationens resurs för att kommunicera över tid och rum (Hällström, 1996). Earl definierar en IT-strategi som **hur** IS-strategier ska implementeras i en verksamhet (Curie, 1995). Lindström m. fl. (1999) ger följande definition av IT: ”Informationstekniken (IT) är ett samlingsbegrepp för olika tekniker som används för att skapa, lagra, bearbeta, överföra och presentera ljud, text och bild.” IT gör denna hantering möjlig oberoende av mängden information och geografiska avstånd. Sammansmältningen av tele-, data-, och medieområdena har lett till att begreppet IT omfattar all datorbaserad hantering av information.

Enligt Hällström (1996) var en av de första att peka ut IT:s affärsstrategiska roll Michael Porter som är författaren till artikeln ”*How Information gives you competitive advantage*”. Artikeln som presenterades i Harvard Business Review redan 1985 handlade om IT:s möjligheter att förbättra verksamhetens organisation. Datorer och program hade traditionellt betraktas som ett sätt att automatisera rutiner, vilket också gjorde att ansvaret för dem kunde delegeras.

En IT-strategi kan beskrivas som en aktivitetsbaserad, anskaffningsorienterad och teknikfokuserad plan (Currie, 1995). Det handlar med andra ord om levererandet av användbara IT-lösningar till verksamhetsproblem. En IT-strategi är alltså inte bara en vision för hur IS-planeringen långsiktigt ska appliceras utan istället en praktisk applikation av IT i verksamheten. Det är därför viktigt att arbetet med IT-frågor inte sker isolerat utan i samarbete med övrig verksamhetsutveckling. En IT-strategi ska därför betraktas som en del av en större helhet, där bland annat strategiska frågor rörande ledning, forskning, kunskapsförsörjning, utbildning, information, kommunikation, och dokumenthantering är viktiga delar (Lindström m.fl., 1999).

En annan bild över vad som ska finnas med i en IT-strategi erhålls genom att dela upp arbetet i fyra olika faser, nämligen: ledning, kvalitet, stöd och förnyelse.

- Som i all verksamhet ska alltid ledning och ansvar klaras upp innan det går att ställa krav på funktionalitet och kvalitet. Under ledningsfasen bör även organisationens utseende fastställas – hur arbetar verksamheten? Hur är verksamheten organiserad? Dessutom bör all beredning och uppföljning klarläggas.
- I kvalitetsfasen bör systemets tillgänglighet, tillförlitlighet och säkerhet diskuteras. Vilka inom organisationen ska få tillträde till systemet? Hur ska accessrättigheter delas ut? Vilka skydd, så som brandväggar, bör finnas till systemet?
- I verksamhetens stödfas presenteras den hårdvara och mjukvara som är tänkt att användas. Ska PC eller Mac användas? Vilket operativsystem ska i huvudsak användas? Dessutom specificeras även hur kommunikationen ska ske, samt med vilken utrustning.
- Hur IT-stödet i organisationen ska se ut i framtiden specificeras i verksamhetens förnyelsefas. Här ska systemförvaltningen och den tänkta systemutveckling som i framtiden kommer att äga rum deklarerats. Vilka system bör omstruktureras eller rent av bytas ut?

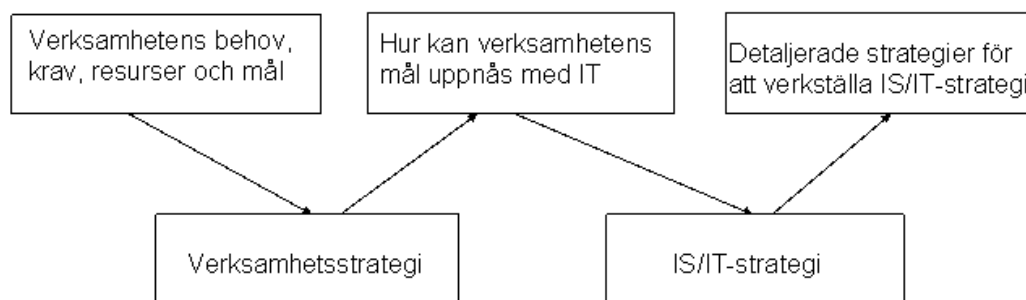
Lindström m. fl. (1999) ser en IT-strategi som en vägledning för utveckling och användning av IT-stöd inom verksamhetsområdet. Det gäller utbyggnad av infrastruktur, val av standards, anskaffning av hård- och mjukvara, utveckling av system och applikationer, kompetensutveckling och arbetsformer. IT-strategin anses därför innehålla komponenterna:

- Mål för IT-utvecklingen i verksamhetssammanhang
- Inriktning av arbetet med IT-frågor
- Handlingsregler inklusive uppgifts- och ansvarsfördelning för IT-arbetet.

Enligt Earl är formuleringen och implementationen av verksamhetsstrategier inte kristallklar vilket skapar problem för dem som ansvarar för informationssystemen. De har en viktig funktion och måste tolka verksamhetens strategi för att få den att överensstämma med IT-strategin (Currie, 1995). I många organisationer är verksamhetsstrategier implicita istället för explicita. Ledningen för IS måste därför ge sig i kast med långa och tidskrävande processer av intervjuer och analyser av dokument och till sist uppskatta vart verksamheten är på väg för sedan att kunna formulera IT-förslag. Maktkamper kan uppstå i och med att IT-ledningen lägger fram förslag på IT-lösningar för specifika problem inom verksamheten och anställda då kan känna sig hotade av IT. Detta kan till exempel bero på att de upplever sin kunskapsnivå gällande IT

vara för låg. Earl påstår även att det ofta är så att användare inte vill vara delaktiga i en IT-strategi (Currie, 1995). Detta skapar problem i samband med processen att utveckla och implementera IT. Även om det är viktigt att ledningen skapar en IT-strategi för verksamheten, är varseblivningen hos användarna och andra intressenter minst lika viktig. IT-strategin måste vara väl förankrad och ska ses som ett hjälpmedel för de anställda.

Wexelblat & Srinivasan (1999) menar att en IT-strategisk plan är en organisations uppgifter, mål, synsätt och strategi för IT med avseende på IS och dessutom hur allt detta relaterar till och stödjer den heltäckande verksamhetsvisionen samt dess mål och strategi. Den IT-strategiska planen ska även innehålla grundläggande definitioner för organisationens data, nätverk och telekommunikation samt eventuella tillhörande policys, tillämpningar, metoder, införanden samt riktlinjer. Den kan ibland även innehålla förslag på, eller till och med fattade beslut om, nedläggning av äldre system som ska ersättas med nya. Den bör även innehålla riktlinjer för vad som ska göras internt, vad som kan behöva outsourcas och eventuellt vad som över huvudtaget inte behöver åtgärdas. Allt detta kan härledas från den affärsstrategiska planen och planeringen av IT måste begrundas utifrån den affärsstrategiska planen för att ha en möjlighet att lyckas. Figur 2 visar schematiskt hur dessa relationer mellan verksamhets- och IS/IT-strategisk planering förhåller sig.



Figur 2: Relationer mellan verksamhets- och IS/IT-strategi, (delvis efter Wexelblat & Srinivasan 1999, s 266)

Det går att kortfattat sammanfatta en IT-strategisk plan som ett kommunikationshjälpmedel som presenterar organisationens uppgifter och dess strategier för hur IT ska användas för att utföra uppgifterna (Wexelblat & Srinivasan, 1999). Målen och strategierna måste vara tillräckligt påtagliga för bland annat anställda, kunder, arbetsledare och intressenter, så att de kan förstå dem. De måste också vara mätbara nog för att kunna spåras. En annan viktig aspekt är att de är tydliga nog så att medlemmarna i organisationen kan identifiera sig med dem. En plan är först och främst ett hjälpmedel för ledningen och dess användare, men även de utan tekniska färdigheter måste ha möjlighet att se hur strategin kommer att kunna hjälpa dem att uppnå målen. En framgångsrik plan hjälper dess användare att greppa framtida möjligheter och

därefter bearbeta organisationens färdigheter och få fram bästa möjliga vinst från dem (Wexelblat & Srinivasan, 1999).

2.4.3 IS-strategier

Någon vedertagen definition på vad en IS-strategi är existerar inte. Nyckelfrågor brukar relatera till **vad** en verksamhet ska planera för att uppnå mål genom investeringar inom IT. IS-strategier ses vidare som verksamhetsinriktande och kravorienterade och innefattar antingen support av redan existerade verksamhetsstrategier eller utvecklandet av nya strategiska IT-val (Currie, 1995). Ansvar för IS-strategier ska finnas hos den högsta ledningen trots att de kanske inte besitter någon högre grad av teknisk kompetens men eftersom de kan förstå de strategiska möjligheterna med IT inom deras organisation (Currie, 1995). Styrkan med IS-strategier är att de är kravorienterade, där ledningen för varje avdelning eller enhet kommunicerar deras IT-behov till hela organisationen. IS-strategier måste därav vara verksamhetsdrivna och kapabla till att leverera påtagliga fördelar som verksamheten kan dra nytta av. Dessutom innebär processen att utveckla en IS-strategi involverandet av en ingående utvärdering av hela IT-funktionen genom att se till den mängd aktiviteter och tjänster som den erbjuder verksamheten.

I detta arbete innebär IS-strategi ett regelverk av implicita eller explicita visioner, mål, riktlinjer och planer över hur tillförseln och kravet av formell information ska tillgodoses. Denna term kommer att vara en del av konceptet IS/IT-strategi som används i detta arbete. Förutom innebörden av en IS-strategi så ingår även det som vanligtvis benämns som IT-strategi, det vill säga hur teknik kan användas för att uppnå dessa mål. Denna definition koncentrerar sig på användandet av och vikten av information i en organisation. Risken med användandet av detta sammanslagna begrepp är att det kan vara svårt att jämföra resultaten i denna studie med resultat från andra studier kring strategier. Detta är författaren dock medveten om men anser inte att den påverkar arbetet i någon större utsträckning.

Anledningarna till att en verksamhet ska ge sig i kast med en IS-strategi är många. För det första ska vikten av att införliva IT in i verksamhetsstrategin inte underskattas. Om detta inte görs skapas ett gap mellan de olika strategierna och IS-strategin blir då svår att använda. Det vida gap som existerar mellan strategiska förväntningar och tekniska implementationer reflekteras dåligt av leverantörer och av själva verksamheten (Currie, 1995). Genom att utveckla en lämplig strategi kan verksamheter få det lättare att uppnå sina förväntade resultat från IT.

IS-strategier tenderar överlag att vara övergripande och ge direktiv men är inte så detaljerade i omfattning och innehåll. Earl (1989) påstår att för många detaljer gör att en strategi snart tappar sina strategiska avsikter och ofta kör fast i en teknisk debatt och argumentationer kring kortsiktiga resursallokeringar.

Earl (1989) anser att det finns 6 olika problem att beakta i samband med planering av informationssystem.

- För det första menar Earl att många verksamheter misslyckas med att utveckla lämpliga affärsplaner. Dessa leder till förvirring bland beslutsfattare om själva kärnan och omfattningen av informationssystemplanen. Då en IS-strategi bör utvecklas utifrån en övergripande verksamhetsstrategi måste denna vara välfungerande för att fungera som en bra grundstomme för IS-strategin.
- För det andra misslyckas många företag med att vara överens om prioriteringar. Detta leder till att tävlingsvärderingar och mål måste hämmas istället för support av tekniska förändringar.
- För det tredje skapar den nya tekniken förvirring bland ledare eftersom den kräver ett nytt utförande av mätningkriterier. Detta innebär att tidigare IS-planer inte är passande att guida dagens skapande av IS-strategier, detta främst för att terminologin inte överensstämmer.
- För det fjärde tenderar den snabba teknologiska förändringstakten att överväldiga informationssystemplanerare eftersom den erbjuder dem nya konceptuella utmaningar. Många erfarna personer med traditionella IT-kunskaper måste lära sig nya färdigheter och termer, då de tidigare inte räcker till.
- För det femte är traditionella organisationsstrukturer inte anpassningsbara till den nya processororienterade omgivningen eftersom den delar in en organisation i olika affärsfunktioner.
- Det sjätte och sista problemet enligt Earl är att IS-strategier kan hjälpa till att lokalisera hur och var konkurrensfördelar kan vinnas men detta är komplext och kan lätt bli fel.

2.4.4 Problem med IS/IT-strategier

Erfarenhet har visat att strategisk planering av informationssystem är extremt komplext. Metoder för att stödja utvecklingen har skapats och de ger råd om hur det önskade resultatet ska nås. Enligt Barnatt (1996) upplevs dessa tekniker vara användbara men dock finns det ingen garanti för framgång eftersom de i första hand koncentrerar sig på att uppnå ett konkret mål, nämligen själva planeringen.

Enligt Ward & Peppard (2002) är att ta lärdom av tidigare erfarenheter en av de allra viktigaste aspekterna för att få en bra strategisk ledning. Både tidigare framgångar och misslyckanden ska tas i beaktande när en strategi ska skapas. En minst lika viktig produkt av IT-planering är en organisation som har viljan att implementera strategin, med andra ord som erbjuder sitt organisatoriska stöd (Barnatt, 1996). De anställda inom organisationen måste tro på att strategin är genomförbar för att den ska kunna bli det.

Bacon (1991) lyfter i sin studie fram betydelsen av att ha tydligt definierade verksamhetsmål som en IS/IT-strategi kan utvecklas utifrån. Att arbeta fram och formulera bra verksamhetsmål upplevdes dock som problematiskt enligt studien. Vidare argumenterar Bacon i studien för ett antal problem och begränsningar i samband med utveckling av IS/IT-strategier:

- Brist på resurser för IT.
- Hur användares förväntningar på IT ska hanteras.
- En organisations möjligheter att kunna ta till sig förändringar, alltså mottagligheten.

Inom informationssystemspanering kan det skiljas på tre olika ingående delar, nämligen strategi, arkitekturplan och projektplan. Informationsstrategin är en strategisk plan och ska ligga i linje med organisationens strategi och affärsidé.

Arkitekturplanen bör innehålla en generell design av informationssystemet och dess delsystem, ett utkast över den IT som ska användas samt en översiktlig, generell plan över organisationen av informationssystemet. Tanken med designen är att skapa ett informationssystem som är i linje med strategin.

Projektplanen beskriver de projekt som krävs för att överkomma de gap som finns mellan den nuvarande situationen och den önskade situationen. Dessa listas efter prioritet och implementation och inom den givna tidsramen.

Trots att vikten av att ha en informationssystemstrategi är väl förankrad och att det finns många metoder för att bistå med hjälp till dem som är delaktiga i formuleringen av strategin menar Horton & Dewar (2001) att arbetet med att formulera strategier fortfarande är missförstått. Litteraturen kring informationssystemstrategier tenderar idag att domineras av ett teknikekonomiskt fokus eftersom organisationer tenderar att fokusera på att maximera användbarheten (Horton & Dewar, 2001). Många publicerade arbeten kring formulering av IS/IT-strategier har tenderat att ha fokus på vilka föreskrifter som skall göras och uppnåendet av någon form av resultat – såsom ökad lönsamhet eller framställandet av en plan som sedan kan implementeras. Problemet som identifieras i samband med detta är att författarna spenderar för lite tid på att fundera över *hur* formulering av IS-strategi verkligen sker i verksamheter. Enligt Horton & Dewar (2001) tas det för givet att formulering av IS-strategi är detsamma som formell planering.

Den jämförelsevis begränsade mängden erfarenhetsgrundande forskning som har undersökt formulering av IS/IT-strategi i praktiken menar att arbetet inte är rättfram och enkelt utan istället är en komplex, socialt lokaliserad aktivitet (Horton & Dewar, 2001). I dessa arbeten spelar element av kreativitet en betydelsefull roll i sättet som formuleringen av en IS/IT-strategi uppstår.

2.4.5 Varför bör IS/IT-strategier användas

Utnyttjandet av IT kan bidra till flera fördelar för en organisation. Fördelar såsom högre effektivitet, snabbare tillgång till information, bättre informations- och kommunikationsmöjligheter, lägre kostnader, bättre service och kvalitet, minskad miljöbelastning samt bättre arbetsinnehåll (Lindström m.fl., 1999). Eftersom information förvandlas till kunskap när den sammansätts och

bearbetas av en användare är det viktigt att användarperspektivet är i centrum i en IT-strategi. Detta innebär att de olika användargruppernas förutsättningar och behov ska påverka IT-utvecklingen. Lindström m.fl. (1999) poängterar även vikten av att IT-strategin ger uttryck för en samlad syn i verksamheten med avseende på IT-utvecklingen, detta för att skapa förståelse och motivation hos användarna för de åtgärder som ska vidtas. IT-strategin har i större eller mindre grad betydelse för all personal inom verksamheten men också för alla externa användare. En samlad målbild med tydlig inriktning är en viktig förutsättning för att utveckling och utnyttjande av informationstekniken ska nå framgång i verksamheten (Lindström, 1999).

I en studie utförd av Bacon (1991) undersöktes olika företag och offentliga verksamheter som hade en IS/IT-strategi eller som arbetade med att utveckla en. Anledningar till varför IS/IT-strategier utvecklas var enligt Bacon (1991) att det upplevdes att det fanns ett behov att använda informationssystem för att uppnå verksamhetens mål. Dessutom hade behovet av en strategi förordats av nyckelpersoner i verksamheten. Slutligen konstaterades det även att varseblivningen om att den dåvarande användningen av IT var otillfredsställande, var en bidragande faktor till strategins utvecklande.

Ward och Peppard (2002) har valt att presentera de konsekvenser som kan uppstå i och med att en IS/IT-strategi inte existerar:

- Det kan investeras i system som inte stöder verksamhetsmålen och således inte ger det stöd som verksamheten behöver.
- Om kontrollen av IT förloras kan det leda till en strävan efter att uppnå orimliga verksamhetsmål genom användandet av IS och IT.
- System blir inte integrerade, vilket kan leda till dubbellagring av data, som i sin tur leder till att informationen inte är exakt.
- Utan en strategi finns det inga hjälpmedel för att skapa prioriteringar för projekt och resurser och ständigt förändrande av planer leder i sin tur till lägre produktivitet.
- Informationen till ledningen blir undermålig eftersom informationen troligtvis inte är tillgänglig, inte konsistent och inte exakt.
- Missförstånd mellan användare och IT-specialister leder till konflikter och missnöje i verksamheten.
- Olämpliga investeringar i infrastruktur kan göras.
- Alla IS/IT-projekt baseras enbart utifrån finansiella aspekter utan att se de långsiktiga fördelar som uppnås.
- Problem som uppstår från IS/IT-investeringar kan komma att bli en källa till konflikter.

2.4.6 Vad är en bra IS/IT-strategi

En IS/IT-strategi är till för alla som behöver känna till framtida informationssystem och IT-baserade aktiviteter för att kunna utföra sina arbetsuppgifter (Wexelblat & Srinivasan, 1999). Det är därför väldigt viktigt att

en strategi är både användbar och använd. Huruvida den är användbar eller inte, beror enligt Wexelblat & Srinivasan (1999) till stor del på strategins klarhet, innehåll och organisering. Användandet kan ofta fastställas mer objektivt. Huruvida den används eller inte beror på om den är välgrundad hos användarna och att den upplevs som ett verktyg som kan bistå med hjälp när användarna utför sitt arbete. Att avsätta tillräckligt med tid för att tydliggöra och bearbeta värderingsfrågor är viktigt för att uppnå en IT-strategi som fungerar sammanhållande och styrande (Svensson, 2002). Enligt Bacon (1991) kan ett sätt för att skapa en använd strategi vara att verksamheten "säljer" sin strategi till personalen vilket i Bacons studie upplevdes uppskattat och kan ge ytterligare positiva effekter.

En strategi behöver också ha påtagliga mål och syften med reella finansiella och teknologiska målsättningar att syfta till. Dessutom är det viktigt att en strategi har konkreta sätt att mäta prestanda och hur väl den uppfyller målen (Wexelblat & Srinivasan, 1999). Enligt Svensson (2002) är huvudmålen för en IT-strategi att säkerställa tillgänglighet, kvalitet och säkerhet.

3. Problem

I detta kapitel kommer det valda problemområdet att presenteras. Därefter följer en precisering av det valda problem som arbetet omfattar, de avgränsningar som valts samt det förväntade resultatet.

3.1 Problemområde

Dagens samhälle kännetecknas av en snabb utveckling av teknik och IT vilket innebär att utrustning och rutiner blir omoderna innan de är avskrivna. Avsaknad av standarder innebär att utrustning och rutiner inte kan kopplas ihop utan problem. Det finns idag även ett stort utbud av information och produkter vilket innebär att det kan upplevas svårt att få en överblick och välja rätt bland de leverantörer och produkter som erbjuds. IT har med andra ord svårt att finna sina rätta organisatoriska former i verksamheter och det kan vara svårt att definiera ansvar och befogenheter. En annan svag punkt i samband med IT är uppföljning, vilket inte sker i den omfattning som kan anses vara nödvändig (Currie, 1995). Rollen som IT spelar i en verksamhet är med andra ord inte alltid riktigt klarlagd.

För att IT ska fungera på ett bra sätt i en verksamhet krävs det att frågor gällande ansvar och kostnader har tydligt formulerade svar. Detta gäller även vilka uppgifter som ska utföras och av vem uppgifterna ska utföras. Om detta inte är specificerat innebär det att IT:s roll blir oklar och otydlig. Detta kan i sin tur leda till att utveckling av verksamheten och förnyelse kan fördröjas eller rent av utebli.

Organisationer anser det svårt att integrera användandet och hanteringen av IS och IT i verksamheten och ledare rankar problemet med att förbättra processen för strategisk planering av IS som ett nyckelämne för forskare att adressera (Burn, 1993). Problemen relaterar till hela planeringsprocessen och inkluderar därmed kopplingar mellan IS-strategiformulering och verksamhetsstrategi (Burn, 1993).

För att få IT att fungera på ett bra sätt i en organisation krävs därför någon form av IT/IS-strategi. Det är därför viktigt att en IT-strategi ligger i linje med organisationens struktur. En IS-strategi kan anses ha tre olika huvudområden; affärsplan och mål, det nuvarande systemet och möjligheter. En IT-strategi har även den tre övergripande huvudområden, nämligen data, kommunikation och teknik. IT-strategin kan på ett generellt sätt anses realisera IS-strategin.

IS/IT-strategier innebär möjligheter för ledningen i en verksamhet att kunna styra informationssystemet men de kan också användas som stöd vid utveckling och förvaltning av informationssystemet.

IS/IT-strategier innehåller en rad olika funktioner som till exempel att hjälpa en verksamhet att anpassa tekniken till organisationen, stödja beslutsfattande och kommunikation, ge en verksamhet väldefinierade mål samt öka kompetensutvecklingen inom verksamheten. Här fastställs även det nuvarande systemet och vilka förändringar inom det som är aktuella i framtiden. Dessutom ska det finnas med strikta regler om den ansvarsfördelning som är aktuell. Kanske viktigast av allt är att strategin måste kunna överrensstämma med verkligheten, med andra ord inte innehålla några orimliga krav.

Huvudmål för en IS/IT-strategi kan vara att säkerställa tillgänglighet, kvalitet och säkerhet (Svensson, 2002). Strategin ska också vara väl förankrad hos alla inom organisationen. Det är viktigt att alla känner till, förstår och accepterar strategin. Att få alla att acceptera en IS/IT-strategi är det svåraste momentet eftersom det handlar om de grundläggande värderingar som berörda personer styrs av i sitt arbete. Det är därför viktigt att verkligen avsätta tid till att tydliggöra och bearbeta värderingsfrågor om en IS/IT-strategi ska fungera som en sammanhållande och styrande faktor. I verksamheter där IT-utvecklingen inte motsvarat förväntningarna upptäcks det ofta att olika IT-företrädare inom organisationen tillåtit konkurrera med varandra om vems syn som ska råda istället för att utveckla en samsyn (Currie, 1995). Störningar och dragkrafter åt olika håll kan bli ett resultat, vilket inte gynnar en god IT-utveckling. Det är därför viktigt att ledningen lyfter fram och diskuterar igenom värderingsfrågor.

Vad innebörden av en bra IT-strategi är kan ses som en del av det problem som i detta arbete ska behandlas men generella och övergripande kriterier kan till exempel vara:

- IT-strategin ska innehålla mål och visioner med IT-användandet som ska vara tydligt sammankopplade med strategins syfte och avsikt.
- Det ska även finnas en klar koppling till verksamheten och dess strategier och mål samt till verksamhetens affärsidé och plan.
- Till strategin bör även en motivering till strategins innehåll upprättas.
- Slutligen bör även ett övergripande tillvägagångssätt för hur strategin ska uppnås finnas med. Tillvägagångssättet ska inkludera till exempel:
 - Resurser – Vilka resurser finns och hur ska de fördelas?
 - Ansvar – Vem har ansvar för system, servrar? Vilket ansvar har varje enskild användare?
 - Framtida behov – Vilka uppgraderingar kommer att ske inom ett år?
 - Prioriteringar – Vilka förändringar bör prioriteras högst?
 - Förvaltning – Hur ska systemets förvaltas?
 - Support – Ska support av datorer och nätverk skötas internt eller ska delar av den outsourcas?

3.2 Problemprecisering

Det stora problemet med IS/IT-strategier är att det inte alltid är så enkelt att utveckla dem. Strategisk planering av IS anses extremt komplext (Barnatt, 1996). Horton & Dewar (2001) menar att litteraturen kring utveckling av IS/IT-strategier fokuserar på att uppnå ett mätbart resultat. Exempel på detta skulle kunna vara en förbättrad konkurrensposition eller ökad lönsamhet för verksamheten. Litteraturen om IS/IT-strategier har också starka anknytningar till litteraturen kring verksamhetsstrategier. Enligt Horton & Dewar (2001) finns det ett stort problem i litteraturen eftersom lite tid ges till att fundera över hur formulering av IS/IT-strategier verkligen äger rum i organisationer. Det tas i stället för givet att formuleringen av IS/IT-strategier sker på samma sätt som den formella planeringen i en verksamhet. Vidare anser Horton & Dewar (2001) att det finns ett uppenbart antagande att det existerar en process för formulering av en strategi, men som inte ifrågasätter olika tankesätt som kan existera inom skilda organisatoriska miljöer. IS/IT-strategier är något som det inte talas om så mycket, men som ändå ska finnas i varje verksamhet. Alltför ofta blir en IS/IT-strategi ett dokument vars målsättningar inte uppfylls eftersom ingen använder den. Vad ska egentligen finnas med i en IS/IT-strategi och hur ska den framställas för att den ska kunna användas på det sätt som det är tänkt?

I juni 1999 fastställde kommunfullmäktige i Mariestads kommun en IT-strategi för kommunen. I denna presenterades de visioner och mål som låg till grund för de kommande åren med avseende på IT inom kommunen. För att uppnå dessa visioner och mål så skapades en strategi, en vägledning för hur arbetet skulle gå till. Denna strategi avspeglades sedan konkret i en IT-plan. När en avstämning genomfördes under år 2002 insåg kommunen att strategin inte blev det styrdokument som eftersträvats (P. Legendi, personlig kontakt, 19 november, 2002). Detta leder återigen tillbaka till problemet att skapa en bra och användbar IT-strategi. Hur en IT-strategi bör utformas för att vara lämplig för en offentlig verksamhet skiljer sig från hur den bör utformas för ett företag inom näringslivet eftersom det primära målet i en offentlig verksamhet inte är god lönsamhet. Detta arbete har därför fått inriktningen att vända sig mot just offentliga verksamheter och det problem som arbetet avser ge svar på är följande:

Vad bör ingå i en IS/IT-strategi för att den ska vara ett bra styrdokument för en offentlig verksamhet och hur är det lämpligt att gå tillväga vid utvecklandet av den?

Målsättningen med detta arbete är inte att utforma något ramverk för vad som ska ingå i en IS/IT-strategi utan att försöka hitta viktiga komponenter som ligger till grund för en välfungerande strategi. Dessutom avser studien finna ett tillvägagångssätt som kan vara lämpligt vid utformandet av en IS/IT-strategi för offentliga verksamheter.

Att ha en bra och fungerande IS/IT-strategi är viktigt i alla verksamheter, både inom näringslivet och inom den offentliga sektorn. Genom att ha väldefinierade mål och att anpassa tekniken till organisationen kan IS/IT-strategin leda till

ökad kompetensutveckling, bättre stöd vid beslutsfattande och ge bättre stöd för kommunikationen.

3.3 Avgränsningar

IS/IT-strategier bör finnas både inom den privata sektorn och i den offentliga. IS/IT-strategier anpassade för näringslivet skiljer sig ofta åt från strategier för offentlig verksamhet genom att de ofta har mer fokus på produktion och lönsamhet. I detta arbete har det därför valts att fokusera på IS/IT-strategier som ska passa organisationer av offentlig karaktär. Offentliga verksamheter i Sverige kan i stora drag delas upp i stat, landsting (eller region) och kommun. I detta arbete kommer offentliga verksamheter att avgränsas till att främst omfatta den kommunala verksamheten inom landet. I studien kommer ett antal utvalda respondenter från svenska kommuner att intervjuas ingående i ett försök att kartlägga vad som anses vara ett bra innehåll i en IS/IT-strategi. Trots att detta arbete enbart studerar kommuner är det dock troligt att resultatet kan användas som underlag för utvecklandet av strategier i övrig offentlig verksamhet.

3.4 Förväntat resultat

Det resultat som kommer att presenteras förväntas vara viktiga framgångsfaktorer och komponenter som bör ingå i en IS/IT-strategi. Det förväntas även att finna ett tillvägagångssätt för utvecklandet av en IS/IT-strategi som är användbart. Resultatet ska dessutom vara anpassat för en applicering i offentliga verksamheter. Genom att använda det som betonas i resultatet ska offentliga verksamheter kunna få stöd för att utveckla det välfungerande styrdokument som eftersträvas.

4. Tillvägagångssätt

I detta kapitel kommer möjliga metoder att diskuteras som sedan följer av de metodval som slutligen gjorts. Dessutom presenteras arbetsprocessen i slutet av kapitlet.

4.1 Angreppssätt

Detta arbete syftar till att undersöka vad som innehållsmässigt bör ingå i en IS/IT-strategi för att den ska vara ett bra styrdokument för en offentlig verksamhet. Innan utredningen ska genomföras bör det tas ställning till huruvida ett kvalitativt eller kvantitativt angreppssätt ska väljas. Angreppssätten har två olika synsätt på hur information som samlats in ska bearbetas och utvärderas (Patel och Davidsson, 1994).

Ett kvantitativt angreppssätt kan med fördel användas om en undersökning ska baseras på fakta (Bell, 1993). Kvantitativa metoder är formaliserade och strukturerade till skillnad mot det kvalitativa angreppssättet. Data samlas in, bearbetas, värderas och undersöks med hjälp av vetenskapliga tekniker. Utifrån denna bearbetning av data kan därefter kvantifierbara resultat nås.

Finns det önsningar om att lyfta fram subjektiva åsikter bör ett kvalitativt angreppssätt tillämpas. Kvalitativt inriktade undersökningar innebär forskning där verbala analysmetoder används (Patel och Davidsson, 1994). Syftet med kvalitativa undersökningar är att skaffa en annan och djupare kunskap än den fragmenterade kunskap som ofta erhålls i samband med användandet av kvantitativa metoder (Patel och Davidsson, 1994).

Eftersom detta arbete har som målsättning att analysera viktiga koncept för en IS/IT-strategi, anses användandet av ett kvalitativt angreppssätt nödvändigt för att uppnå ett bra resultat. Det kvalitativa angreppssättet möjliggör en mer detaljrik studie och ger ett mer uttömmande resultat vilket anses vara nödvändigt för att få svar på arbetets problemställning (se kapitel 3.2).

4.2 Möjliga metoder

Det är svårt att definiera vad som egentligen räknas som en metod eller inte, men en metod kan ses som en teknik för datainsamling (Berndtsson m.fl., 2002). Enligt Andersen (1994) är en metod en detaljerad beskrivning av att lösa ett visst problem. En metod har syftet att lösa ett specifikt problem och det är därför viktigt att välja rätt metod till ett problem. Patel och Davidsson (1994) har kartlagt de metoder som är vanligt förekommande inom forskningsmetodik. De metoder som för detta arbete är intressanta beskrivs nedan och sedan förklaras hur de kan användas för att besvara arbetets problemställning. De metoder som nedan beskrivs är:

- Litteraturstudie
- Intervju och enkät
- Fallstudie och survey

4.1.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie är en systematisk granskning av ett problem med hjälp av att analysera publicerade källor, med ett specifikt syfte i åtanke (Berndtsson m. fl., 2002). De vanligaste källorna varifrån kunskap hämtas är böcker, artiklar publicerade i vetenskapliga tidskrifter samt rapporter (Patel & Davidsson, 1994). Denna typ av litteratur kan väl lämpa sig att använda för att få en god inblick i det valda problemområdet (se kapitel 3.2). Den kan även användas för att få en inblick i de tillvägagångssätt för att lösa problemet som finns och används. Det kan även finnas fakta att hämta i facktidningar, material från konferenser samt på Internet, som ofta behandlar lite nyare synsätt på problemområdet. Den stora fördelen med Internet är att det ofta finns en stor mängd information att tillgå men dock bör stor försiktighet vidtas med avseende på validiteten eftersom det kan vara svårt att bedöma informationens kvalitet. Internet är med andra ord ett relativt okontrollerat medium och det är svårt att beräkna dess trovärdighet, därför bör inte allt för mycket av tyngdpunkten i en studie grunda sig på icke-granskat material från Internet. I böcker finns ofta teorier och modeller som är utvecklade i sin helhet och ofta finns där även sammanställd information kring ett problemområde. Nackdelen med böcker är dock att det kan vara svårt att hitta aktuell information eftersom det ofta tar lång tid från det att boken börjar skrivas till dess att den är tryckt och tillgänglig i handeln.

Nackdelen med att göra en litteraturstudie är att litteraturgenomgången är en relativt tidskrävande process (Patel & Davidsson, 1994). Dessutom är det inte säkert att just den litteratur som behövs finns tillgänglig, speciellt om problemområdet är ganska nytt och inte så upptäckt. Den problemställning som examensarbetet ska svara på är relativt outforskad och det är således svårt att hitta litteratur som adresserar problemet. Dessutom anses den information som finns i litteraturen inte bra för att lösa arbetets problemställning eftersom studier påvisar att föreskrifter i litteraturen inte fungerar. En annan tidskrävande faktor är att gå igenom den litteratur som valts, vilket nog måste tas hänsyn till i tidsplaneringen. En annan viktig aspekt att beakta vid litteraturstudier är att vara medveten om de potentiella konsekvenser som kan uppstå i samband med det strategiska val som görs i sambandet med sökandet och insamlandet av materialet (Berndtsson m.fl., 2002). En av de stora riskerna med litteraturstudier är enligt Patel och Davidsson (1994) att läsaren själv väljer ut de källor som anses mest lämpade till att lösa arbetets problem och risken att litteraturen därmed blir selektiv ökar kraftigt. En noggrann förklaring och en systematisk analys av varje individuell källa är således viktigt.

Ett annat problem i samband med litteraturstudier är enligt (Berndtsson m.fl., 2002) att veta när tillräckligt med material har samlats in. Det är näst intill omöjligt att verkligen veta när tillräckligt mycket material har beaktats men det är viktigt att arbetet har en hög validitet, med andra ord huruvida en läsare finner innehållet i rapporten trovärdigt (Berndtsson m. fl., 2002). Genom att använda en systematisk process, som kan förmedlas till läsaren, kommer validiteten hos resultatet i studien ökas.

4.2.2 Intervju och enkät

Både intervjuer och enkäter är en form av frågeformulär som används i syfte att samla information som bygger på just frågor (Patel & Davidsson, 1994). En intervju är oftast personlig där utredaren träffar den personen som intervjuas och sedan genomför intervjun. I en kvalitativ studie som denna kan detta vara ett bra tillvägagångssätt eftersom svaren vid en intervju ofta blir mer uttömmande än vid en enkät. En intervju behöver dock inte vara personlig utan kan även äga rum genom ett telefonsamtal, vilket kan vara bra när respondenter geografiskt befinner sig långt ifrån intervjuaren. En enkät är däremot mer förknippat med ett formulär och ges till en person all fylla i. Enkäter kan vara att föredra om studien syftar till att kunna dra slutsatser utifrån en större urvalsgrupp.

När information ska samlas in finns det enligt Patel och Davidsson (1994) två aspekter att ta hänsyn till; standardisering och strukturering. Dels måste det beaktas hur mycket ansvar som intervjuaren ska ha med avseende på frågornas utformning och inbördes ordning. Detta kallas grad av standardisering. Dels måste ställning tas till i vilken utsträckning frågorna ska vara fria för personen som intervjuas att tolka beroende på sin egen inställning eller tidigare erfarenheter. Detta kallas grad av strukturering. Graden av standardisering väljs utifrån vilket syfte undersökningen har. Om frågorna formuleras under intervjun tillämpas en låg grad av standardisering. Vid helt standardiserade intervjuer ställs likalydande frågor i exakta samma ordning. När det gäller graden av strukturering innebär det i vilken omfattning som intervjupersonerna ges svarsutrymme. Om den intervjuade ges maximalt utrymme att svara inom så har en ostrukturerad intervju tillämpats.

Då både intervjuer och enkäter bygger på frågor, innebär det att individernas villighet att besvara frågorna måste tas i beaktande. Personer som ska besvara frågor i en intervju har på något sätt blivit utvalda och kan enligt Patel och Davidsson (1994) inte alltid se nyttan med att besvara frågorna. Det är därför av hög grad viktigt att försöka motivera dessa personer på de olika sätt som är möjliga. Genom att tydligt förklara för respondenterna varför intervjun genomförs och varför just deras deltagande är viktigt för resultatet kan motivationen ökas avsevärt.

En öppen intervju är enligt (Berndtsson m.fl., 2002) en intervjuform som är vanligt använd i samband med kvalitativa undersökningar. I en öppen intervju har intervjuaren ingen eller väldigt liten kontroll över de ämnen som uppstår under intervjun och graden av strukturering är därför låg. Denna form av intervju kräver stor skicklighet hos intervjuaren och det bör enbart finnas frågor av den mer öppna karaktären. I öppna intervjuer är det viktigt att frågorna som ställs är formulerade på så sätt att de verkligen öppnar upp viktiga ämnen. En öppen intervju karaktäriseras av att intervjun mer eller mindre kontrolleras av personen som intervjuas. Den stora fördelen med att använda sig av öppna intervjuer är att ämnen som upplevs viktiga för den intervjuade belyses, vilket kan vara svårt att uppnå i stängda intervjuer. Den stora nackdelen med denna intervjuform är dock

att det kan vara svårt för dem som saknar erfarenheter av intervjuer. Svårigheten är att verkligen lyckas uppnå en balans mellan öppna, okontrollerade frågor och mer undersökande frågor som adresserar ämnen som är viktiga för undersökningen (Berndtsson m. fl., 2002). I denna undersökning valdes det att använda en form av checklista där de frågor som adresserade viktiga ämnen hade små punkter som kunde kontrolleras.

En stängd intervju karakteriseras av ett på förhand bestämt antal frågor som intervjuaren ställer till varje person i undersökningen och har därmed en hög grad av strukturering. Denna intervjuform är mer vanligt förekommande i kvantitativ forskning, där det används statistiska metoder för att analysera resultat. Denna intervjuform kan därför inte anses vara lämplig för detta arbete eftersom kvalitativa svar anses bättre för att uppnå resultatet. Den stora fördelen med den stänga intervjuformen är upprepbarheten, det vill säga att samma frågor ställs i varje intervju i en undersökning.

4.2.3 Fallstudie och survey

Fallstudie är en annan metod som kan ligga till grund för att besvara det preciserade problemet som återfinns i kapitel 3. Patel och Davidsson (1994) benämner en fallstudie som en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Det kan vara allt från en individ till en grupp individer eller en organisation. Berndtsson m. fl. (2002) benämner en fallstudie som en "på djupet" utforskning av ett fenomen i dess naturliga miljö. En fallstudie karakteriseras av att den involverar ett begränsat antal fall, ibland enbart ett. Detta skapar möjligheten att göra en detaljerad undersökning av ett problem. I denna studie anses dock det inte vara möjligt att grunda resultat från endast ett fall varvid denna metod ej anses lämplig. Vid en fallstudie utgås det från ett helhetsperspektiv där det är viktigt att få så heltäckande information som möjligt (Patel och Davidsson, 1994). Fallstudier kan vara användbart när det är önskbart att studera processer och förändringar eller när det finns önskemål som att förstå och förklara ett fenomen som inte är väl förstått. Generaliserbarheten hos de resultat som uppstår beror till stor del på hur de fall som studerats valts ut. Enligt Dawson (2000) kan en fallstudie göras direkt genom observationer eller intervjuer, alternativt indirekt genom att genomföra litteraturstudier.

Att genomföra en fallstudie, det vill säga att vara med vid utvecklandet av en IS/IT-strategi, skulle kunna ge ett bra resultat för detta arbete. Vad människor säger att de gör kan i många fall skilja sig åt mot vad de verkligen gör när situationen väl uppstår. Att genomföra en fallstudie genom hela processen i utvecklandet av en IS/IT-strategi har dock inte valts att genomföras främst beroende på att det är omöjligt att genomföra med den tidsram som är given i examensarbetet. En annan orsak till varför fallstudie kommer inte att användas i detta arbete då den kräver att en mycket djupgående mängd information samlas in om ett fall. I detta arbete kommer i stället respondenter på flera olika kommuner att intervjuas och då inte på ett sådant grundligt sätt som föreskrivs i en fallstudie.

En survey associeras närmast med användandet av frågor och statistiska tekniker för att sedan analysera svaren. Enligt Patel och Davidsson (1994) innebär en survey att en undersökning görs på en större avgränsad grupp med hjälp av exempelvis intervjuer eller användandet av frågeformulär. Denna typ av undersökning används ofta för att utforska ett relativt välkänt fenomen för vilket det finns ett stort urval respondenter som besitter kunskap inom området (Berndtsson m. fl., 2002). Fördelen med denna forskningsform är att ett stort antal respondenter kan nås med förhållandevis små medel. Nackdelen med en survey är att det är svårt att undersöka komplicerade ämnen eftersom det är omöjligt att tydliggöra frågor eftersom det enbart existerar en envägskommunikation. Detta gör att frågor kan tolkas olika beroende på vem som svarar på dem. En annan nackdel att ta i beaktande i samband med en survey är att motivationen för deltagande är oftast låg och det är svårt att uppnå en hög svarsfrekvens. Enligt Bell (2000) ställs samma frågor till respondenterna under så lika villkor som möjligt vid en survey-undersökning. I detta arbete kommer dock respondenterna ha olika erfarenheter kring ämnet och problemet vilket gör att denna metod inte är så lämpad att använda sig av. Dessutom brukar survey-undersökningar vara mer användbara vid kvantitativa undersökningar, där ett stort antal respondenter används. Eftersom denna studie använder sig av ett kvalitativt tillvägagångssätt med ett mindre antal respondenter kommer denna metod inte att användas. Vid en större studie, som omfattar fler kommuner kunde dock denna metod ha varit ett lämpligt alternativ.

4.3 Val av metod

I detta kapitel belyses de metoder som valts för att besvara arbetets problemställning. En kortfattad diskussion följer och motiverar valet av metoder.

4.3.1 Litteraturstudie

Valet att använda en litteraturstudie gjordes för det första för att kunna precisera den problemställning som arbetet syftar att ge svar på. En stor fördel med att använda litteraturstudier är att de ger en ökad kunskap och insikt om problemområdet, vilket anses vara av hög relevans för arbetets resultat (Patel & Davidsson, 1994). I första hand kommer information att inhämtas från böcker och vetenskapliga artiklar för att bygga arbetet på fakta som anses vara trovärdig och som är granskad. Den information som erhålls i böcker används för att ge en överblick på färdiga teorier och modeller inom problemområdet. De vetenskapliga artiklar som kommer att användas ger troligtvis en mer aktuell information inom och kan belysa nya ansatser inom området.

En litteraturstudie kommer dock inte vidare att användas för att få svar på examensarbetets problemställning. Detta ställningstagande grundas på att det tillvägagångssätt och den utformning som förespråkas i litteraturen inte anses ge något bra resultat.

4.3.2 Intervju

Eftersom det enligt Ward & Peppard (2002) är viktigt att beakta tidigare framgångar och misslyckanden i samband med utveckling av IS/IT-strategier anses det viktigt att undersöka hur IT-strategier verkligen fungerar i kommuner.

Intervjuer har valts att användas före enkät eftersom intervjuer ger möjligheter att förklara eventuella oklarheter i frågor, detta för att frågorna ska uppfattas på samma sätt av alla intervjupersoner. Dessutom ges det möjlighet att ställa följdfrågor som utvecklar svaren från respondenterna ytterligare. Det anses för detta arbete viktigt eftersom problemområdet är komplext och jag som intervjuare då kan utveckla eller förtydliga frågan ytterligare för att erhålla ett korrekt svar. Intervjuerna är tänkta att genomföras både via telefon och personligen genom att besöka de valda kommunerna. Det som kommer att ligga till grund för vilket intervjusätt som väljs är det geografiska avståndet till respondenten i fråga. I de fall där respondenten befinner sig på ett långt avstånd kommer telefonintervjuer att tillämpas eftersom det innebär ett snabbt sätt att komma i kontakt med respondenterna. Dessutom kan respondenterna vara mycket upptagna och det kan vara lättare att få tid för en telefonintervju till skillnad från ett besök. Telefonintervjuerna gör också att någon geografisk begränsning inte är nödvändig. Det som kan ses som en nackdel med telefonintervjuer är att intervjun måste innehålla frågor av relativt enkel karaktär eftersom det inte går att använda sig av bilder eller dylikt som förtydligar frågan. I det intervjumaterial som framställts har dock inte några tabeller eller bilder används, varför denna nackdel inte anses påverka resultatet i detta arbete. Ett annat problem med intervjuer är att intervjuaren är beroende av respondenternas beskrivning av IS/IT-strategin. Det finns en möjlighet att jag själv, genom en egen granskning, skulle bedöma kommunernas strategier annorlunda. Men eftersom en del av problemställningen syftar till att finna ett tillvägagångssätt för utvecklandet av en IS/IT-strategi ansågs intervjuer bättre besvara problemställningen i helhet. En annan avgörande faktor till att använda intervjuer är att jag vid en granskning inte kan avgöra hur bra eller dåligt strategin fungerar i praktiken. Genom att intervjua personer som dels har kännedom om strategins utveckling och innehåll och som dels har arbetat med strategin i praktiken anses ett bättre resultat uppnås.

4.4 Arbetsprocessen

För att samla in material i syfte att besvara arbetets problemprecisering har en litteraturstudie och intervjuer genomförts (se kapitel 4.3). Den litteraturstudie som utförs har syftet att skapa god insikt i hur IT och informationssystem används och förankras i kommunala verksamheter. Intervjuerna som utförs är till för att få fram vad kommuner anser viktigt i en bra IS/IT-strategi. Dessa intervjuer har utförts personligen via besök, samt med telefon.

4.4.1 Val av organisationer och respondenter

Det som främst avgör vilka individer som ska vara med i studien är det preciserade problemet (Patel och Davidsson, 1994). Detta arbete har som mål att arbeta fram en strategi för hur en IS/IT-strategi bör se ut för att vara användbar i

en offentlig verksamhet. I och med detta anses det vara av stor vikt att intervjua kommuner som anser sig ha en bra och välfungerande IS/IT-strategi. För att även belysa faktorer till misslyckanden med IS/IT-strategier kommer det även att genomföras intervjuer med kommuner som har en IS/IT-strategi som uppfattas undermålig och oanvändbar. En jämförelse kommer att genomföras för att kartlägga eventuella skillnader som kan vara avgörande för huruvida en IS/IT-strategi blir bra eller inte.

De kommuner som valts att intervjuas är spridda över stora delar av Sverige och är av varierande storlek, både till yta och till invånarantal. De kriterier som ställdes på kommunerna är att de ska ha en central IT-enhet som ansvarar för anskaffning, förvaltning och förnyelse av IT samt att de har en IS/IT-strategi i bruk. Ytterligare ett krav var att hitta en kommun som inte har någon IS/IT-strategi i bruk för att belysa skillnader och likheter gentemot de kommuner med en strateggi.

För att hitta kommuner med särskilda IT-enheter som använder sig av IS/IT-strategier valdes det att göra efterforskningar på Internet. Sökningar gjordes från Svenska kommunförbundets hemsida där ett flertal kommuner hade lagt upp länkar till sina strategier. De flesta kommuner har den information som ansågs nödvändig på sina webbplatser. Vid efterforskningarna hittades 8 kommuner som uppfyllde de kriterier som fanns uppsatta och valdes att kontaktas. Kommunerna kontaktades genom telefon eller e-post riktad till kommunens IT-chef. I det första utskicket presenterade jag mig och den problemprecisering som examensarbetet syftar till att besvara. Vidare förklarades målen med arbetet samt det sätt som intervjun skulle äga rum på. Slutligen talades det om hur lång tid intervjun skulle beräknas ta i anspråk samt att jag behövde svar snarast. Efter den första förfrågan svarade 2 kommuner, som båda var intresserade av att ställa upp som respondenter i mitt arbete. Med dessa kommuner bokades tider in för intervjuerna direkt.

Eftersom jag inte erhållit svar från resterande 6 kommuner en vecka senare, skickades en påminnelse ut. Där gjordes en kortfattad presentation samt varför deltagande i intervjustudien var viktigt. Dessutom poängterades vikten av att svar ges oavsett intresse till medverkan eller inte. Ytterligare 5 kommuner svarade efter påminnelsen. Två av kommunerna var positivt inställda till intervjun men hade ett pressat tidschema och skulle försöka undersöka tider som skulle vara lämpliga för dem. Den tredje var också intresserad av medverkan och hänvisade till att boka tid hos IT-enhetens sekreterare. Den fjärde kommunens IT-chef ansåg sig inte insatt i ämnen och vidarebefordrade min förfrågan till en mer insatt person. Den femte kommunen var intresserad av att medverka och tid bokades omgående. Efter denna påminnelse kunde alltså ytterligare tre intervjuer bokas.

Till den kommun där den tilltänkta respondenten hade väldig tidsbrist skickades ett svar ut där respondenten tillbads undersöka tider som skulle kunna vara lämpliga under de nästkommande veckorna. Då respondenten inte svarat under de följande veckorna skickades ytterligare en påminnelse ut. I påminnelsen poängterades den rådande tidsbristen och ett senaste datum för genomförandet av intervjun skickades med. Efter denna påminnelse blev jag kontaktad igen och en

tid för intervjun kunde bokas. Studien omfattade nu 6 respondenter men kom slutligen att omfatta 5 intervjuer på grund av ett bortfall. Någon förklaring till varför respondenten i sista sekund valde att dra sig ur har jag ej fått. Vid den angivna tidpunkten för intervjun ringde jag upp utan att få något svar. Jag skickade e-post till respondenten och försökte att kontakta denne via telefon den nästkommande veckan utan resultat. Av tidsbrist kunde jag därefter inte kontakta någon ny kommun att genomföra intervjun med.

De två återstående kommunerna erhöles det inte något svar ifrån och några intervjuer kom därför inte till stånd.

4.4.2 Utformning av intervjuunderlag

Intervjufrågorna som ställdes till respondenterna är framtagna i syfte att besvara arbetets problemställning. Det har även funnits i åtanke vid skapandet av frågorna att beröra alla delar i processen av framtagandet av en IS/IT-strategi och dessutom dess förankring i verksamheten, eftersom detta tros kan påverka huruvida IS/IT-strategin blir användbar eller inte. Detta har således bidragit till utformningen av intervjun. Intervjufrågorna arbetades fram med inriktning på att de ska ha en relativt hög grad av standardisering samt en låg grad av strukturering. Ett antal frågor formulerades och kommer att ställas på liknande sätt och i samma ordning till alla intervjupersoner, därför en hög standardiseringsnivå. Eftersom intervjun är tänkt att hålla en låg grad av strukturering, vilket innebär att intervjupersonerna ges ett stort svarsutrymme, så kan det till viss mån komma att påverka frågornas ordning. Vid denna intervjuform är det dessutom möjligt att följdfrågor kan komma att användas.

Intervjuunderlaget arbetades fram tillsammans med handledaren på Högskolan, men även handledaren på Mariestads kommun fick innan intervjuerna underlaget och gavs således möjlighet att komma med synpunkter och förbättringsförslag. Enligt Bell (2000) bör ett intervjuunderlag testas genom att genomföra en pilotstudie, men på grund av den begränsade tiden ansågs detta svårt att hinna. Dessutom var intervjuerna tänkta att vara personliga och därför ansågs risken att respondenterna skulle feltolka någon fråga väldigt liten eftersom möjligheten att förklara innebörden av frågorna således fanns.

Den första delen av intervjun består av frågor av en allmän karaktär. Först kommer frågor kring kommunen och dess organisatoriska uppbyggnad. Därefter behandlas specifika frågor kring IT-enheten och dess ansvar i kommunen. Detta följdes av frågor om respondenten och dennes roll i kommunen. Den inledande delen avslutades med allmänna frågor kring IT-strategier såsom vad begreppet IT-strategi innebär för respondenten. Detta ansågs viktigt att veta eftersom det troligtvis har påverkat utformningen kommunens IT-strategi.

Frågorna kring kommunens IT-strategi delades in i tre olika delar. Den första delen innehåller frågor kring utvecklandet av strategin, alltså tillvägagångssättet. Här behandlas ämnen såsom val av metod, användarmedverkan och eventuella

kopplingar till verksamhets mål. Den andra delen omfattade frågor om IT-strategins innehåll. Här återfinns frågor såsom hur strategin är uppbyggd, vilka målsättningar som finns med strategin och hur länge strategin ska vara verksam. Dessutom behandlades olika ämnen som på förhand var inskrivna i intervjun, där respondenten fick möjlighet att förklara om och hur detta behandlades i strategin. Den sista delen består av frågor som berör strategins förankring och eventuell uppföljning. Förankring har inte så mycket koppling till problemstrategin men anses nödvändigt att behandla eftersom förankringen anses vara en viktig för att skapa en strategi som används.

Avslutningsvis frågades det om det finns något som respondenten ansåg viktigt i undersökningen att tillägga. Detta för att få mer spontana svar från respondenten kring ämnen som respondenten ansåg viktiga.

4.4.3 Genomförande av intervjuer

Innan samtliga intervjuer genomfördes skickades intervjuunderlaget med alla frågor som var tänkta att ställas ut till respondenterna på kommunerna en tid innan intervjuerna. Anledningen till detta var att respondenterna skulle få möjlighet att läsa igenom och förbereda svar på frågorna och för att redan innan intervjun kunna reda ut eventuella frågetecken eller oklarheter. Vid denna kontakt frågades det även om tillstånd att få spela in respondenter under intervjun. För att vara lite insatt i kommunens IT-strategi bad jag om att få tillgång till kommunernas IT-strategier innan dess att intervjuerna skulle genomföras. Inför varje intervju läste jag sedan överskådligt igenom respektive strategi för att veta hur de dokument som intervjun behandlade såg ut i verkligheten. Detta upplevdes positivt under intervjun eftersom jag då hade en föräning om hur det dokument som diskuterades såg ut och att jag således kunde relatera de svar som gavs till ett visst område i strategin.

På utsatt tid ringdes respondenterna upp och intervjuerna följde det frågeformulär som skickats ut. Svaren spelades in med minidisc och mikrofon, vilket var en väldigt bra teknik eftersom svaren kunde återges exakt. Dessutom skrevs stödanteckningar ner för varje fråga eftersom svaren lätt blev ostrukturerade och hamnade utanför frågans ram. För att försäkra mig om att jag verkligen framhåvt respondenternas åsikter frågades det vid intervjutillfället om möjlighet till att återkomma till respondenten vid oklarheter.

Under intervjuerna valde jag att använda begreppet IT-strategi vid ställandet av frågorna eftersom IT-strategi är det begrepp som förekommer bland kommunerna..

4.4.4 Erfarenheter

Något som uppmärksammades i samband med intervjuerna var hur den frågeteknik som användes ständigt förbättrades genom intervjuerna. Detta har en stark förankring i att jag efter varje intervju lyssnade genom den genomförda intervjun och således även mitt sätt att ställa frågorna. Utifrån varje intervju erhöles mer erfarenhet vilket ledde till att frågorna blev bättre ställda och

följdfrågorna mer specifika. Detta gör att jag inte tror att förändringen av frågetekniken inte kommer att påverka resultatet.

En annan aspekt som bör beaktas i samband med valet av registrering av svar är tidsåtgången. Att skriva ner svar som är inspelade är en extremt tidskrävande process och har tagit i minsta fall fyra gånger tiden som själva intervjun varade.

4.5 Presentation av medverkande kommuner och respondenter

I nedanstående kapitel kommer samtliga kommuner samt deras företrädare att presenteras. Här ges en bild av kommunernas organisation och IT-enhetens funktion och uppbyggnad. Vidare presenteras även respondenten och dennes arbetsroll i kommunen.

4.5.1 Lidköpings kommun

Staden Lidköping är belägen i Västra Götaland och kommunen har ungefär 37 000 invånare. Kommunstyrelsen består av sju stycken nämnder; Vård och omsorgsnämnd, Barn- och skolnämnd, Utbildningsnämnd, Socialnämnd, Kultur- och fritidsnämnd, Teknisk servicenämnd, Miljö- och byggnämnd. På förvaltningsavdelningen finns kommunledningskontoret, som är kommunledningens stab. Kommunledningskontoret är en ledningsfunktion som verkställer alla fattade beslut och här återfinns arbetsmarknadsenheten, arbetsmiljöcentralen, fastighetskontoret, servicekontoret samt IT-enheten.

IT-enheten har 13 anställda, inklusive kommunens IT-chef. IT-enheten har som uppgift att se till så att tekniken fungerar, fastställa de standarder som ska gälla inom kommunen, såsom vilket operativsystem som används eller hur nätverket ska se ut. Sedan 1 januari år 2002 ingår IT-enheten för Lidköpings kommun i en gemensam IT-enhet tillsammans med IT-enheterna för Götene och Skara kommuner. Denna sammanslagning heter GöLiSka IT och har uppstått för att kommunerna ska samarbeta om drift och support i kommunerna samt utbyta kompetens med varandra.

Den person som intervjuades som Lidköpings representant är Christer Johansson. Christer har rollen som förvaltningschef i kommunen, det vill säga chef för servicekontoret. Detta innebär att han är chef för alla enheter i kommunledningskontoret och har som uppgift att följa upp verksamheten samt ansvara för utvecklingsarbetet inom kommunen. Christer har även befattningen som kommunens IT-samordnare och är ansvarig för kommunens hemsida. Christer har arbetat inom kommunen i ungefär 28 år, till stor del inom IT-verksamheten, och har därmed mångårig erfarenhet av IT och styrning av det.

4.5.2 Ludvika kommun

Ludvika kommun ligger i Kopparbergs län och har ungefär 26 000 invånare. Kommunstyrelsen består av 9 olika nämnder och i kommunledningskontoret återfinns den gemensamma Kansli- och IT-enheten.

IT-enheten har 9 anställda, däribland kommunens Kansli och IT-chef. Kansli- och IT-enhetens övergripande mål är att med breda kunskaper om kommunal verksamhet, bidra till att utveckla och samordna samhällsservicen i Ludvika kommun. Den ska också arbeta för att ge de olika förvaltningarna effektiva redskap för att effektivisera verksamheterna.

Monika Lundin-Andersson var den person som intervjun genomfördes med. Monika är Ludvikas Kansli- och IT-chef.

4.5.3 Helsingborgs kommun

Helsingborg är en kommun belägen på Skånes västkust och har ungefär 118 000 invånare, vilket gör att staden räknas till de större städerna i landet. Helsingborg har en facknämndsorganisation med 11 stycken olika nämnder.

Kommunen har idag en central IT-enhet men är i en brytningstid som kommer att innebära en del organisatoriska förändringar. IT-enheten har 15 anställda och har som uppgift att hantera frågor av strategisk karaktär.

Bo Källmark är kommunens IT-chef och har arbetat med denna befattning i 3,5 år. Att vara IT-chef innebär att vara arbetsledare för personalen samt att leda utvecklingsfrågor kring stadens e-strategi. E-strategin är den strategi som verkar som kommunens IT-strategi.

4.5.4 Skövde kommun

Skövde kommun är en kommun med knappa 50 000 invånare, belägen i Västra Götaland. Kommunen har en traditionell kommunal uppbyggnad och har ett antal nämnder, som var och en är egen organisation, och en kommunstyrelse. Kommunstyrelsen ansvarar för ekonomi, personal, näringsliv, juridik och IT. De verkar under ett gemensamt kontor, kommunstyrelsekontoret, där det finns ett antal enheter. En av dessa enheter är IT-enheten med 14 anställda.

Grunduppdraget för IT-enheten är att se till att systemet fungerar, alltså drift av bland annat servrar och pc. Kommunen har ett stort nätverk med många användare, uppskattningsvis 1600 till 1700, samt 1000 datorer. IT-enheten har också ansvar för att lägga fast riktlinjer för hur IT ska nyttjas utifrån ett tekniskt perspektiv. Det innebär även en konsultativ roll gentemot förvaltningarna då IT-enheten ska vara med som sakkunniga för IT vid till exempel upphandlingar. IT-enheten har även ett visst utvecklingsansvar för kommunens intranät.

Tomas Fellbrandt är kommunens IT-chef och respondent för Skövde kommun. Som IT-chef är Tomas chef över teknikerna och ansvarar för driftfrågor såsom vilka uppgifter som är viktiga att utföra och vilka steg som kommunen ska ta. Även om det inte finns någon annan chefsposition på IT-enheten har den ett funktionellt ansvar för några delar och det råder ett långt delegerat ansvar. Tomas arbetar även mycket med IT-infrastruktur såsom bredband och den roll som kommunen bär.

4.5.5 Mariestads kommun

Mariestads kommun är en relativt liten kommun med knappt 24 000 invånare. Under kommunstyrelsen finns det 6 nämnder; Barn- och utbildningsnämnden, Kultur- och fritidsnämnden, Socialnämnden, Byggnadsnämnden, Miljö- och hälsoskyddsnämnden samt Tekniska nämnden. Förutom nämnderna finns även ett kommunledningskontor med en utvecklingsenhet, ett kansli och en administrativ enhet. Under den administrativa enheten återfinns IT-avdelningen.

IT-avdelningen är indelad i två delar: en datafunktion och en växelfunktion. Gemensamt är det 11 anställda varav 9 tjänster är datafunktionens och 2 hör till växelfunktionen. Datafunktionen är ansvarig för drift av kommunens nätverk, däribland servrar och kommunikation. Ansvaret gäller även för tekniker, IT-avdelningens personal samt drift av pc, skrivare och övrig nätverksutrustning. IT-avdelningen är inte ekonomiskt ansvariga för pc, skrivare och servrar med undantag för de som de själva äger för att kunna driva nätverket. IT-avdelningen har även ansvaret att bistå förvaltningarna strategiskt i utvecklingsarbete och komma med råd i samband med att IT-stöd ska införskaffas.

Peter Legendi är Mariestads kommuns IT-chef och respondent i intervjun. Peter har arbetat med denna befattning sedan september 1998. IT-chefen är arbetsledare för IT-avdelningen och därutöver strateg. Det innebär att IT-chefen inte arbetar med dagsaktuella frågor utan mer långsiktiga planeringsfrågor och projekt.

5. Materialpresentation

I detta kapitel kommer resultaten från de genomförda intervjuerna att presenteras. I varje delkapitel kommer olika frågor att ställas beroende på huruvida en aktuell IT-strategi finns eller inte. Där inget annat anges gäller frågan för de båda kategorierna. Det material som presenterats i kapitel är bearbetat utifrån de svar som givits under intervjuerna. Svaren har i detta kapitel kortats ner och endast det som är relevant för frågeställningen tas upp. För att se fullständiga svar från respondenterna se bilaga 3 till bilaga 7.

5.1 Inledande frågor

- **Vad innebär begreppet IT-strategi för dig?**

Lidköping: Respondenten anser att renodlade IT-strategier inte är bra och tycker att det är meningslöst att tala om IT-strategi om det inte gäller frågor som beaktar mer tekniska aspekter. Respondenten anser det i stället viktigt med verksamhetsstrategier, det vill säga vart vill verksamheten nå ytterligare med hjälp av IT.

Ludvika: Respondenten anser det vara ett verktyg för att gå den väg en verksamhet pekat ut i sina mål.

Helsingborg: Det innebär hur verksamheten förflyttar sig till de IT-visioner som den har, kopplade till stadens mål och visioner och verksamhetsidé.

Mariestad: Respondenten anser en IT-strategi vara en överenskommelse mellan IT-ansvariga och verksamheten om metoderna för att nå verksamheternas mål. Respondenten anser överenskommelsen är nödvändig. En IT-strategi där IT-ansvariga och verksamheten inte är överens kommer aldrig att fungera. IT-strategin är också ett styrdokument där överenskommelsen finns angiven. Här står hur målen ska nås. Här ska det framgå hur målet om ökad eller tillräcklig IT-säkerhet nås. IT-säkerhet är med andra ord en väsentlig del av IT-strategin.

Skövde: En strategi ska ta fasta på vilka viktiga saker som kommunen vill utveckla framöver. Respondenten anser att det inte handlar om vilken teknisk plattform som ska användas eftersom det inte är strategiskt, det är mer ett medel för att åstadkomma något. En IT-strategi kan inte leva sitt egna liv eftersom den ska stödja någon form av affärsverksamhet och för kommuner verksamhetsstöd. Strategin handlar dels om att beskriva vart verksamheten är på väg och dels vad den ser för viktiga områden att fokusera på. Detta ska sedan kopplas samman med någon form av verksamhetsutveckling. Det är därför inte något jättestort dokument utan mer övergripande. Strategin ska resultera i ett antal aktiviteter i en IT-handlingsplan. Dock bör dessa och andra dokument vara dockade till strategin.

▪ **Hur viktigt är det enligt dig att ha en IT-strategi i kommunal verksamhet?**

1. **Extremt viktigt**
2. **Viktigt**
3. **Nödvändigt**
4. **Inte viktigt**

Lidköping: Respondenten anser att en ren IT-strategi inte är så viktigt (4). Avsikten med den tidigare IT-strategin i kommunen var att den skulle verka som något slags uppslagsverk för kommuninvånarna, så de kan se vem som ansvarar för vad, vart de ska vända sig med frågor.

Ludvika: Respondenten anser att det är jätteviktigt (1) att ha en IT-strategi.

Helsingborg: Respondenten anser att det är väldigt viktigt (1) med en IT-strategi. Det samlar då ihop verksamheten och skapar effektivitet i de förflyttningar som görs och de aktiviteter det arbetas med. IT-strategin används för att kunna stämma av alla aktiviteter och den riktning som pekats ut.

Mariestad: Respondenten tycker att det är ganska viktigt (2) men poängterar att det beror på hur strategin är gjord. Respondenten anser att det behövs en IT-strategi som tydliggör ansvar samt att den hanterar IT-säkerhetsfrågor.

Skövde: Respondenten anser att det är rätt så viktigt (2). Det som är fast lagt i ett politiskt dokument innebär ett stöd för kommunen att kommunen ska arbeta i den färdriktningen som är uttalad. Det gäller inte bara IT utan det är viktigt överallt att ha en idé om vart verksamheten är på väg. Respondenten tror att kommunen kommer att arbeta fram en ny strategi under nästkommande vår.

▪ **Används det idag någon IT-strategi i kommunen?**

Lidköping: Nej.

Ludvika: Ja.

Helsingborg: Ja, det används en IT-strategi i kommunen, men den benämns e-strategi.

Mariestad: Ja.

Skövde: Ja.

Frågan nedan besvaras endast om en IT-strategi används i kommunen.

▪ **Hur bra anses IT-strategin fungera?**

1. **Mycket bra**
2. **Bra**

3. Godkänt

4. Inte alls bra

- Ludvika:* Respondenten tycker den fungerar mycket bra (1). Det är ett sätt att rikta in kommunen på vad det är som ska gälla på lång sikt. Strategin utvecklades för att ha ett samlat dokument på vad kommunen skulle uppnå och hur den skulle uppnå det.
- Helsingborg:* Respondenten tycker att strategin fungerar jättebra (1).
- Mariestad:* Respondenten tycker inte att den fungerar alls (4) då den enligt respondenten inte är gjord som en IT-strategi borde vara.
- Skövde:* Respondenten anser att strategin har fungerat väldigt bra (1). Det som respondenten vill ta fasta på är dels arbetet med att ta fram strategin, det vill säga att många personer involverades i processerna men framför allt resultatet av strategin.

Frågor som enbart besvarades av de kommuner där en IT-strategi inte används:

▪ **Om en IT-strategi inte används, vilka anledningar ligger till grund för detta?**

Lidköping: Respondenten anser inte att det finns behov av någon samlad IT-strategi över kommunens verksamhet.

▪ **Ligger den tidigare IT-strategin till grund för att en strategi idag inte används?**

Lidköping: Respondenten svarar att den till viss del gör det.

▪ **Används det några andra måldokument i stället för en IT-strategi?**

Lidköping: Respondenten svarar att det finns andra dokument i stället för en IT-strategi. Till exempel finns specifika strategier för GIS, bredband – alltså mer verksamhetsspecifika strategier. Dessutom är en projektmetod, ITOP-modellen framtagen som ska ersätta strategin.

▪ **Hur är dessa dokument utformade?**

Lidköping: Respondenten säger att ITOP-modellen är ett arbetssätt i projektform att arbeta efter. När en ide kläcks skrivs den ner och en ordentlig förstudie genomförs för att testa om iden håller som mynnar ut i en förstudierapport. Här förkastas antingen förslaget eller så inleds en projektstart. Här planeras projektet och en projektbeskrivning görs för att se om idén håller. Om idén fortfarande är intressant kommer man till genomförandefasen med leverans och leveransgodkännande och avslutande och utvärderingar. ITOP-modellen håller just nu på att införas i kommunen och tanken är att alla IT-satsningar så gå denna väg.

Några projekt till exempel e-handel och EDI har provkörts enligt modellen och det har enligt respondenten fungerat bra.

▪ **Kommer ni att utveckla en IT-strategi inom de närmaste åren?**

Lidköping: Respondenten säger att det inte är bestämt i dagens läge, men tror inte att det kommer att utvecklas någon IT-strategi igen.

5.2 Frågor om tillvägagångssätt

▪ **När antogs den IT-strategi som idag används eller senast användes i kommunen?**

Lidköping: Den första IT-strategin togs i bruk redan 1986 men den som användes senast är utvecklad 1996.

Ludvika: Den som idag används utvecklades 1998.

Helsingborg: Strategin antogs i november 2000.

Mariestad: Strategin antogs 1999.

Skövde: Strategin antogs 1996.

▪ **Utvecklades strategin internt eller externt med hjälp av ett konsultföretag?**

Lidköping: IT-strategin togs fram internt.

Ludvika: IT-strategin utvecklades internt inom kommunen.

Helsingborg: Strategin utvecklades internt, men det var även ett par konsulter inblandade.

Mariestad: Strategin utvecklades internt inom kommunen.

Skövde: Strategin utvecklas externt, kommunen tog hjälp av konsulter. Kommunen köpte hjälp för att hålla ihop arbetet och för att ledas på rätt spår med avseende på vad som skulle finnas med i ramverket.

▪ **Vilka personer inom kommunen var delaktiga i utvecklandet av strategin?**

Lidköping: Gruppen bestod av anställda på IT-enheten samt representanter från andra nämnder i kommunen.

Ludvika: Strategin arbetades fram inom IT-verksamheten.

Helsingborg: Både personal från IT-enheten, förvaltningschefer, verksamhetschefer och externa människor var delaktiga.

Mariestad: Det användes diskussioner mellan IT-avdelningen och förvaltningarna.

Skövde: Det användes en bred ansats där i princip alla förvaltningschefer var delaktiga och även många kommunanställda var delaktiga via de seminarier som hölls. Även medborgare i kommunen fanns representerade som en referensgrupp.

▪ **Hur gick ni tillväga när ni utvecklade den?**

Lidköping: Det användes ingen metod utan gruppen diskuterade fram strategin och var rätt så klara på vad de ville uppnå, ett uppslagsverk.

Ludvika: Använde inte någon metod utan de gick igenom verksamheten och funderade över vad det var som är viktigt för att försöka komma framåt inom kommunen.

Helsingborg: Använde sig av ett storgruppsseminarium där det diskuterades kring IT, vart står kommunen i dag när det gäller IT?, vad vill vi med IT? Det diskuterades även fram vägen för att nå målen. Detta ägde rum under två dagar våren 2000 och det blev enligt respondenten väldigt bra.

Mariestad: Det användes inte någon metodanvändning vid utvecklandet utan enbart de erfarenheter som fanns inom IT-avdelningen. När det förslag som arbetades fram genom diskussionerna var färdigt så togs det ett beslut i kommunstyrelsens arbetsutskottsberedning och strategin remitterades sedan till alla nämnder. De fick då möjlighet att ge sina synpunkter på strategin och det skedde en omarbetning av strategin innan det gick till utskottet och kommunstyrelsens fullmäktige som fastslog strategin.

Skövde: Respondenten var själv inte medverkande i utvecklandet av strategin men denne har fått förklarat för sig att det var en oerhört bred process. Efter alla seminarier försökte kommunen att forma ihop resultatet och konsultens roll var att lägga någon form av ramverk och sedan vara processledande kring det. Slutligen var det kommunen som skrev strategin eftersom det ända ska kännas att det är kommunens dokument.

▪ **Användes någon form av användarmedverkan i utvecklandet av strategin?**

Lidköping: Ja, det fanns representanter från andra delar av kommunen.

Ludvika: Nej, det användes inte någon direkt användarmedverkan.

Helsingborg: Ja, det var användarmedverkan i samband med seminariet.

Mariestad: Nej, det fanns inte användarmedverkan alls i Mariestad. Den enda medverkan som skedde var genom via diskussion med chefer på de olika förvaltningarna.

Skövde: Ja det var användarmedverkan med i de seminarier som hölls.

▪ **Vilka problem uppstod under arbetets gång?**

- Tidsrelaterade problem
- Problem rörande samarbete och enighet
- Ekonomiska problem

- Lidköping:* Enligt respondenten uppstod det inte några direkta problem vid utvecklandet av strategin utan problem uppstod snarare när strategin implementerades. Det upplevdes svårt att få personal och kommuninvånare att förstå strategin.
- Ludvika:* Enligt respondenten uppstod det inga direkta problem. Enligt respondenten är säkerhet ett stort kapitel för sig men där är någonting man måste arbeta med mer hela tiden och sen se att man uppnått vissa av de här målen allt eftersom tiden går.
- Helsingborg:* Respondenten anser att inga direkta problem uppstod. Han säger dock att det finns alltid en större önskan om att det ska gå fortare och det dyker ju alltid upp överraskningar när det arbetas med utvecklingsarbete.
- Mariestad:* Det fanns enligt respondenten inga direkta problem alls. Detta anses bero på att det fanns ett behov efter någon form av dokument som samlade ihop de mål som då fanns och att någon beskrev det och satte upp några enkla strategier över hur de skulle uppnås. Det uppstod inte heller några problem under politiska processen.
- Skövde:* Respondenten har svårt att svara på frågan då denne inte var medverkande. Han tror dock att kommunen inte hade några ekonomiska problem eftersom de var beredda att satsa pengar på utvecklandet och dessutom så föranledde strategin i sin tur att pengar satsades för att kunna åstadkomma något av det som fanns i strategin.

▪ **Hur knyter IT-strategin an till kommunens verksamhetsmål?**

- Lidköping:* Lidköpings strategi har inte några kopplingar till kommunens verksamhetsmål.
- Ludvika:* Det är det som är uttalat strategiskt för kommunen som finns med. Det är att kommunen ska vara effektiv, alltså de målen finns med som en förutsättning för strategin.
- Helsingborg:* I kommunen används en rad övergripande strategier och policys och samtliga knyter an till verksamhetsmålen.
- Mariestad:* Respondenten säger att det inte finns något uttalat vad som är kommunens mål men att strategin vid utvecklandet knöt an till kommunens outtalade verksamhetsmål men anser att den inte gör det längre. Respondenten konstaterar därför att strategin var för kortsiktig. Det poängteras dock att delar av strategin fortfarande knyter an.
- Skövde:* Respondenten konstaterar att det inte lika tydligt hänvisas till andra utvecklingsdokument. Det finns några fall där det finns sådana kopplingar men det är inte så att det alltid finns en röd

tråd. Respondenten tror generellt att alla som idag försöker arbeta fram strategier har fått mer fokus på detta problem och insett att dessa kopplingar är viktiga.

▪ **Har ni tidigare vart med och utvecklat någon IT-strategi?**

Lidköping: Respondenten var med och utvecklade en IT-strategi för Västra Götalandsregionen 1999.

Ludvika Respondenten har jobbat mycket med säkerhetsstrategier innan, informationssäkerhetsstrategier

Helsingborg: Respondenten har tidigare utvecklat både IT-strategier, kommunikationsstrategier och även ADB-strategier.

Mariestad: Respondenten har inte tidigare utvecklat någon IT-strategi.

Skövde: Respondenten har i tidigare arbeten vart med och utvecklat IT-strategier dels genom en anställning på Kommundata där respondenten var delprocess-ledare. Respondenten har dock inte vart med att utvecklat någon modern strategi men har i förra året gått en kurs i strategiutveckling. Respondenten säger att om han ska utveckla en ny strategi så kommer han att försöka involvera fler i arbetet för att få olika syner på vad som bör finnas med.

▪ **Vad anser du är det viktigaste att tänka på i samband med utvecklandet av strategin?**

Lidköping: Respondenten anser det viktigt att vara medveten om den teknik som finns och de begränsningar som råder. Tekniska förutsättningar måste finnas i en strategi. Respondenten anser det även viktigt att veta vad vill man uppnå med sin verksamhet och varför? Dessutom är det viktigt att ta hänsyn till vad användarna tycker.

Ludvika: Att inte bli för detaljerad utan att hela tiden har ett perspektiv och ser en väg man ska gå anser respondenten vara det viktigaste.

Helsingborg: Förankringen i verksamheten, att det finns förståelse för strategin både hos ledning och övriga medarbetare, och att verkligen få en förståelse för vad man vill med sin strategi anser respondenten viktigast. IT innebär mycket stödresurser i en sådan här verksamhet och det måste finnas ett mycket stort samspel mellan IT och övrig verksamhet.

Mariestad: Enligt respondenten har synen på en IT-strategi förändrats sedan 1998 då den nuvarande strategin utvecklades vilket har föranletts av IT's expansion. Idag anses det viktigt att ha kontroll på hur säkerhetsfrågor ska hanteras och ansvar. I ansvaret nämner respondenten både det ekonomiska ansvaret samt verksamhetsansvar vilket innebär systemansvar.

Skövde: För respondenten är det viktigt att man har politikerna på sin sida vid men det är ännu viktigare att förvaltningscheferna är med och känner att det är viktigt. Helst bör man gå ännu längre ner i nivåerna men respondenten menar på att det beror på hur mycket ork som finns och att det inte alltid är nödvändigt att börja längst ner. Det är också viktigt att se att alla förvaltningar inte har samma intresse för strategin och det därför inte finns någon anledning att bedriva några spjutspetsprojekt på avdelningar med låg motivation, man ska försöka att lyfta där det finns möjlighet till att göra det.

5.3 Frågor om innehåll i strategin

▪ Vad har/hade ni för syften och målsättningar med er IT-strategi?

Lidköping: Respondenten säger att IT-strategin ska vara ett uppslagsverk till för allmänheten.

Ludvika: Syftet med strategin var att inom kommunen kunna få ihop hela kommunens plattform och verksamheter så att det fungerar integrerat.

Helsingborg: Det handlar om att utveckla den demokratiska dialogen och att förbättra den inre effektiviteten. Ett av syftena var även att kunna hantera skattecronan med hjälp av IT-stöd på ett effektivt sätt i den dagliga verksamheten. Sedan finns det en mer långsiktig tanke som handlar mer om utbildning och informationssamhället, se till att medarbetare och medborgare i kommunen ska kunna via IT ta till sig information.

Mariestad: Det synsätt som rådde var att kommunen var tvungen att ha en IT-strategi eftersom alla andra kommuner hade det.

Skövde: Det är svårt att höra vad som sägs på inspelningen från intervjun och respondenten har kontaktats för upplysningar, men svar har ej erhållits.

▪ Täcker strategin hela kommunen eller har varje förvaltning en egen strategi?

Lidköping: I Lidköping finns en heltäckande IT-strategi samt att alla olika nämnder har egna IT-strategier.

Ludvika: IT-strategin täcker hela kommunen, sedan finns det specifika policys.

Helsingborg: E-strategin är övergripande för kommunen sen bryts den ner så varje förvaltning har arbetat fram ettåriga IT-planer som finns inom ramen för e-strategin, e-strategin är som ett ramverk.

Mariestad: Vad som är i respondentens kännedom existerar det endast två IT-strategier. Dels den som antogs i fullmäktige och dels en

som antogs av barn och utbildningsnämnden. Respondenten säger att IT-strategin som antogs av fullmäktige är heltäckande för hela kommunen.

Skövde: Skövdes strategi är i princip heltäckande, det finns ett antal förvaltningar som arbetat vidare med egna strategier och ett antal som har tagit fasta på den centrala strategin. Respondenten säger att när det kommer att utvecklas en ny strategi så kommer det att ställas krav på att det ska finnas en IT-säkerhetsplan som beskriver ett projekt på kort och lite längre sikt. Dessutom kommer det att ställas krav på att förvaltningarna själva har en idé om hur de ska utvecklas med IT. Detta är något som inte är ett krav i den strategi som idag finns.

▪ **Finns det någon koppling mellan IT-strategin och kommunens verksamhetsstrategi?**

Lidköping: Nej.

Ludvika: Kommunen har en kommunal strategi som är tagen efter IT-strategin. Den handlar mycket om strukturering. Respondenten säger att det finns anknytningar mellan dem, men de är inte explicit uttalade.

Helsingborg: Respondenten är inte uppdaterad men tror att det finns en aktuell verksamhetsstrategi och till denna finns det kopplingar till IT-strategin.

Mariestad: Vad respondenten känner till så finns det ingen uttalad verksamhetsstrategi.

Skövde: Det finns inte några tydliga kopplingar till andra utvecklingsdokument.

▪ **Hur är strategin i stora drag uppbyggd?**

Lidköping: Strategin ska vara lättläst och det ska vara enkelt att hitta i den. Det framgår tydligt hur organisationen ser ut och vem som ansvarar för vad.

Ludvika: Det handlar om ansvar och vad som är viktigt att åstadkomma med integration, roller och ett antal grundläggande saker så som man ska bara lagra data på ett ställe och liknande frågor så att man vet vad det betyder till exempel att var och en inte kan bygga upp integrerade databaser med dubblerad information.

Helsingborg: Strategin är ett måldokument som beskriver verksamheten i ett antal planer, e-planer och verksamhetsspecifika IT-planer som hänger ihop. Det finns även ett regelverk som också är kopplad till strategin, en IT-handbok som hanterar hur kommunen rent tekniskt bygger upp de olika bitarna.

Mariestad: Strategin är uppbyggd med mål, en strategi och en plan. Alltså vad, hur och när, det är de tre ingående delarna. Respondenten säger att det som idag återstår är att planen fortfarande används

och den revideras hela tiden, dock saknas det stöd för delar av den i strategin.

Skövde: Strategin består av två delar. Dels finns det en IT-plan och dels så innehåller strategin en del för kommunen intressanta utvecklingsprojekt som är ganska detaljrika.

▪ **Hur ser strategin innehållsmässigt ut?**

Lidköping: Till stor del har den tekniska aspekter så som att kommunen har Novell som nätverksoperativ. Men den har även med kontaktinformation till olika personer som har olika ansvar.

Ludvika: Den är generell och övergripande med ett informationshanteringsperspektiv på den. Tekniska standarder finns som ett sidodokument som ändras då och då i samband med att plattformen ändras.

Helsingborg: E-strategin är ett måldokument som beskriver de mål som kommunen ska nå. Det finns i strategin även en e-vision som är den långsiktiga biten. Strategin är övergripande och detaljrikedom hamnar i andra dokument.

Mariestad: Strategin har vissa delar är allmänna medan andra delar enligt respondenten är för precisa. Respondenten säger att det 1998 fanns en målsättning om att kommunens anställda skulle kunna kommunicera med e-post, vilket då ansågs som en viktig målsättning. Detta anser respondenten idag mer vara en verksamhetsfråga eftersom respondenten som i egenskap av IT-chef inte kan påverka huruvida en anställd på en verksamhet använder e-post kommunikation eller inte. Respondenten poängterar att det måste vara den gällande verksamhetens avgörande om man vill att den personalen ska arbeta på det sättet.

Skövde: Det är svårt att höra vad som sägs på inspelningen från intervjun och respondenten har kontaktats för upplysningar, men svar har ej erhållits.

▪ **Under hur lång tid var eller kommer strategin att vara verksam (år) och hur ofta revideras den?**

Lidköping: Strategin har självdött och reviderades aldrig. Respondenten säger att det skulle ha skett en revidering men att det aldrig blev av.

Ludvika: Kommunen ska nu efter 4 år se över den och se om det behövs ändras något i den men respondenten tror att det mesta håller i den.

- Helsingborg:* Strategin kommer att vara verksam året ut och ska därefter revideras.
- Mariestad:* Strategin är idag inte helt verksam och kommer enligt respondenten att ersättas under året. Vad det gäller revidering så reviderades den inte någon gång men förra året följdes den upp var av resultaten presenterades för den politiska kommunledningen. Den återkoppling som gavs var att huvuddelen av de mål som satts upp var uppföljda.
- Skövde:* Strategin har inte något "bäst-före" datum men enligt respondenten är det nu läge att arbeta fram en ny strategi. Respondenten tror att om en strategi arbetas fram som en strategi borde se ut, utan onödiga detaljer så kan den vara relativt långsiktig. Respondenten tror inte att det finns ork att arbeta om en strategi för ofta och dessutom råder det ofta tidsoptimism och det tar ofta längre tid än beräknat. Respondenten tror att det är fördelaktigt om en strategi sträcker sig över minst 4 år. Respondenten poängterar att det är skillnad mellan kommunal verksamhet och företag eftersom kommunens grunduppdrag består. Däremot anser respondenten det lämpligt att årligen se över sin handlingsplan vilket anses vara bra eftersom planen är något man kan arbeta mot och sedan utvärdera. En strategi anses svårare att utvärdera eftersom den är stretande och har fler inriktningar.

▪ **Har ni och i så fall hur tagit hänsyn till följande begrepp i er IT-strategi:**

- **Dokumentering**

- Lidköping:* Ämnet finns inte direkt med i strategin och har inte någon direkt lösning på det.
- Ludvika:* Respondenten säger att kommunen kommer nu att vara tvungna att ta fram en informationsplan/policy och då ska det hålla ihop.
- Helsingborg:* Dokumentering finns med utifrån två begrepp. Dels att dokumentera inom verksamheterna, det vill säga de förflyttningsdelar som finns i strategin men också hur dokumentering ska hanteras utifrån den kommunala verksamheten.
- Mariestad:* Dokumentering finns inte med i strategin, mycket dokumentation finns men det är inte sammanställt Respondenten anser att det är något som kanske bör vara med och det som finns idag är lite grann som finns i säkerhetsplanen. Respondenten anser dock att det är mycket som bör dokumenteras, dokumenteringen bör följas upp och att dokumentering bör ske hela tiden. Respondenten nämner exempelvis att alla systemägare måste dokumentera vem som hanterar behörigheter och hur det ska gå till. Det anses även att IT-avdelningen måste ha dokumentation kring hur brandväggen är uppsatt, vilka policys som gäller för den. Den viktigaste dokumentationen anses vara nätverkslayouten och hur det är

uppsatt. Kommunen vill ha en sådan dokumentation som gör det enkelt för externa människor att sätta sig in i IT-verksamheten.

- Skövde:* Det finns enligt respondenten inte något sagt om det i strategin.
- **Säkerhet**
- Lidköping:* Hur och när backup ska göras finns med i strategin.
- Ludvika:* Finns, som tidigare nämnts med i strategin på en generell nivå att säkerheten ska finnas med, sen finns det säkerhet på så många olika nivåer, vi håller på att ta fram en säkerhetspolicy nu och den är mer allmänt hållen. Sen får den brytas ner, jag känner att man ska ha övergripande dokument som sen var och en måste ta till sig, och se vad de här betyder för oss. Sen har vi så många typer av säkerhet som vi försöker knyta ihop dessa på ett övergripande plan och sen bryter man ner det vidare för respektive verksamhet.
- Helsingborg:* När det gäller den tekniska aspekten av säkerhet finns förhållningssätt till tekniken i strategin och där den pekar på vår IT-handbok. I handboken det sedan finns en IT-säkerhetspolicy och ett antal standardnivåer.
- Mariestad:* Säkerhet behandlas i strategin på en relativt allmän nivå.
- Skövde:* Det finns inte mycket skrivet om det men en del där det i grova drag beskrivs om ansvar på olika nivåer. Det togs även fram en IT-säkerhetsplan vilket skedde parallellt med strategin.
- **Utbildning/kompetens**
- Lidköping:* IT-enheten erbjuder själva utbildningar, men det finns ingen kommungemensam satsning som är med i strategin.
- Ludvika:* Hur utbildning ska genomföras och kompetens höjas finns med i strategin.
- Helsingborg:* Utbildning i strategin riktar sig främst till personalen, hur de ska kunna använda IT-verktyget. Det finns en beskrivning på hur de olika bitarna så som förtydligande av vem som äger och förvaltar de olika IT-verktygen. Strategin täcker även säkerhet för att kunna känna till den information som finns i verktygen men också kunskap och kompetens att använda verktygen.
- Mariestad:* Ämnet behandlas inte i strategin. Det bör enligt respondenten vara med för att upprätthålla säkerhet och det bör även finnas en plan på individnivå på vad denne person ska genomgå för varje år.
- Skövde:* Kompetens var ett väldigt viktigt område i strategin och det är för kommunen väldigt viktigt att utveckla sina användare på alla nivåer. Respondenten menar att det kanske till och med borde ha varit ännu mer.

- **Förankring**
- Lidköping:* Förankring finns inte explicit uttalat, men man var runt bland styrelser och nämnder och berättade och redovisade strategin.
- Ludvika:* Kommunen har bildat en IT-strategigrupp och det är just till för att förankra det som tas fram och det här kommer att tas fram vid uppdatering av policyn. Det är verksamheterna som har ansvaret, att driva sina frågor och vad de vill ha för nytt av plattformen.
- Helsingborg:* När strategin togs fram togs användes storgruppseminarium där många var med och tyckte till och på så sett finns det många som känner att de vart delaktiga.
- Mariestad:* Förankring finns inte med men enligt respondenten har synen på det förändrats genom åren. 1998 var synen att IT-avdelningen skulle vara en väldigt central funktion i kommunen, det vill säga att IT-avdelningen ska vara med och lägga sig i samt vara med och bestämma. Idag har kommunen ändrat den synen, det är därför som kommunen håller på med säkerhetsplaner, för att klargöra vad som är IT-avdelningens ansvar. I vissa fall så lever ju synen kvar att det finns vissa krav på IT-avdelningen såsom att de ska kunna varje system eftersom de ska vara dataexperter. Detta är dock en orimlig tanke.
- Skövde:* Förankringsprocessen var viktig när strategin arbetades fram och även efter att strategin var färdig användes det seminarier samt att man var ute på förvaltningarna och förklarade vad som fanns beskrivet i strategin.
- **Organisation**
- Lidköping:* Ansvar och befogenheter finns med i strategin
- Ludvika:* Det finns med utifrån att det är varje verksamhet som har ansvaret.
- Helsingborg:* Respondenten säger att IT är en del av verksamheten och ska hanteras som sådant.
- Mariestad:* Det är beskrivet ganska tydligt hur organisationen bör vara och detta låg även till grund för de genomgripande organisationsförändringarna där det skapades en IT-organisation för hela kommunen som gjordes i kommunen 2002.
- Skövde:* Strategin beskriver organisationen utifrån ansvar hos IT-enheten, förvaltningarna och IT-gruppen.
- **Inköspolicy**
- Lidköping:* Lag om offentlig upphandling styr, kommungemensamma system styrs, verksamhetsstöd väljs själva men tekniska föreskrifter gäller alltid

Ludvika: Att det ska ske enligt upphandlingsregler sedan finns det en upphandlingspolicy i kommunen.

Helsingborg: Kommunen försöker styra upp och det handlar då främst för att uppnå kostnadseffektivitet. IT-enheten standardiserar och styr upp plattformen. Där det finns många användare av samma produkt finns det standarder och även då en och samma leverantör.

Mariestad: Det finns inte med, men respondenten säger att det har utvecklats en icke-dokumenterad policy i alla fall och det har skett i samförstånd med förvaltningsledningarna. Denna icke-uttalade policy innebär att ingen ska investera i system eller köpa datorer eller skrivare utan att ha samtalat med IT-avdelningen. Respondenten säger att det inte är alltid som denna policy har fungerat så men i det stora hela så anses den fungera hyfsat.

Skövde: Strategin behandlar områden som att man inte får köpa vad man vill själv utan att det ska gå via en central funktion och via standards.

- **Infrastruktur**

Lidköping: Behandlas till viss del men finns även i egen strategi.

Ludvika: Det fanns inte så uttalat då och det är något som måste tas med, det stora infrastrukturarbete som vi gör. Kommer med i en revidering som nu ska ske.

Helsingborg: IT-infrastruktur finns beskriven i e-strategin och i varje del av IT-infrastrukturen ska det tydligt framgå vem som ansvar för och äger delar i plattformen.

Mariestad: Detta kan respondenten inte erinra sig och tror att det inte finns med.

Skövde: Infrastruktur är ett stort kapitel i strategin och behandlar ämnen som hur kommunen ska bygga ut sina nätverk och kommunikationer. Detta är enligt respondenten fortfarande ett aktuellt område.

- **Tekniska aspekter (kapacitet/behov)**

Lidköping: Det finns med i ett ganska detaljrikt omfång.

Ludvika: Det nämns bara i strategin utifrån att kommunen ska ha det som kapacitetsmässigt behövs. Respondenten ser ingen mening i att skriva till exempel antal m bit eftersom det ändras hela tiden.

Helsingborg: De tekniska aspekterna finns med i kommunens IT-handbok. Det är ett rent tekniskt regelverk som uppdateras kontinuerligt.

Mariestad: Det finns lite grann i strategin, dessvärre då om olika standards som ska gälla. Respondenten säger dessvärre för de har inte

lyckats hålla det själva då det visat sig omöjligt i praktiken. Problemet enligt respondenten är att Mariestads kommun inte är ett företag utan att Mariestads kommun är sju företag och att då det inte är IT-avdelningen som ekonomiskt ansvarar för inköp av utrustning och klientprogram.

Skövde: Tekniska aspekter finns med också som en del. Den behandlade saker att kommunen skulle byta system och att kommunen skulle ha gemensamma servrar, en viss typ av pc och Office-paket.

- **Specifika projektområden**

Lidköping: Handlingsplanerna är de projektbeskrivningar som återfinns i strategin.

Ludvika: Det är det som vi ska ta upp i IT-strategigruppen och det är något som respektive förvaltning måste jobba med, men det som är uttalat är intranätet – att vi ska bygga upp ett intranät.

Helsingborg: Eftersom som IT-strategin är ett måldokument finns det nedbrutet i e-planer som innehåller olika förflyttningar inom olika områden. Planerna täcker framför de i kommunen tre tunga huvudområdena kring service, demokrati samt den inre effektiviteten. Det finns även planer kring IT-infrastrukturen som innebär ett antal förflyttningar för att ha en effektiv IT-plattform.

Mariestad: Det tas upp i strategin.

Skövde: Det finns då ett antal sådana som specificeras upp; elektronisk handel, GIS, kartsystem med mera. Respondenten tycker dock att man blandar ihop det lite i den strategin som togs fram 1996. Detta anses mer höra hemma i IT-planerna.

- **Samarbete**

Lidköping: Detta ämne berörs inte alls i strategin.

Ludvika: Finns inte med i strategin men det finns med i andra kommunala dokument.

Helsingborg: Samarbete behandlas i strategin. När den nuvarande strategin antogs fanns det inte en traditionell IT-avdelning i kommunen utan allt byggde på allianser med ett antal aktörer i omgivningen, vilket finns beskrivet i strategin. När det gäller erfarenhetsutbyte mellan andra kommuner finns det inte med tydligt men det behandlas utifrån en omvärldsbevakning. I denna följer kommunen vad som sker på nationell och internationell nivå.

Mariestad: Det finns inte uttalat i strategin.

Skövde: Det står inte något om samarbete mellan kommuner för det var för nytt då och har blivit mycket mer aktuellt de sista två, tre åren. Däremot står det mycket i strategin om näringslivet, att kommunen ska försöka känna av, diskutera och hitta nätverk tillsammans med dem. Det drog kommunen igång efter det med att strategin togs i bruk men det har blivit lite mindre den sista tiden.

- **Handlingsplan**

Lidköping: Handlingsplanerna var de projektbeskrivningarna som fanns med i strategin.

Ludvika: Behandlas inte i strategin så utan i ett annat strategidokument.

Helsingborg: E-planerna är framtagna utifrån strategin och är mer specifika och detaljerade handlingsplaner.

Mariestad: Det finns genomförandeplaner med i strategin.

Skövde: Det finns inte med några planer i strategin men det finns med ett uppdrag att kommunen ska jobba med handlingsplaner till egentligen alla förvaltningar, men det har ju inte blivit så säger respondenten. Det har kommunen varit dåliga på att följa upp.

▪ **Vilka punkter anser du extra viktiga att ha med i en strategi?**

Lidköping: Respondenten anser det svårt att svara på men anser att den ska begränsas till organisationsfrågor, IT-enhetens uppdrag samt säkerhetsfrågor.

Ludvika: Respondenten anser att sånt som ansvar och roller är viktigt. Det ska framgå vem som ska initiera saker och ting. Det andra är att se tydligt vad som är den gemensamma vägen alltså åt vilket håll verksamheten ska rikta in sig. Sen naturligtvis att man ska ha en projektmodell och säkerhet är väldigt viktigt. Sen finns det många saker som man kan referera till andra policys som verksamheten har. Verksamhetsförankring är utgångspunkten, verksamheten måste ha ansvar för att driva sina IT-frågor för det är bara dem som kan redogöra för behoven de måste ta ansvar för upphandlingar, innan respondenten påbörjade sin tjänst var det IT-enheten som drog upphandlingarna.

Helsingborg: Respondenten svarat att delaktigheten vid utvecklandet av strategin är viktigt. Strategin måste ligga på rätt nivå och det måste finnas förståelse för den. Respondenten säger att han själv varit med och utvecklat strategier som varit väldigt bra och långsiktiga men problemet med dem var att de var på fel nivå

vilket innebär att de inte blir använda. Det handlar om att utifrån verksamhetens behov försöka att beskriva IT.

Mariestad: Respondenten anser att det viktigaste är att ha kontroll över frågor rörande säkerhetsfrågor samt ansvar, både ekonomiskt och verksamhetsansvar - systemansvar.

Skövde: En punkt som respondenten tror är bra att ha med är organisation, det är ibland lite otydligt vem det är som har vilket uppdrag och det anser respondenten oklart i den nuvarande strategin. Respondenten nämner som exempel 24-timmarsmyndighet som kommunen funderar en del kring – vem har vilket ansvar? Vad har IT för ansvar? Vad har informationsavdelningen för ansvar? Vad har förvaltningarna för ansvar? Som IT-chef har respondenten ett övergripande ansvar men sen tar man ju inte bort ansvar hos förvaltningarna och det skulle han vilja utveckla i en ny strategi. Att man pekar på vart man är på väg anses också viktigt. En strategi bör behandla hur bra ska vi vara i olika områden för att fokusera på de viktigaste områdena – eftersom man inte kan vara bäst på allt.

▪ Vad bör inte finnas med i en IT-strategi?

Lidköping: Respondenten anser att tekniska aspekter inte ska finnas i en IT-strategi utan ska finnas i en egen strategi. Vart man ska nå med IT i verksamheten ska inte finnas med i en IT-strategi och inte andra typer av styrdokument som till exempel behandlar användarens begränsningar/rättigheter.

Ludvika: Detaljer om saker om ting, den ska vara på en hög nivå.

Helsingborg: Respondenten anser att det tekniska regelverket inte bör finnas med i strategin. Det handlar mer om att beskriva hur det hänger ihop utifrån ett helhetsperspektiv och verksamhetsutveckling med hjälp av IT. Respondenten tillägger även att en kommun fortfarande är i vaggan när det gäller att använda IT i sin verksamhet.

Mariestad: Respondenten vill inte se en IT-strategi som är snäv i tid och för kortsiktig. Den ska heller inte innehålla tekniska aspekter eftersom det som idag är uttalat kan vara inaktuellt inom ett par år eftersom det kan komma utveckling som idag inte finns. Respondenten vill heller inte se i en IT-strategi att det finns några tvetydigheter med vad det gäller ansvar.

Skövde: Respondenten anser att det som förr präglade IT-strategier så som vilket nätverk, vilken pc som ska användas inte ska vara med. Respondenten har som IT-chef ett ansvar för att kommunen har så stabila och driftsäkra system som möjligt och i det ligger det att kommunen inte kan ha 10 olika system. Man ska skala bort det här som är mer handlingsplansaktigt och tekniska beskrivningar bör inte finnas i strategier. Däremot bör

det stå vem det är som har ansvar för att lägga fast de här riktlinjerna.

▪ **Anser du att strategin leder till bättre beslutsfattande?**

Lidköping: Nej.

Ludvika: Ja.

Helsingborg: Ja, respondenten anser att strategin förbättrar beslutsunderlag.

Mariestad: Ja. Strategin tar ju bland annat upp ett antal delar som till exempel ett projekt – kommunens personalsystem. Den delen blev som ett startskott för en ny process som har varit ända sen dess och utan det avstampet hade det projektet inte kommit igång då, så att det var viktigt.

Skövde: Ja. Respondenten anser att om man har en strategi så blir det väldigt mycket enklare att fatta beslut för då vet kommunen att den har sagt det här i en strategi att det är viktigt med till exempel elektronisk handel – då måste kommunen se till att vi har resurser att jobba med de här frågorna och även budgetmässigt blir det svårt att säga att det inte finns pengar till det. För det har då sagts i strategin att det är några av de viktigaste projekt som kommunen har. Respondenten tror att det är ett väldigt stöd i när det gäller att fatta beslut.

5.4 Frågor om förankring och uppföljning

▪ **Hur gick ni tillväga för att förankra er strategi bland användare?**

Lidköping: Var ute bland alla nämnder och förklarade strategin.

Ludvika: Olika förvaltningschefer men dels i varje upphandling som vi har så tar vi upp att vi har en strategi och då är de olika grupper som arbetar med dessa upphandlingar. Det integreras i deras arbete; då kommer verksamheten först fram till sina behov som de sedan måste stämma av mot strategi och teknik och det går sedan också med i upphandlingsunderlag.

Helsingborg: Förankringen uppnåddes genom att kommunen använde sig av storgruppseminarier där alla förvaltningschefer, verksamhetschefer, personal från IT-avdelningen samt externa människor var medverkande och delaktiga i utvecklandet.

Mariestad: Den förankrades inte alls, tyvärr enligt respondenten. Denne är dock inte egentligen säker på att en ny IT-strategi ska förankras hos användarna. Däremot ska den naturligtvis vara förankrad hos förvaltningsledningarna och sedan anses det vara förvaltningsledningens ansvar att bryta ner den till användarna. Respondenten säger dock att det finns ett fall då förankring hos användarna är nödvändig. Detta gäller en instruktion för användare i nätverk. Instruktionen behandlar vad som gäller för

användare och vilket ansvar som användarna har. Sättet för förankring är då att den ska ingå i det material som erhålls vid nyanställning, dessutom finns det tankar om att varje användare eventuellt får skriva under någon form av en överenskommelse.

Skövde: Man hade seminarier och var ute på förvaltningarna och förklarade vad som fanns beskrivet.

▪ **Används strategin på det sätt som ni hade tänkt er?**

Lidköping: Strategin blev väldigt snabbt föråldrad eftersom IT är i ständig utveckling, till exempel byttes till Novell och MS Office.

Ludvika: Ja, den anses har blivit använd på rätt sätt.

Helsingborg: Ja, strategin används som tänkt.

Mariestad: Strategin gör inte det idag men då gjorde den det eftersom syftet var att ta fram en IT-strategi och det var precis vad som gjordes.

Skövde: Ja, respondenten anser att den har fungerat som tänkt.

Nedanstående fråga besvaras enbart av de kommuner som har en aktuell IT-strategi

▪ **När revidering av strategin sker, vilka förändringar kommer troligtvis genomföras?**

Ludvika: Tydligare kring infrastruktur och dokumenthantering och kanske också hur integrationen ska se ut, för 5 år sen hade man inte samma möjligheter eller förutsättningar att jobba efter.

Helsingborg: Respondenten säger att det är några få saker, framför allt begrepp som kommer att läggas till, till exempel vid 24-timmarskommun. I stort tror respondenten dock att det inte kommer att ske några stora förändringar och att strategin kommer att vara verksam åtminstone ett par år till.

Mariestad: Respondenten säger att den gamla strategin kommer att förkastas och att det sedan kommer att utarbetas en ny. Respondenten tror att det kommer vara en övergripande strategi som kommer att mer översiktligt kommer att beskriva hur kommunen hanterar sina IT-frågor. Denna strategi kommer sedan att brytas ner till ett antal mer preciserade dokument som kommer att förankras. Ju mer preciserade dokument, desto mer förankring. Den övergripande strategin kommer inte att förankras hos varje användare utan det beror på hur ägaren ser på det. Respondenten tillägger även att det är ett tungt arbete och att erfarenheter var visat att det är lätt att överskatta organisationens förmåga.

Skövde: Det kommer vara en väldigt kraftig revidering som kommer att ske eftersom strategin är så pass gammal. Den nya kommer mer ha fokus på det som respondenten tidigare nämnt – stöd för

verksamhet, inte så mycket teknik och små plock utan mer utifrån en färdriktning.

▪ **Hur påverkar strategin kommunens arbete i stort?**

- Lidköping:* Den påverkade inte arbetet alls.
- Ludvika:* Vi ställer ett antal frågor utifrån strategin, det här är det som gäller det här måste ni anpassa till eftersom det är antagen av kommunfullmäktige. Vi styr utifrån den. Vid varje tillfälle måste vi göra en bedömning och kolla på hur situationen ser ut för närvarande och det ändras ju lite grann efter förutsättningar från leverantörer.
- Helsingborg:* Utifrån de tidigare nämnda fokusområdena hoppas respondenten att det leder dels till att kommunen använder skattepengar på ett effektivt sätt och att medborgarna får ut vad de förväntar sig av kommunen. De ska kunna föra en dialog med politikerna och känna att de kan vara med och påverka beslut. Strategin ska även verka för att till exempel vård, skola och omsorg lättare förstår och får ut vad de ska via de kontakter de har från IT-verktygen.
- Mariestad:* Den påverkar på så sett att det är ett politiskt antaget dokument som verksamheterna måste rätta sig efter.
- Skövde:* Respondenten konstaterar att den strategi som kommunen kommer att ta fram, kommer ha fokus på det som man kallar för e-strategi nu för tiden. Mer och mer går vi mot att information blir digital och hanteras digitalt, det märks internt i kommunen genom att vi har ett intranät. Det behövs inte längre assistenter som sitter och skriver ner information utan det mer som att ha en Internetbank där vi lägger ut information online. Detta gäller även för medborgare – vi vill att de ansöka om barnomsorg, ändra i sina scheman och läsa av sina vattenläsare själva. Och det här påverkar hela vårt arbetssätt internt i kommunen. Så till vida så tror jag att om man tittar på en IT-strategi framöver så tror jag att det är ett större arbete nu än vad det var 1995. Nu är alla inblandade i det och IT är så integrerat i allt vad vi gör. Så det är det nya, lite spännande men sen så ställer det lite andra krav på kompetenser, speciellt på IT-enheten eftersom det är väldigt mycket tekniker här. Vi har väldigt lite fokus på folk som jobbar med IT utifrån ett verksamhetsperspektiv och det tror jag att vi måste bli duktigare på ute i kommunerna.

▪ **Finns det något av intresse för denna undersökning som ni vill tillägga?**

- Lidköping:* Kommunen arbetar just nu med att ta fram en metodhandbok för ITOP som beräknas tas i bruk i Juni.
- Ludvika:* Nej.

Helsingborg: Nej, men respondenten är nyfiken över resultat från andra intervjuer som gjorts i denna studie.

Mariestad: Nej.

Skövde: Nej.

6. Analys

I detta kapitel kommer först det i studien insamlade materialet att utvärderas och analyseras. Därefter kommer även de resultat som erhöles från studien att analyseras.

6.1 Utvärdering och analys av insamlat material

Detta arbete har som syfte att ta reda på hur en IS/IT-strategi innehållsmässigt bör utformas för att vara ett bra styrdokument för en offentlig verksamhet samt vilket tillvägagångssätt vid utvecklandet som förespråkas av offentliga verksamheter. Utifrån denna problemprecisering kan paralleller till den urvalsgrupp som valdes för undersökningen göras. Urvalsgruppen består av fem olika kommuner med invånarantal mellan 23 000 och 118 000 och har samtliga en central IT-enhet som behandlar IT-frågor. Fyra av de utvalda kommunerna har en IS/IT-strategi som är verksam i kommunen varav alla har varit verksamma en längre tid och ligger inför en kommande revidering. Den femte kommunen har tidigare haft IS/IT-strategier i kommunen men har nu valt att helt gå ifrån detta eftersom det inte anses nödvändigt. Valet att ta med denna kommun gjordes för att undersöka huruvida det finns några skillnader i strategiutformandet som kan ha bidragit till varför en ny strategi valts att inte utvecklas. Eftersom alla kommuner i studien har haft IS/IT-strategier som varit verksamma i minst 3 år så anses kommunerna ha goda kunskaper om hur strategierna har fungerat och vad som inte anses ha varit fungerande i dem. På det hela taget anses kommunerna som ingått i studien ha haft hög relevans för arbetets problemställning. Det låga antalet respondenter som ingick i studien kan dock ses som en nackdel och kan bidra till att det kan vara svårt att dra generella slutsatser av resultatet i studien.

För att hitta lämpliga respondenter för de olika kommunerna har, som tidigare nämnts, e-post skickats ut till kommunernas IT-chefer. I den första kontakten presenterade jag mig och klargjorde noga studiens syfte. I stort sett alla IT-chefer ansåg sig själva vara mest insatta i området och därför lämpliga respondenter. I ett fall så hänvisades jag dock till en annan person som hade bättre kunskaper inom området. Alla medverkande respondenter förutom en har varit medverkande och drivande i utvecklandet av strategierna och det kan därför konstateras att respondenterna har varit relevanta för undersökningen. I stort sett alla respondenter har dessutom tidigare varit medverkande i utvecklandet av strategier av olika slag vilket gör att samtliga besitter god kunskap och stor erfarenhet inom området. Alla respondenter har varit väldigt tillmötesgående under intervjuerna och den enda nackdelen som uppdagats under intervjuerna är att respondenterna har haft mycket åsikter och tankar att berätta om ämnet och att svaren därför blev långa och gled ifrån själva kärnan av frågan. Det upplevdes ibland svårt att leda respondenten tillbaka på rätt spår.

Det insamlade material från intervjuerna anses ha en bra validitet eftersom de frågor i intervjuunderlaget som ställts har gett den information som avsågs att få

fram i undersökningen. Det som kan påverka möjligheten att dra några slutsatser av resultatet är dock respondenternas splittrade svar, som dessutom ibland var aningen ostrukturerade. Något som dock höjer validiteten är att de respondenter som intervjuats har mångårig praktisk erfarenhet av utvecklandet av strategier och således besitter goda kunskaper inom området.

I förhållande till arbetets problemställning har de frågor som ställts varit relevanta då de gav svar som bidrar till ett resultat av studien. Det som dock kan ifrågasättas är en del av svaren från respondenterna. Respondenterna har svarat relativt uttömmande men det är ändå svårt att avgöra om svaren sett annorlunda ut om de satts i ett större perspektiv. Svaren blev ofta långa och detaljrika men i vissa fall har det svar som respondenten angett på en fråga även passat som svar på en annan fråga. Eftersom svaren spelades in var det dock enkelt att lyssna på de svar som respondenterna gav och därför ställa lämpliga följdfrågor eller be respondenten att utveckla sitt svar mer. För att ytterligare minimera risken för feltolkningar frågades det om möjlighet att få återkomma till respondenterna om något var oklart i svaren, vilket utnyttjades vid ett par tillfällen.

6.2 Analys av resultat

Vad det gäller IS/IT-strategier var samtliga respondenter ganska överens om innebörden av begreppet. De flesta respondenter ser en IS/IT-strategi som ett strategiskt verktyg där de mål och IT-visioner som råder i verksamheten sätts upp samt den väg som verksamheten ska gå för att uppnå dessa mål. Denna syn överrensstämmer även med det som Lindström m. fl. (1999) och Wexelblat & Srinivasan (1999) i kapitel 2.4.2 ser som en IT-strategi. En respondent anser dock att detta inte är en IS/IT-strategi utan ser detta koncept mer som en verksamhetsstrategi. I samtliga kommuner där en IS/IT-strategi är i bruk anses det viktigt eller extremt viktigt för kommunen att ha en strategi. Enbart i den kommun där en IS/IT-strategi inte används känns det inte så viktigt eftersom det inte anses finnas något behov av någon samlad IS/IT-strategi över kommunens verksamhet. Av de kommuner som har en aktuell strategi anser tre att deras IS/IT-strategi fungerar mycket bra och endast en kommuns respondent anser att strategin inte fungerar alls. I den kommun där någon IT-strategi inte används kan detta till viss del bero på den tidigare strategins utformning och kommunen har i stället valt att använda sig av andra måldokument för strategiska frågor.

6.2.1 Analys av tillvägagångssätt

Av de strategier som idag är i bruk i de tillfrågade kommunerna är den äldsta strategin antagen 1996 och den yngsta 2000, vilket gör att de har varit verksamma under en tidsperiod om minst tre år. Den övervägande delen av kommunerna valde att utveckla strategin internt inom kommunen och endast två av de tillfrågade hade använt extern konsult hjälp utifrån. De två kommuner som involverat konsulter i utvecklandet av strategin är de två, till invånarantal, största kommunerna i studien. Det kan vara så att det i dessa kommuner fanns större ekonomiska möjligheter till att satsa på strategin än i de mindre kommunerna. Det kan vara så att fler kommuner hade valt att använda extern hjälp om ekonomiska förutsättningar existerade. I den kommun där det valdes att helt

använda extern hjälp hade konsulten rollen att forma ramen för strategin samt att vara processledande i utvecklandet.

På frågan om vilka personer som var delaktiga i utvecklandet skiljde sig svaren åt en del. Några kommuner använde sig av en bred ansats där det förutom IT-avdelningen fanns representanter från både förvaltningar, nämnder samt kommunanställda. Enligt (Svensson, 2002) är det viktigt att strategin är förankrad hos medarbetare och att de känner till, förstår och accepterar strategin. Andra kommuner valde att bara engagera människor på IT-avdelningen eller i samarbete med förvaltningschefer. De kommuner med en större invånarmängd har satsat mer på utveckling och förankring av strategin genom seminarier vilket kan vara fördelaktigt. Att de andra, lite mindre kommunerna inte har gjort detta kan troligtvis bero på att resurstillgångarna inte är lika stora som i de större kommunerna.

Inte i någon av de tillfrågade kommunerna användes det någon metod för strategiutvecklandet vilket enligt Barnatt (1996) kan bero på att metoder för strategiutveckling inte ger någon garanti för framgång då de i första hand koncentrerar sig på själva planeringen och inte strategin. Detta problem med metoder påvisas även av Horton & Dewar (2001) som nämns i kapitel 2.4.4 i detta arbete. I två av kommunerna använde man sig i stället av seminarier där diskussioner ledde fram till innehållet i strategin. Diskussioner användes även i de andra kommunerna men då antingen enbart inom IT-enheten eller tillsammans med förvaltningschefer. Huruvida användarmedverkan fanns med i utvecklandet fanns det lite skilda meningar om. Några kommuner hade samtal med förvaltningar och ansåg detta vara användarmedverkan. Någon kommun hade liknande diskussioner men ansåg inte att det var användarmedverkan. Enbart i två kommuner fanns det representanter i form av kommunanställda och medborgare. Det kan därav konstateras att innebörden av begreppet användarmedverkan är subjektiv och skiljer sig åt mellan kommunerna.

Inte någon av representanterna upplevde att det hade förekommit några direkta problem varken gällande tid, samarbete eller ekonomi vid utvecklandet av strategin. Kopplingar till kommunernas verksamhetsmål fanns inte tydligt definierade i många av strategierna, vilket därför inte överrensstämmer med synen hos Bacon (1991) där kopplingar till väldefinierade verksamhetsmål är av stor betydelse. Endast två kommuner anser sig ha strategier där verksamhetsmålen ligger till grund. Det kan även konstateras att kopplingar till den övriga verksamhetens mål har blivit mer i fokus ju nyare strategin är. I de äldsta strategierna från 1996 finns det inte några sådana kopplingar medan de yngre strategierna mer uttalat har paralleller till andra verksamhetsmål dragna. Det kan konstateras att de kommuner som vid utvecklandet av IS/IT-strategin knöt an till kommunens verksamhetsmål har en IS/IT-strategi som upplevts fungera väldigt bra. Vad det gäller viktiga aspekter vid utvecklandet av en strategi anser merparten av respondenterna att förankringen i verksamheten och att få förståelse hos ledning och förvaltningar är en viktig aspekt. Det nämns även att det gäller att inte bli för detaljerad utan att alltid ha ett perspektiv och att det ska råda kontroll över frågor rörande säkerhet och ansvar.

6.2.2 Analys av innehåll

De syften och målsättningar som fanns med kommunernas strategier skiljde sig åt en del och inkluderade synsätt såsom att kommunen måste ha en IT-strategi och att strategin ska vara ett uppslagsverk för kommunens medborgare. Att utveckla den demokratiska dialogen och förbättra den inre effektiviteten för att hantera skattecronan med hjälp av IT-stöd på ett effektivt sätt ansågs också vara en målsättning. Endast en kommun svarade att strategin är till för att få ihop kommunens plattform och verksamheter så att de fungerar integrerat, vilket enligt Lindström m. fl. (1999) är viktigt. I den kommun där det inte längre används någon IT-strategi skiljer sig dock målsättningarna relativt mycket från de övriga. IT-strategin som tidigare användes hade nämligen syftet att strategin mer skulle vara som ett uppslagsverk för kommuninvånare. De kommuner som fortfarande har en IS/IT-strategi riktar sig mer internt till den kommunala organisationen och hur denna ska arbeta för att uppnå utstakade mål.

I samtliga kommuner är IT-strategin heltäckande varav det i några kommuner även finns särskilda strategier för de olika verksamheterna. Anknytningar till verksamhetsstrategier är enligt Earl (1989), Lindström m. fl. (1999) och Wexelblat & Srinivasan (1999) viktigt och är något som anses viktigt bland kommunerna, men enbart två av de tillfrågade har dessa anknytningar uttalade i sin IT-strategi och dessa är samtidigt de kommuner som anser att strategin har fungerat allra bäst, vilket tyder på att det är viktigt. I någon kommun var det till och med så att det inte existerade någon verksamhetsstrategi. Hur strategin är uppbyggd och innehållsmässigt ser ut skiljer sig åt bland kommunerna. Några kommuner har strategin som ett måldokument och har valt att använda sig av IT-planer som är generella och övergripande och att komplettera detta med detaljrikare information om utvecklingsprojekt. Någon har mer överskådligt tagit med delar som ansvar och roller utifrån ett informationshanteringsperspektiv. Någon kommun har även mer tekniska och detaljerade aspekter med i sin strategi men denna strategi blev snabbt oanvändbar och detta kan därför ses som en mindre bra inriktning.

Inte någon av de tillfrågade kommunerna har reviderat sin strategi någon gång men många har tänkt sig en revidering inom en snar framtid. Tiden som strategierna har varit verksamma varierar mellan 3 och 5 år och detta överrensstämmer med den åsikt som Wexelblat & Srinivasan (1999) har om tidsperspektivet. De anser att en affärsstrategisk plan bör sträcka sig över minst 5 år.

De komponenter som i denna studie framkom som viktiga för en IS/IT-strategi var säkerhet och organisation som samtliga kommuner hade med i sin strategi. Även infrastruktur, specifika projektområden och handlingsplaner var något som de flesta kommunerna ansåg viktigt och hade med i sina strategier. När respondenterna fritt fick svara på vilka punkter som för dem var viktiga att ha med i en strategi låg tyngdpunkten på säkerhet och organisation. Detta var även två av de vanligaste och viktigaste komponenterna i Håkanssons studie om

kommuners IT-strategier från 1996 (Håkansson, 1996). Det upplevdes även viktigt att ansvar och roller var klara och att strategin är på rätt nivå, så att förståelse för den fanns. Även verksamhetsförankring nämndes som viktigt i vissa kommuner – att beskriva den väg som verksamheten ska gå. En skillnad som uppdagades gällande viktiga punkter var att den kommun där en IS/IT-strategi inte längre används anser att vart kommunen vill nå med IT i verksamheten vara en komponent som inte hör hemma i en strategi. Den större delen av de andra respondenterna lyfte däremot fram detta som något som ska finnas med i en strategi. När den motsatta frågan ställdes, vad som inte bör finnas med i en IT-strategi, fick jag som svar från alla kommuner att tekniska aspekter inte anses höra hemma i strategin. Det framkom även åsikter om att detaljrikedomen ska vara låg och att strategin inte ska vara för kortsiktig tidsmässigt. I fyra av de tillfrågade kommunerna ansågs strategin leda till bättre beslutsfattande.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att i de kommuner där det upplevs att IS/IT-strategierna har fungerat bra har innehållet varit på en relativt övergripande nivå och fungerat som ett måldokument för kommunen. I de två kommuner där strategin inte riktigt har fungerat väl är nivån lite mer detaljerad och kortsiktig vilket kan ha bidragit till att strategierna snabbt blev inaktuella.

6.2.3 Analys av förankring och uppföljning

Förankring är ett ämne som inte är direkt kopplat till arbetets problemställning men som ändå har starka paralleller till den. En välförankrad strategi är enligt Svensson (2002) viktigt för att strategin ska fungera som ett styrdokument.

Förankringsprocessen skilde sig inte särskilt mycket åt i de olika kommunerna dock var det endast en kommun som inte förankrade sin IS/IT-strategi alls. I tre av kommunerna så presenterades och förklarades strategin i alla nämnder eller förvaltningar. I två av kommunerna användes dessutom seminarier för att ytterligare förankra strategin. Majoriteten av kommunerna ansåg att strategin har använts på det sätt som det var tänkt vid utvecklandet. En kommun svarade att strategin blev föråldrad väldigt snabb och därför inte används. Liknande svar erhöles även från en annan kommun där strategin ansågs rättanvänd i början men att den inte längre gör det. Hur strategin har påverkat kommunens arbete skiljer sig svaren åt i kommunerna. Någon anser att den inte påverkat arbetet alls medan en annan ställer frågor utifrån strategin och således styr utifrån den.

För att se om kommunerna lärt av sina misstag, som enligt Ward & Peppard (2002) är en av de allra viktigaste aspekterna för att få en bra strategisk ledning, frågades det även om eventuella revideringar i strategierna. I den kommun där strategin varit verksam i 3 år tros det inte göras några större förändringar när revidering sker i slutet av året. Den kommun som har en strategi från 1996 vill utifrån en färdriktning ha fokus på mer stöd för verksamheten och minska mängden teknik och detaljer. I den kommun där strategin upplevdes allt för kortsiktig och detaljerad kommer det vid en revidering mer översiktligt att beskrivas hur kommunen hanterar sina IT-frågor.

7. Slutsatser

I detta kapitel kommer de slutsatser som framkommit utifrån problempreciseringen att presenteras.

För att kunna dra några slutsatser från resultatet i studien börjar jag med att återkoppla till arbetets problemprecisering, som lyder:

- *Vad bör ingå i en IS/IT-strategi för att den ska vara ett bra styrdokument för en offentlig verksamhet och hur är det lämpligt att gå tillväga vid utvecklandet av den?*

De slutsatser som har dragits gällande innehållet i en IS/IT-strategi är följande:

- Studien påvisar att IS/IT-strategier bör vara heltäckande och spänna över hela verksamheter. Utifrån en central IS/IT-strategi kan sedan mer förvaltningsspecifika strategier tas fram.
- IS/IT-strategier ska ha tydliga kopplingar till verksamhetens övergripande mål.
- Studien påvisar att IS/IT-strategier ska vara ett övergripande måldokument utan tekniska aspekter och någon detaljrikedom.
- Verksamhetstiden för en IS/IT-strategi bör finnas inom ett spann av 3 till 5 år.
- Komponenter som av kommuner anses av stor vikt i en IS/IT-strategi är: säkerhet och organisation. Specifika projektområden, infrastruktur och handlingsplaner kan också ses som viktiga komponenter.

De slutsatser som dragits gällande tillvägagångssätt vid utvecklandet av IS/IT-strategier är följande:

- Denna studie påvisar att det kan fungera bra och problemfritt att utveckla IS/IT-strategier internt inom kommuner utan extern hjälp. Studien påvisar också att det kan fungera bra med extern hjälp i form av konsulter.

- Att ha delaktighet från nämnder och förvaltningar i utvecklandet av IS/IT-strategin upplevs som en viktig faktor för att skapa en framgångsrik strategi.
- Att använda metoder för att utveckla IS/IT-strategier är inte något som anses behövas utan det anses att ett bra resultat kan uppnås genom grundliga diskussioner och seminarier.
- Att redan i utvecklandet av strategin utgå från kommunens verksamhetsmål är något som kan ses som en viktig faktor för att skapa en bra strategi.

▪

8. Diskussion

Här följer en diskussion om arbetsprocessen och det resultat som framkommit i studien.

8.1 Diskussion om resultat

De resultat som tagits fram kan inte ses som generella eftersom intervjustudien enbart omfattar 5 respondenter. Tanken var att studien skulle omfatta ett större antal deltagande respondenter men på grund av olika faktorer, (se kapitel 4.4.2), var det inte möjligt. Ett större antal respondenter hade kunnat ge mer generella svar på arbetets problemställning och mer välgrundade slutsatser hade troligtvis kunnat dras. Det hade också varit positivt för studien om den hade omfattat fler kommuner med misslyckade IS/IT-strategier eftersom det troligtvis hade gett ännu fler skillnader gentemot de fungerande strategierna.

Resultatet kan ses som tillförlitligt eftersom telefonintervjuer eller personliga intervjuer genomförts och att respondenterna tagit sig tid att besvara frågorna utförligt. Respondenterna har enligt mitt tycke besvarat de ställda frågorna ärligt. Detta främst eftersom jag själv har fått ta del av strategierna innan intervjuerna och att respondenterna har varit väldigt villiga att dela med sig av sina erfarenheter. Jag ser därför inte någon anledning att misstro svaren eftersom det inte ställts några känsliga frågor.

Resultatet påvisar att IS/IT-strategier anses som ett viktigt styrdokument i de undersökta kommunerna. De tillfrågade kommunerna var relativt överens om innebörden av begreppet IS/IT-strategi men det har i studien kommit fram att den bild de har inte alltid stämmer överens med de målsättningar och syften som fanns vid utvecklandet av den nuvarande strategin. Jag tror dock att detta kan bero på att det fokus som fanns vid utvecklandet av strategin har ändrat sig därför att IT idag är mycket mer integrerat i verksamheten. Det liknande tillvägagångssättet vid utvecklandet har i de flesta fall varit tillfredställande och har som resultat skapat en IS/IT-strategi som kommunerna är nöjda med. Jag instämmer med litteraturen och tror att detta tillvägagångssätt är bra att använda men att det krävs mycket engagemang från verksamheten, inte bara från IT-enheterna.

När det gäller viktiga komponenter i IS/IT-strategier så stämmer studiens resultat överens med vad som förespråkas i litteraturen och Håkanssons tidigare genomförda studie. Jag tror att kommuner har fått upp ögonen för att det är viktigt att inte blir för detaljerad i sina strategier och mer rikta in sig på hur IT kan användas för att uppnå verksamhetsmål. Jag instämmer med detta och anser att koppling till verksamhetens mål är viktigt för framgång.

Det finns möjligheter att resultatet skulle kunna ha sett annorlunda ut om en annan metod för genomförandet hade valts. Att använda sig enbart av intervjuer

för att besvara arbetets problemställning gör att man enbart beaktar problemet ur en synvinkel, som kan vara partisk. Det är således svårt att veta om svaret hade varit detsamma om frågan ställdes i ett annat sammanhang. Genom att i stället för en intervjustudie använda enkäter hade resultatet troligtvis kunnat bli mer generellt, men risken är att svaren från enkäter skulle vara mindre detaljerade och således inte ha samma informationsvidd. Jag anser det dock inte troligt att resultatet i denna studie skulle strida mot det resultat som i en enkätstudie skulle framkomma. Det är dock troligt att fler viktiga komponenter för en IS/IT-strategi skulle kunna identifieras.

8.2 Erfarenheter

Att välja ett intressant område att undersöka är inte ett svårt val i sig. Det som däremot noggrant behöver tas i beaktande innan valet görs är att undersöka hur mycket material som finns att tillgå i ämnet. I denna undersökning visade det sig svårt att hitta material som berörde både IS/IT-strategier och offentlig verksamhet. Det fanns en mängd material publicerat som berörde IS/IT-strategier men en stor del av materialet inriktade sig på strategier anpassade för affärsverksamheter.

Tidsplanering när det gäller studier baserade på intervjuer är något som aldrig får underskattas. Även om jag upplevde att planeringen var realistisk innan dess att alla intervjuer var bokade insåg jag efterhand att när en studie som är beroende av andra människor ska genomföras måste tidsramarna vara väl tilltagna. En annan viktig aspekt är att även om en tid är bokad ska det inte tas för givet att det blir det tillfället då intervjun genomförs. Ibland kan den mänskliga faktorn vara avgörande, möten kan bli bortglömda eller telefonnummer felaktiga.

En annan aspekt som bör tas i beaktande vid val av intervjustudier är att det ibland kan vara svårt som intervjuare att vara opartisk och neutral. Det är lätt att ta till sig av andra människors synsätt, speciellt i de fall då åsikterna stämmer överens med ens egna värderingar och tankar kring problemet. Dock har jag som författare varit medveten om detta under processen och har haft ambitionen att det inte ska påverka resultatet av detta arbete.

8.3 Uppslag till fortsatt arbete

Avsikten med denna undersökning har varit att ta reda på vad som innehållsmässigt bör ingå i en IS/IT-strategi för en offentlig verksamhet samt vilket tillvägagångssätt som är lämpligt att använda vid utvecklandet av strategin. Något som skulle kunna vara av intresse är att undersöka i vilken utsträckning som innehållet skiljer sig åt i en IS/IT-strategi utvecklad för näringslivet.

Undersökningen har även begränsat sig till kommuner som urvalsgrupp. Det skulle därför även kunna vara av intresse att undersöka om samma synsätt ligger

till grund för IS/IT-strategier i andra offentliga verksamheter såsom till exempel landsting och Svenska kyrkan.

Detta arbete behandlade IS/IT-strategier utifrån de åsikter som de som utvecklade hade kring det. Det kan vara av intresse att se om användarna av strategierna har samma syn.

Det resultat som här presenterats är bara generellt för de kommuner som undersökningen gällde. Det kan vara av intresse att undersöka huruvida detta synsätt är gällande för den större delen av Sveriges kommuner.

Referenslista

Andersen, E. S. (1994) *Systemutveckling – principer, metoder och tekniker*
Lund: Studentlitteratur

Avison, D. E. & Fitzgerald, G. (1995) *Information systems development: methodologies, techniques and tools*. London: McGraw-Hill International

Axelsson, K. (1994) *Informationssystemstrategiers betydelse vid förändring av informationssystem*. Linköpings universitet: Linköping

Axelsson, K. (1998) *Metodisk systemstrukturering – att skapa samstämmighet mellan informationssystemarkitektur och verksamhet*, Linköpings universitet: Linköping

Bacon, N. (1991) Information systems strategies in government: recent survey evidence, *Journal of Information Technology* 6 (1991) sid. 94-107.

Barnatt, C. (1996) *Management Strategy and Information Technology*
Oxford: International Thomson Business Press

Bell, J. (2000) *Introduktion till forskningsmetodik* (3: e upplagan)
Lund: Studentlitteratur

Berndtsson, M., Hansson, J., Olsson, B. & Lundell, B. (2002) *Planning and Implementing your final year project - with success!*, London: Springer

Bryson, J. M. (1995) *Strategic planning for public and nonprofit organizations*
San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Burn, J. M. (1993) Information systems strategies and the management of organizational change-a strategic alignment model, *Journal of Information Technology* 8 sid. 205-216

Currie, W. (1995) *Management strategy for I.T – An International Perspective*
St Ives: Pitman Publishing

Earl, M. (1989) *Management strategies for information technology*, New York: Prentice Hall International

Galliers, R. D., Leidner, D. F. & Baker, B. S. H. (1999) *Strategic information management*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Goldkuhl, G., Röstlinger, A., Hedström, K. & Hagdahl, A. (1998) *Organisation & utveckling av IT i kommuner*, Svenska kommunförbundet: Stockholm

Horton, K. S. & Dewar, R.G. (2001) Evaluating creative practice in information systems strategy formation: the application of Alexandrian patterns, *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, sid. 1-10

Håkansson, S. (1996) *Svenska kommuners IT-strategier*
Struktursekretariatet Näringsdepartementet: Stockholm

Hällström, M. (1996) *IT-strategisk planering – att affärsutveckla med informationsteknologi*, Kista: Svenska Institutet För Systemutveckling

Johnsson, G. & Scholes, K. (1998) *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*, London: Prentice Hall

Lindström, Å. , Forsgren, C., Jonsson, M., Kjellman, M., Ljus, B. & Rhodiner, M. *Projekt IT 2003 – Huvudrapport* Karlstad: Räddningsverket

Patel, R. & Davidsson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Pettersson, K, Röstlinger, A. & Brolin, A. (1994) *Datadriven utveckling i kommun – en fallstudie om strukturering av informationssystem*. Linköping: Linköpings universitet

Regeringsproposition (1995/1996:125) *Åtgärder för att bredda och utveckla användningen av informationsteknik*

Svensson, B. (2002) *IT-strategi – gemensam information för svenska landstingsförbundet och svenska kommunförbundet*
Tillgänglig på Internet: <http://www.lf.svekom.se/it/estrat>
[Hämtad: 030225]

Wallenberg, J. (1994) *Kommunernas framtid*, Fritze: Stockholm

Ward, J. & Peppard, J. (2002) *Strategic planning for information systems 3rd ed.*
Wiley and sons: New York

Wexelblat, R. L. & Srinivasan, N. (1999) Planning for information technology in a federated organisation, *Information & management* 35(1999) sid. 265-282

Whittington, R. (2002) *Vad är strategi – och spelar den någon roll?*
Karlshamn: Liber

Bilaga 1 – Intervjufrågor för kommun med strategi

Intervjufrågor

Inledning

1. Hur många invånare bor i kommunen?
2. Hur är kommunen organisatorisk uppbyggd?
3. Vad har IT-enheten för funktion i kommunens verksamhet?
4. Hur många anställda arbetar på IT-enheten?
5. Vilken roll/befattning har du i kommunen?
6. Vad består dina arbetsuppgifter av?
7. Hur länge har du arbetat i kommunen?
8. Vad innebär begreppet IT-strategi för dig?
9. Hur viktigt är det enligt dig att ha en IT-strategi i kommunal verksamhet?
 5. Extremt viktigt
 6. Viktigt
 7. Nödvändigt
 8. Inte viktigt
10. Används det idag någon IT-strategi i kommunen?
11. Hur bra anses IT-strategin fungera?
 1. Mycket bra
 2. Bra
 3. Godkänt
 4. Inte alls bra

Frågor om tillvägagångssätt

1. När antogs den IT-strategi som nu används i kommunen?
2. Utvecklades strategin internt eller externt med hjälp av ett konsultföretag?
3. Vilka personer inom kommunen var delaktiga i utvecklandet av strategin?
4. Hur gick ni tillväga när ni utvecklade den?
5. Användes någon form av användarmedverkan i utvecklandet av strategin?
6. Vilka problem har uppstått under arbetets gång?
 - Tidsrelaterade problem

- Problem rörande samarbete och enighet
- Ekonomiska problem

7. Hur knyter IS/IT-strategin an till kommunens verksamhetsmål?
8. Har ni tidigare vart med och utvecklat någon IT-strategi?
9. Vad anser du det viktigaste att tänka på i samband med utvecklandet av strategin?

Frågor om innehåll

10. Vad har ni för syften och målsättningar med er IT-strategi?
11. Täcker strategin hela kommunen eller har varje förvaltning en egen strategi?
12. Finns det någon koppling mellan IT-strategin och kommunens verksamhetsstrategi?
13. Hur är strategin i stora drag uppbyggd?
14. Hur ser strategin innehållsmässigt ut?
15. Under hur lång tid kommer strategin vara verksam (år) och hur ofta revideras den?
16. Har ni och i så fall hur tagit hänsyn till följande begrepp i er IT-strategi:
 - Dokumentering
 - Säkerhet
 - Utbildning/kompetens
 - Förankring
 - Organisation
 - Inköspolicy
 - Infrastruktur
 - Tekniska aspekter (kapacitet/behov)
 - Specifika projektområden
 - Samarbete
 - Handlingsplan

17. Vilka punkter anser du extra viktiga att ha med i en strategi?
18. Vad bör inte finnas med i en IT-strategi?
19. Finns det något som enligt dig inte bör finnas med i en IT-strategi?
20. Anser du att strategin leder till bättre beslutsfattande?

Frågor om förankring och uppföljning

21. Hur gick ni tillväga för att förankra er strategi bland användare?
22. Används strategin på det sätt som ni hade tänkt er?
23. När revidering av strategin sker, vilka förändringar kommer troligtvis genomföras?

Övrigt

24. Hur påverkar strategin kommunens arbete i stort?
25. Finns det något av intresse för denna undersökning som ni vill tillägga?
26. Får jag använda er som källa i min rapport?

Stort tack för er medverkan!

Bilaga 2 – Intervjufrågor för kommun utan strategi

Intervjufrågor

Inledning

1. Hur många invånare bor i kommunen?
2. Hur är kommunen organisatorisk uppbyggd?
3. Vad har IT-enheten för funktion i kommunens verksamhet?
4. Hur många anställda arbetar på IT-enheten?
5. Vilken roll/befattning har du i kommunen?
6. Vad består dina arbetsuppgifter av?
7. Hur länge har du arbetat i kommunen?
8. Vad innebär begreppet IT-strategi för dig?
9. Hur viktigt är det enligt dig att ha en IT-strategi i kommunal verksamhet?
 9. Extremt viktigt
 10. Viktigt
 11. Nödvändigt
 12. Inte viktigt
10. Används det idag någon IT-strategi i kommunen?
11. Om en IT-strategi inte används, vilka anledningar ligger till grund för detta?
 - Bristande kunskap inom ämnet
 - Tidigare strategi har inte fungerat som önskvärt
 - Ekonomiska aspekter
 - Tidsbrist
12. Ligger den tidigare IT-strategin till grund för att en strategi idag inte används?
13. Används det några andra måldokument i stället för en IT-strategi?
 - Hur är dessa dokument utformade?
14. Kommer ni att utveckla en IT-strategi inom de närmaste åren?

Frågor om tidigare IT-strategi:

Frågor om tillvägagångssätt

1. När antogs den IT-strategi som senast användes i kommunen?
2. Utvecklades strategin internt eller externt med hjälp av ett konsultföretag?
3. Vilka personer inom kommunen var delaktiga i utvecklandet av strategin?
4. Hur gick ni tillväga när ni utvecklade den?
5. Användes någon form av användarmedverkan i utvecklandet av strategin?
6. Vilka problem uppstod under arbetets gång?
 - Tidsrelaterade problem
 - Problem rörande samarbete och enighet
 - Ekonomiska problem
7. Hur knyter IS/IT-strategin an till kommunens verksamhetsmål?
8. Har ni tidigare varit med och utvecklat någon IT-strategi?
9. Vad anser du det viktigaste att tänka på i samband med utvecklandet av strategin?

Frågor om innehåll

10. Vad hade ni för syften och målsättningar med er IT-strategi?
11. Täcker strategin hela kommunen eller har varje förvaltning en egen strategi?
12. Finns det någon koppling mellan IT-strategin och kommunens verksamhetsstrategi?
13. Hur är strategin i stora drag uppbyggd?
14. Hur ser strategin innehållsmässigt ut?
15. Under hur lång tid var strategin verksam (år) och hur ofta reviderades den?
16. Har ni och i så fall hur tagit hänsyn till följande begrepp i er IT-strategi:
 - Dokumentering
 - Säkerhet
 - Utbildning/kompetens
 - Förankring
 - Organisation
 - Inköspolicy
 - Infrastruktur
 - Tekniska aspekter (kapacitet/behov)
 - Specifika projektområden
 - Samarbete
 - Handlingsplan
17. Vilka punkter anser du extra viktiga att ha med i en strategi?

18. Finns det något som enligt dig inte bör finnas med i en IT-strategi?

19. Anser du att strategin leder till bättre beslutsfattande?

Frågor om förankring och uppföljning

20. Hur gick ni tillväga för att förankra er strategi bland användare?

21. Användes strategin på det sätt som ni hade tänkt er?

Övrigt

22. Hur påverkade strategin kommunens arbete i stort?

23. Finns det något av intresse för denna undersökning som ni vill tillägga?

24. Får jag använda er och kommunen som källa i min rapport?

Stort tack för er medverkan!

Bilaga 3 – Fullständiga svar från Lidköping

Inledning

1. Hur många invånare bor i kommunen?

Det bor ungefär 37000 i kommunen.

2. Hur är kommunen organisatorisk uppbyggd?

På förvaltningssidan finns kommunledningskontoret som är kommunledningens stab. Det är en ledningsfunktion som verkställer fattade beslut och det är 7 stycken nämnder som bedriver verksamhet:

Det finns en utbildningsnämnd som ansvarar för gymnasiet och komvux. Det finns en barn och skolnämnd som sköter förskola och grundskola. Vi har en teknisk servicenämnd som har hand om elnät och sophantering, en arbetsmiljöcentral som sköter folkhälsovård. Sedan finns det även interna serviceorganisationer:

På service kontoret finns en redovisningsenhet, personal och rörenhet, juridisk enhet, kontorsservice enhet, informationsenhet och en IT-enhet.

3. Vad har IT-enheten för funktion i kommunens verksamhet?

Att se till att tekniken fungerar, sätta standards för t ex nätoperativ, hur ser vårt WAN ut? IT-enheten håller just nu på att slås ihop med IT-enheterna för Skara och Götene sedan 1/1 2002 för att ha en gemensam IT-enhet för drift och support.

4. Hur många anställda arbetar på IT-enheten?

13 stycken inklusive IT-chef.

5. Vilken roll/befattning har du i kommunen?

Jag är IT-samordnare och chef för servicekontoret. Alltså förvaltningschef.

6. Vad består dina arbetsuppgifter av?

Jag ansvarar för hemsidan för Lidköpings kommun. Jag är chef för alla enheter som innebär att följa upp verksamheten och kontrollera - uppnås mål? Jag håller även i utvecklingsarbetet på avdelningarna på Service kontoret.

7. Hur länge har du arbetat i kommunen?

Jag har arbetat 28 år inom Lidköpings kommun.

8. Vad innebär begreppet IT-strategi för dig?

Skit! Tycker att det är meningslöst att tala om IT-strategi om det inte gäller tekniska aspekter - hur ser vårt nät ut. Det som är intressant är verksamhetsstrategier – vart vill verksamheten nå ytterligare med hjälp av IT.

9. Hur viktigt är det enligt dig att ha en IT-strategi i kommunal verksamhet?

13. Extremt viktigt

14. Viktigt

15. Nödvändigt

16. Inte viktigt

En ren IT-strategi anser jag inte så viktigt. Avsikten med den tidigare IT-strategin var att den skulle verka som någon slags uppslagsbok för folket, vart vänder jag mig, vem är ansvarig och så vidare men den blev snabbt gammal.

10. Används det idag någon IT-strategi i kommunen?

Nej det gör det inte.

11. Om en IT-strategi inte används, vilka anledningar ligger till grund för detta?

- Bristande kunskap inom ämnet
- Tidigare strategi har inte fungerat som önskvärt
- Ekonomiska aspekter
- Tidsbrist

Vi anser inte att det finns behov av någon samlad IT strategi över kommunens verksamhet.

12. Ligger den tidigare IT-strategin till grund för att en strategi idag inte används?

Både ja och nej. Till viss del gör den väl det men inte enbart.

13. Används det några andra måldokument i stället för en IT-strategi?

Ja det gör det, vi har specifika strategier för till exempel GIS, bredband och andra verksamhetsspecifika strategier.

- Hur är dessa dokument utformade?

En projektmetod är framtagen, ett arbetssätt att arbeta efter. ITOP-modellen. När en ide kläcks skrivs den ner och en ordentlig förstudie genomförs för att testa om iden håller som mynnar ut i en förstudierapport. Här förkastas antingen förslaget eller så inleds en projektstart. Här planeras projektet och en projektbeskrivning görs för att se om det håller. Om iden fortfarande är intressant kommer man till genomförandefasen med leverans och leveransgodkännande och avslutande och utvärderingar. Den håller på att införas och tanken är att alla IT-satsningar så gå denna väg. Några projekt (t ex e-handel, EDI) har provkörts enligt modellen och det har fungerat bra. Finns inte någon annan kommun som har detta arbetssätt

14. Kommer ni att utveckla en IT-strategi inom de närmaste åren?

Det är inte bestämt i dagens läge, men jag tror inte att det kommer att finnas det.

Frågor om tidigare IT-strategi:

Frågor om tillvägagångssätt

1. När antogs den IT-strategi som senast användes i kommunen?

Den första IT-strategin kom redan 1986 men den senaste utvecklades togs i bruk 1996.

2. Utvecklades strategin internt eller externt med hjälp av ett konsultföretag?

Den utvecklades internt inom kommunen. Vi hade ingen direkt utbildning inom strategier men en systemvetare fanns med i gruppen och bidrog med goda kunskaper.

3. Vilka personer inom kommunen var delaktiga i utvecklandet av strategin?

Det var folk från IT-enheten samt representanter från andra nämnder i kommunen.

4. Hur gick ni tillväga när ni utvecklade den?

Vi använde ingen metod utan vi diskuterade och var rätt så klara på vad vi ville få fram – ett uppslagsverk för folket. Det som var mer av strategisk karaktär är de så kallade utvecklingsplanerna som finns i strategin.

5. Användes någon form av användarmedverkan i utvecklandet av strategin?

Ja det fanns representanter från andra nämnder vid utvecklandet.

6. Vilka problem uppstod under arbetets gång?

- Tidsrelaterade problem
- Problem rörande samarbete och enighet
- Ekonomiska problem

Nej det uppstod inte några direkta problem vid utvecklandet. Problemen uppstod snarare under förankringen och implementeringen. Att få folk att förstå strategin var inte särskilt lyckat.

7. Hur knyter IT-strategin an till kommunens verksamhetsmål?

Det gör den inte alls.

8. Har ni tidigare vart med och utvecklat någon IT-strategi?

Ja, jag var med i en projektgrupp för Västra Götaland regionen under 1999 och tog fram en IT-strategi för regionen.

9. Vad anser du det viktigaste att tänka på i samband med utvecklandet av strategin?

Det måste finnas tekniken för vad du får göra och inte göra till exempel: finns Novell som nätverk så måste program bara körbara i Novell. Tekniska förutsättningar måste alltså finnas i en strategi. Dessutom bör man veta vad vill du uppnå med din verksamhet och varför? Strategin är att köra ordentliga projekt. Vad tycker användarna? Det är viktigt att veta vad de ser för hot, möjligheter, risker osv. Allt detta är belyst i den projektmetod som vi jobbat fram.

Frågor om innehåll

10. Vad hade ni för syften och målsättningar med er IT-strategi?

Tanken var att strategin skulle vara ett uppslagsverk för folket där de kunde kolla hur IT-användandet ser ut i kommunen och komma i kontakt med olika personer.

11. Täcker strategin hela kommunen eller har varje förvaltning en egen strategi?

Strategin är heltäckande samt att alla olika nämnder har olika egna strategier.

12. Finns det någon koppling mellan IT-strategin och kommunens verksamhetsstrategi?

Nej det finns det inte.

13. Hur är strategin i stora drag uppbyggd?

Strategin ska vara lättläst och det ska vara enkelt att hitta i den. Det framgår tydligt hur organisationen ser ut och vem som ansvarar för vad.

14. Hur ser strategin innehållsmässigt ut?

Till stor del har den tekniska aspekter så som att vi har Novell som nätoperativ. Men den har även med kontaktinformation till olika personer som har olika ansvar.

15. Under hur lång tid var strategin verksam (år) och hur ofta reviderades den?

Den har självdött och reviderades aldrig – tanken var att det skulle ske men blev aldrig av.

16. Har ni och i så fall hur tagit hänsyn till följande begrepp i er IT-strategi:

- Dokumentering

Finns inte direkt med i strategin och har vi inte någon direkt lösning på det heller.

- Säkerhet

Hur och när backup ska göras finns med i strategin, vilket är en säkerhetsåtgärd.

- Utbildning/kompetens

IT-enheten erbjuder själva utbildningar, men det finns ingen kommungemensam satsning som är med i strategin.

- Förankring

Finns inte explicit uttalat, men man var runt bland styrelser och nämnder och berättade och redovisade strategin.

- Organisation

Finns med i strategin, hur IT-enheten är uppbyggd och vem som har vilken roll.

- Inköspolicy

Lag om offentlig upphandling styr. Kommungemensamma system styrs men verksamhetsstöd väljs själva av förvaltningarna, men de tekniska föreskrifter som finns gäller alltid.

- Infrastruktur

Finns med till viss del men finns även i egen strategi.

- Tekniska aspekter (kapacitet/behov)

Finns som tidigare nämnts med i strategin med ett ganska detaljrikt omfång.

- Specifika projektområden

De handlingsplaner som är med i strategin berör specifika projektområden.

- Samarbete

Berörs inte i strategin alls.

- Handlingsplan

Handlingsplanerna är projektbeskrivningar i strategin

17. Vilka punkter anser du extra viktiga att ha med i en strategi?

Svårt att svara på men man ska hålla sig till organisation, IT-enhetens uppdrag osv. samt säkerhetsfrågor.

18. Finns det något som enligt dig inte bör finnas med i en IT-strategi?

Tekniska aspekter ska finnas i en egen strategi vart man ska nå med IT i verksamheten ska inte finnas med i en IT-strategi så heller inte andra typer av styrdokument – användarens begränsningar/rättigheter.

19. Anser du att strategin leder till bättre beslutsfattande?

Nej

Frågor om förankring och uppföljning

20. Hur gick ni tillväga för att förankra er strategi bland användare?

Vi var ute bland alla nämnder och förklarade strategin.

21. Användes strategin på det sätt som ni hade tänkt er?

Den blev väldigt snabbt föråldrad, IT är i ständig utveckling t ex byttes till novell och ms Office. Där av användes den inte som vi tänkt.

Övrigt

22. Hur påverkade strategin kommunens arbete i stort?

Den påverkade inte direkt något alls.

23. Finns det något av intresse för denna undersökning som ni vill tillägga?

Kommunen arbetar just nu med att ta fram en metodhandbok för ITOP som beräknas tas i bruk i Juni.

24. Får jag använda er och kommunen som källa i min rapport?

Ja!

Bilaga 4 – Fullständiga svar från Ludvika

Inledning

1. Hur många invånare bor i kommunen?

Ungefär 26000

2. Hur är kommunen organisatorisk uppbyggd?

Ett antal förvaltningar och kommunledning, en ganska traditionell kommunal uppbyggnad

3. Vad har IT-enheten för funktion i kommunens verksamhet?

Att arbeta för att ge förvaltningarna effektiva redskap för att kunna effektivisera sina verksamheter med hjälp av IT.

4. Hur många anställda arbetar på IT-enheten?

Kommunen har en kansli/IT-enhet där själva IT-enheten är 9 stycken anställda

5. Vilken roll/befattning har du i kommunen?

Kansli och IT-chef

6. Vad består dina arbetsuppgifter av?

Det är att driva verksamheten, hela IT-verksamheten; nät och drift av applikationer, utbyggnad av webb samt växel, strategiska utredningar, central administration, beredskap och säkerhet

7. Hur länge har du arbetat i kommunen?

5 år

8. Vad innebär begreppet IT-strategi för dig?

Det är ett verktyg för att gå den väg man har pekat ut i sina mål.

9. Hur viktigt är det enligt dig att ha en IT-strategi i kommunal verksamhet?

17. Extremt viktigt

18. Viktigt

19. Nödvändigt

20. Inte viktigt

Jag tycker det är jätteviktigt

10. Används det idag någon IT-strategi i kommunen?

Ja

11. Hur bra anses IT-strategin fungera?

1. Mycket bra

2. Bra

3. Godkänt

4. Inte alls bra

Jag tycker den fungerar mycket bra. Det är ett sätt att rikta in oss på vad det är som ska gälla, sen är det ju något som måste vara långsiktigt. Strategin utvecklades direkt

när jag tillträdde just för att ha ett samlat dokument på vad vi skulle uppnå och hur vi skulle uppnå det.

Frågor om tillvägagångssätt

1. När antogs den IT-strategi som nu används i kommunen?

1998 eller 1999 inte helt säker men tror att det var 1998

2. Utvecklades strategin internt eller externt med hjälp av ett konsultföretag?

Den utvecklades internt

3. Vilka personer inom kommunen var delaktiga i utvecklandet av strategin?

Den jobbades fram inom vår IT-verksamhet men från remiss och beslut till då förvaltningar

4. Hur gick ni tillväga när ni utvecklade den?

Vi använde inte någon metod utan vi gick igenom verksamheten och funderade över vad det är som är viktigt för att försöka komma framåt inom kommunen.

5. Användes någon form av användarmedverkan i utvecklandet av strategin?

Nej, inte direkt. Men från kommunledningskontoret jobbade vi med våra informationshanteringsprocesser och börjad kartlägga dem och det är om man kan kalla det för användarmedverkan. Processerna är uppbyggda kring ärendehantering och inte alla men ett stort antal ärenden slutar i kommunfullmäktige och då hade vi en ganska stor del av processen inom vår verksamhet som vi jobbade med och på så sett kan man säga att vi hade användarmedverkan med.

6. Vilka problem har uppstått under arbetets gång?

- Tidsrelaterade problem
- Problem rörande samarbete och enighet
- Ekonomiska problem

Nej, det uppstod inga direkta problem. PUL styr alltid och man inser att säkerhet är ett jättekapitel för sig men där är någonting man måste arbeta med mer hela tiden och sen se att man uppnått vissa av de här målen allt eftersom tiden går.

7. Hur knyter IT-strategin an till kommunens verksamhetsmål?

Det är ju då det som är uttalat strategiskt för kommunen, det är att vi ska vara effektiva, alltså dem målen finns med som en förutsättning för strategin

8. Har ni tidigare vart med och utvecklat någon IT-strategi?

Jag har jobbat mycket med säkerhetsstrategier innan, informationssäkerhetsstrategier

9. Vad anser du det viktigaste att tänka på i samband med utvecklandet av strategin?

Att man inte blir för detaljerad utan att man hela tiden har ett perspektiv och ser en väg man ska gå.

Frågor om innehåll

10. Vad har ni för syften och målsättningar med er IT-strategi?

Att vi ska kunna få ihop hela kommunens plattform och verksamheter så att det fungerar integrerat.

11. Täcker strategin hela kommunen eller har varje förvaltning en egen strategi?

IT-strategin täcker hela kommunen, sedan finns det specifika policys.

12. Finns det någon koppling mellan IT-strategin och kommunens verksamhetsstrategi?

Vi har en kommunal strategi som är tagen efter IT-strategin. Den handlar mycket om strukturering, det finns anknytningar mellan dem, men de är inte uttalade på det sättet.

13. Hur är strategin i stora drag uppbyggd?

Det handlar om ansvar och vad som är viktigt att åstadkomma med integration, roller och ett antal grundläggande saker så som man ska bara lagra data på ett ställe och liknande frågor så att man vet vad det betyder till exempel att var och en inte kan bygga upp integrerade databaser med dubblerad information.

14. Hur ser strategin innehållsmässigt ut?

Den är generell och övergripande med ett informationshanteringsperspektiv på den. Tekniska standarder finns som ett sidodokument som ändras då och då i samband med att plattformen ändras.

15. Under hur lång tid kommer strategin vara verksam (år) och hur ofta revideras den?

Vi har sagt nu att efter 4 år ska vi se över den och se om vi behöver ändra något i den men jag tror att det mesta håller i den.

16. Har ni och i så fall hur tagit hänsyn till följande begrepp i er IT-strategi:

- Dokumentering

Vi kommer nu att vara tvungna att ta fram en informationsplan/policy och då ska det hålla ihop

- Säkerhet

Finns, som tidigare nämnts med i strategin på en generell nivå att säkerheten sak finnas med, sen finns det säkerhet på så många olika nivåer, vi håller på att ta fram en säkerhetspolicy nu och den är mer allmänt hållen. Sen får den brytas ner, jag känner att man ska ha övergripande dokument som sen var och en måste ta till sig, och se vad de här betyder för oss. Sen har vi så många typer av säkerhet som vi försöker knyta ihop dessa på ett övergripande plan och sen bryter man ner det vidare för respektive verksamhet.

- Utbildning/kompetens

Finns också med i strategin

- Förankring

Det som vi gör nu är att vi har bildat en IT-strategigrupp och det är just till för att förankra det som tas fram och det här kommer då att vidare då att komma fram vid uppdatering av policyn. Verksamheterna som har ansvaret, att driva sina frågor och vad de

vill ha för nytt av vår plattform och då ser jag att det är förankrat också.

- Organisation

Det finns med utifrån att det är varje verksamhet som har ansvaret.

- Inköspolicy

Att det ska ske enligt upphandlingsregler sedan finns det en upphandlingspolicy i kommunen

- Infrastruktur

Det fanns inte så uttalat då och det är något som måste tas med, det stora infrastrukturarbete som vi gör. Kommer med i en revidering som nu ska ske.

- Tekniska aspekter (kapacitet/behov)

Inte mer än att vi ska det som behövs kapacitetsmässigt, men det är ingen mening att skriva till exempel antal m bit eftersom det ändras hela tiden.

- Specifika projektområden

Det är det som vi ska ta upp i IT-strategigruppen och det är något som respektive förvaltning måste jobba med, men det som är uttalat är intranätet – att vi ska bygga upp ett intranät

- Samarbete

Finns inte med i strategin men det finns med i andra kommunala dokument

- Handlingsplan

Behandlas inte i strategin så utan i ett annat strategidokument

17. Vilka punkter anser du extra viktiga att ha med i en strategi?

Det är ju sådant som ansvar och roller, man ska ha klart för sig vem det är som ska initiera saker och ting. Det andra är att man ser tydligt vad som är den gemensamma vägen alltså åt vilket håll man ska rikta in sig. Sen naturligtvis att man ska ha en projektmodell och säkerhet är väldigt viktigt. Sen finns det många saker som man kan referera till andra policys som man har. Verksamhetsförankring är utgångspunkten, verksamheten måste ha ansvar för att driva sina IT-frågor för det är bara dem som kan redogöra för behoven de måste ta ansvar för upphandlingar, innan jag kom var det IT-enheten som drog upphandlingarna och sa att nu måste ni ha ett nytt system här.

18. Vad bör inte finnas med i en IT-strategi?

Detaljer om saker om ting, den ska vara på en hög nivå

20. Anser du att strategin leder till bättre beslutsfattande?

Ja

Frågor om förankring och uppföljning

21. Hur gick ni tillväga för att förankra er strategi bland användare?

Olika förvaltnings chefer men dels i varje upphandling som vi har så tar vi upp att vi har en strategi och då är de olika grupper som arbetar med dessa upphandlingar. Det

integreras i deras arbete; då kommer verksamheten först fram till sina behov som de sedan måste stämma av mot strategi och teknik och det går sedan också med i upphandlingsunderlag

22. Används strategin på det sätt som ni hade tänkt er?

Ja det tycker jag

23. När revidering av strategin sker, vilka förändringar kommer troligtvis genomföras?

Tydligare kring infrastruktur och dokumenthantering och kanske också hur integrationen ska se ut- för 5 år sen hade man inte samma möjligheter eller förutsättningar att jobba efter

Övrigt

24. Hur påverkar strategin kommunens arbete i stort?

Vi ställer ett antal frågor utifrån strategin, det här är det som gäller det här måste ni anpassa till eftersom det är antagen av kommunfullmäktige. Vi styr utifrån den. Vid varje tillfälle måste vi göra en bedömning och kolla på hur situationen ser ut för närvarande och det ändras ju lite grann efter förutsättningar från leverantörer.

25. Finns det något av intresse för denna undersökning som ni vill tillägga?

Nej, kan inte komma på något

26. Får jag använda er som källa i min rapport?

Javisst

Bilaga 5 – Fullständiga svar från Helsingborg

Inledning

1. Hur många invånare bor i kommunen?

118 000

2. Hur är kommunen organisatorisk uppbyggd?

Det är en facknämndsorganisation med 11 stycken nämnder

3. Vad har IT-enheten för funktion i kommunens verksamhet?

Vi har en liten IT-enhet som idag hanterar mer strategiska frågor men vi är i en brytningstid, en grupp på 15 personer som har sysslat mycket med förflyttning utifrån den e-strategi som staden har.

4. Hur många anställda arbetar på IT-enheten?

15 stycken på den centrala.

5. Vilken roll/befattning har du i kommunen?

IT-chef

6. Vad består dina arbetsuppgifter av?

För det första är jag arbetsledare för personalen, det andra är då att leda utveckling kring stadens e-strategi.

7. Hur länge har du arbetat i kommunen?

3,5 år

8. Vad innebär begreppet IT-strategi för dig?

Det innebär hur man förflyttar sig till de IT-visioner som vi har, kopplade till stadens mål och visioner och verksamhetsidé.

9. Hur viktigt är det enligt dig att ha en IT-strategi i kommunal verksamhet?

21. Extremt viktigt

22. Viktigt

23. Nödvändigt

24. Inte viktigt

Det är väldigt viktigt, det samlar då ihop verksamheten och man kan vara effektiv i de förflyttningar som man gör och de aktiviteter man jobbar med, att kunna stämna av alla aktiviteter och den riktning som man pekat ut.

10. Används det idag någon IT-strategi i kommunen?

Ja vi använder vår e-strategi

11. Hur bra anses IT-strategin fungera?

1. Mycket bra

2. Bra

3. Godkänt

4. Inte alls bra

Jag tycker att den fungerar jättebra.

Frågor om tillvägagångssätt

1. När antogs den IT-strategi som nu används i kommunen?

November 2000

2. Utvecklades strategin internt eller externt med hjälp av ett konsultföretag?

Vi utvecklade den internt, vi hade i och för sig ett par konsulter inblandade. Vi hade ett storgruppsseminarium där vi bjöd in alla förvaltningschefer, verksamhetschefer, IT-människor och även externa människor. Där vi diskuterade – vart står vi i dag när det gäller IT, vad vill vi med IT och även då gick igenom vägen för att nå målen. Det gjorde vi under två dagar våren 2000 och det blev jättebra.

3. Vilka personer inom kommunen var delaktiga i utvecklandet av strategin?

Frågan ställdes inte, se tidigare svar

4. Hur gick ni tillväga när ni utvecklade den?

Se tidigare svar

5. Användes någon form av användarmedverkan i utvecklandet av strategin?

Ja

6. Vilka problem har uppstått under arbetets gång?

- Tidsrelaterade problem
- Problem rörande samarbete och enighet
- Ekonomiska problem

Nej det tycker jag inte. Det finns alltid en större önskan om att det ska gå fortare och det dyker ju alltid upp överraskningar när man arbetar med utvecklingsarbete. I våra strategiska förflyttningar så gör vi i det som vi kallar e-planen som är ettåriga, vilket innebär att vi har kontroll över vilka förflyttningsaktiviteter vi håller på med.

7. Hur knyter IS/IT-strategin an till kommunens verksamhetsmål?

Vi har då ett antal övergripande policys/strategier i kommunen varav det här är ett av dem. Samtliga knyter an till verksamhetsmålen.

8. Har ni tidigare vart med och utvecklat någon IT-strategi?

Ja, både IT-strategier, kommunikationsstrategier och även ADB-strategier på den tiden.

9. Vad anser du det viktigaste att tänka på i samband med utvecklandet av strategin?

Det är nog förankringen i verksamheten, att man har förståelse för, både hos ledning och övriga medarbetare, och att verkligen få en förståelse för vad man vill med sin strategi. Att de kan vara med att påverka också. IT innebär mycket stödresurser i en sådan här verksamhet och det måste finnas ett mycket stort samspel mellan IT och övrig verksamhet.

Frågor om innehåll

10. Vad har ni för syften och målsättningar med er IT-strategi?

Det finns ett antal begrepp inom den kommunala och offentliga världen och 24-timmars-myndigheten är något som används flitigt just nu. Nu kom vår strategi till innan 24-timmars myndigheten blev ett vedertaget begrepp men det handlar om service till medborgarna utifrån de tjänster vi levererar. Det handlar om att utveckla den demokratiska dialogen, det handlar om att förbättra den inre effektiviteten att vi kan hantera skattecronan med hjälp av IT-stöd på ett effektivt sätt i den dagliga verksamheten de är de 3 huvudområden som vi arbetar med. Sen finns det en mer långsiktig tanke och handlar då mer om utbildning och informationssamhället. Att via IT se till att medarbetare och medborgare i kommunen ska kunna via IT ta till sig information.

11. Täcker strategin hela kommunen eller har varje förvaltning en egen strategi?

E-strategin är vår övergripande sen bryts den ner så varje förvaltning har plockat fram IT-planer ettåriga - allt detta finns då inom ramen för vår e-strategi, e-strategin är som ett ramverk.

12. Finns det någon koppling mellan IT-strategin och kommunens verksamhetsstrategi?

Just nu är jag inte riktig uppdaterad men det ska finnas en verksamhetsstrategi och den har kopplingar till vår e-strategi.

13. Hur är strategin i stora drag uppbyggd?

Strategin är ett måldokument som beskriver den i ett antal planer, e-planer och verksamhetsspecifika IT-planer som hänger ihop samt ett regelverk som också är kopplad till strategin, en IT-handbok som hur vi rent tekniskt bygger upp de olika bitarna. Det är alltså ett måldokument som beskriver de mål som vi ska nå. Det finns i den en e-vision som är den långsiktiga biten. Strategin är övergripande och detaljrikedom hamnar i andra dokument. Det visar på att den håller. Det är ett treårigt dokument och tre år har gått i slutet av året och den håller fortfarande och vi arbetar fortfarande efter den trots att den är tre år gammal och det tycker jag tyder på att vi lyckats med att hålla den på tillräckligt hög nivå trots att den ändå fortfarande är ett leddokument, alltså inte så högt flygande så att den hamnar för sig själv utan klara av det svåra konststycket att vara både och.

14. Hur ser strategin innehållsmässigt ut?

15. Under hur lång tid kommer strategin vara verksam (år) och hur ofta revideras den?

Den är verksam året ut sen ska den revideras.

16. Har ni och i så fall hur tagit hänsyn till följande begrepp i er IT-strategi:

- Dokumentering

Finns med i strategin. Dokumentering finns med utifrån två begrepp. Dels då att dokumentera inom verksamheter, de förflyttningsdelar som finns i strategin men också hur vi ska hantera dokumentering utifrån den kommunala verksamheten. Det är väldigt viktigt när man pratar 24-timmars myndighet och offentlighetsprincip.

- Säkerhet

Vi har vad det gäller de mer tekniska bitarna, ett förhållningssätt till tekniken i strategin och där pekar vi då på vår IT-handbok och i handboken det finns en IT-säkerhetspolicy och ett antal standardnivåer.

- Utbildning/kompetens

Framför allt för personalen, hur de ska kunna använda det här IT-verktyget. Vi har en beskrivning på hur de här olika bitarna så som förtydligande av vem som äger och förvaltar de här olika verktygen. Det här med säkerheten för att kunna känna till den information som finns i verktygen men också det här med kunskap och kompetens att använda verktygen.

- Förankring

När strategin togs fram togs den fram på ett sätt som inkluderade storgruppseminarium där många var med och tyckte till och på så sett finns det många som känner att de vart delaktiga.

- Organisation

Nästan allt vi pekar på så säger vi att IT är en del av verksamheten och ska hanteras som sådant.

- Inköspolicy

Ja, vi försöker styra upp och det handlar då om kostnadseffektivitet. Att vi standardiserar och styr upp plattformen. Där vi har många användare av samma produkt har vi standarder och även då en och samma leverantör.

- Infrastruktur

Ja det finns med. Själva ordet infrastruktur kan man prata mycket om, vad ingår egentligen. IT-infrastruktur finns beskriven i e-strategin med samma förhållningssätt och varje del i IT-infrastrukturen ska det tydligt framgå vem som ansvar för och äger delar i plattformen.

- Tekniska aspekter (kapacitet/behov)

Det finns med i vår IT-handbok som är en ren tjänstemanna produkt. Det är ett rent tekniskt regelverk som uppdateras kontinuerligt. Vi har en IT-samordningsgrupp bestående av förvaltningsmänniskor som diskuterar frågor och vilka bitar

- Specifika projektområden

Ja eftersom IT-strategin är ett måldokument finns det nedbrutet i planer och dessa e-planer innehåller då förflyttningar inom olika områden. Framför allt de här tre tunga huvudområdena kring service, demokrati och den inre effektiviteten som vi kallar den. Men även då kring IT-infrastrukturen, ett antal förflyttningar för att ha en effektiv IT-plattform.

- Samarbete

Ja det finns med i strategin. När vi tog den här strategin hade vi inte en traditionell IT-avdelning, utan det byggde då på att vi hade allianser med ett antal aktörer i vår omgivning vilket finns beskrivet i strategin. Det här med erfarenhetsutbyte mellan andra kommuner finns inte med tydligt men det finns med utifrån en omvärldsbevakning, där följer vi vad som händer på nationell nivå men även internationellt och EU biten är väldigt viktig.

- Handlingsplan

E-planerna är framtagna utifrån strategin och är mer specifika och detaljerade handlingsplaner.

17. Vilka punkter anser du extra viktiga att ha med i en strategi?

Delaktigheten när man plockar fram den, alltså att den ligger på rätt nivå och förståelsen för den. Jag har själv vart med och plockat fram strategier som har vart så fruktansvärt bra och långsiktiga men de ligger ofta på fel nivå och det innebär då att de inte blir använda utan är vackra dokument. Den balansen tycker jag är viktig samt att man inte fastnar i det där teknikträsket, det vill säga de tekniska bitarna. Det handlar om att utifrån verksamhetens behov försöka beskriva IT.

18. Vad bör inte finnas med i en IT-strategi?

Jag tycker inte att det tekniska regelverket ska finnas med i strategin. Till exempel produktstrategier – om man väljer Microsoft eller något annat. Det handlar mer om att beskriva hur det hänger ihop utifrån ett helhetsperspektiv, det handlar om verksamhetsutveckling med hjälp av IT. En kommun är fortfarande i vaggan när det gäller det här att använda IT i sin verksamhet.

19. Anser du att strategin leder till bättre beslutsfattande?

Ja det gör den. Eftersom det är jag som står bakom strategin så! Nej, men jag tycker att den förbättrar beslutsunderlag.

Frågor om förankring och uppföljning

21. Hur gick ni tillväga för att förankra er strategi bland användare?

Frågan ställdes ej, se tidigare svar

22. Används strategin på det sätt som ni hade tänkt er?

Ja, det gör den.

23. När revidering av strategin sker, vilka förändringar kommer troligtvis genomföras?

Det finns då några få saker framför allt på begreppssidan. Det pratas mycket om 24-timmars kommun – där tror vi att vi kommer att lägga i strategin. Sen är det vissa småsaker men i stora drag kommer vi att fortsätta att använda den åtminstone ett par år till.

Övrigt

24. Hur påverkar strategin kommunens arbete i stort?

Utifrån de här fokusområdena hoppas jag att det leder till dels att vi ser att vi använder skattepengarna på ett effektivt sätt och att medborgarna får ut det som de förväntar sig av kommunen och att de kan föra en dialog med politikerna och känna att de kan vara med och påverka beslut. Men även att de här tjänsterna som till exempel skola vård och omsorg. Att de lättare förstår och får ut det som de ska via de kontakter de har från de här IT-verktygen.

25. Finns det något av intresse för denna undersökning som ni vill tillägga?

Nej men däremot är jag nyfiken om vad du fått fram från andra kommuner.

26. Får jag använda er som källa i min rapport?

Ja, självklart.

Bilaga 6 – Fullständiga svar från Mariestad

Inledning

1. Hur många invånare bor i kommunen?

23 743 stycken

2. Hur är kommunen organisatorisk uppbyggd?

Intervjuaren erhåller ett dokument som beskriver detta.

3. Vad har IT-enheten för funktion i kommunens verksamhet?

Vi är ansvariga för IT-avdelningen. Vi är indelade i en datafunktion och en växelfunktion. På datafunktionen vi ansvariga för drift av nätverken, vi är ansvariga för servrar. Vi är ansvariga för kommunikation, alltså förbindelser. Vi är ansvariga för tekniker, IT-avdelningens personal samt support och drift av pc, skrivare och annan nätverksutrustning. Vi är inte ekonomisk ansvariga för pc/skrivare och för servrar utom de som vi själva äger för att driva nätverket och vi är inte ekonomiskt ansvariga för spridningsnät. Vi är också ansvariga för att bistå förvaltningarna strategiskt i utvecklingsarbete. Om någon förvaltning funderar på att skaffa IT-stöd är vi med i den diskussionen och bistå med goda råd.

4. Hur många anställda arbetar på IT-enheten?

På IT-avdelningen är det 11,0 tjänster varav 2,0 är växelfunktion och 9,0 är datafunktion. Av dem 9,0 är det en IT-chef, en IT-utbildare, 2 supporttjänster och 5 tjänster som är nätverkstekniker.

5. Vilken roll/befattning har du i kommunen?

IT-chef

6. Vad består dina arbetsuppgifter av?

Jag är arbetsledare för IT-avdelningen och där utöver är jag strateg. Det innebär att jag ska inte syssla med dagsaktuella frågor utan mer planeringsfrågor och projekt.

7. Hur länge har du arbetat i kommunen?

Sedan 1 september 1998

8. Vad innebär begreppet IT-strategi för dig?

IT-strategi för mig är en överenskommelse mellan IT-ansvariga och verksamheten om metoderna för att nå verksamheternas mål. Överenskommelsen är nödvändig. En IT-strategi där IT-ansvariga och verksamheten inte är överens kommer aldrig att fungera.

En del kallar överenskommelsen för förankring. Det är felaktigt, menar jag. Med förankring avses oftast en strävan att få ett godkännande hierarkiskt, ledningen förankrar sitt förslag hos medarbetarna. Något behov av sanktion av användarna ser jag inte finns när det gäller en IT-strategi. Jag tror dessutom att det är en omöjlig uppgift i en organisation med sju förvaltningar (sju företag) och över 2000 medarbetare.

IT-strategin är också ett styrdokument där överenskommelsen finns angiven. Här står hur målen ska nås. Här ska, som jag ser det, framgå hur målet om ökad eller tillräcklig IT-säkerhet nås. IT-säkerhet är med andra ord en väsentlig del av IT-strategin.

9. Hur viktigt är det enligt dig att ha en IT-strategi i kommunal verksamhet?

1. Extremt viktigt
2. Viktigt
3. Nödvändigt
4. Inte viktigt

Ganska viktigt, det beror givetvis på hur den är gjord. Den vi har är inte särskilt viktig att ha eftersom den inte används. Men vi måste ha någon form av IT-strategi eller IT-policy som tydliggör ansvar och som hanterar säkerhetsfrågor och det ligger också i ansvaret. Vi ansvaret ligger även vem som gör vad alltså vilket ansvar IT-avdelningen har, vilket ansvar användaren har, vilket ansvar systemägaren har. Och då har vi då avsaknad av ett sådant förankrat dokument, det har vi märkt nu när det kärvar i ekonomiska tider. Det är alltid svårt att veta vem som ska betala.

10. Används det idag någon IT-strategi i kommunen?

Ja

11. Hur bra anses IT-strategin fungera?

1. Mycket bra
2. Bra
3. Godkänt
4. Inte alls bra

Jag tycker inte att den fungerar alls eftersom att den inte är gjord som jag tycker att en IT-strategi bör vara trots att det är jag själv som gjorde den. Den var gjord 1998 och den var mer ett dokument som samlar upp de mål som finns på olika verksamheter. Sen gjordes det då en enkel strategi då för hur de målen skulle uppnås. Den spänner över alla områden och svävar över områden som IT-avdelningen inte kan påverka ett skvatt och den tar även upp detaljer som är överspelade efter ett par år.

Frågor om tillvägagångssätt

1. När antogs den IT-strategi som nu används i kommunen?

1999

2. Utvecklades strategin internt eller externt med hjälp av ett konsultföretag?

Den utvecklades helt internt utan någon metod och det gick till på det sättet att det var diskussioner mellan IT-avdelningen och förvaltningarna. Och när förslaget var framme så togs det ett beslut i kommunstyrelsens arbetsutskottsberedning att det här ska då remitteras till alla nämnder, vilket skedde och så kom det in en massa synpunkter och så skedde det en omarbetning och sedan gick det till utskottet och kommunstyrelsens fullmäktige som klubbade det.

3. Vilka personer inom kommunen var delaktiga i utvecklandet av strategin?

Se svar på fråga 2

4. Hur gick ni tillväga när ni utvecklade den?

Det användes ingen metod i den benämningen utan metoder som användes var den erfarenhet som vi hade på IT-avdelningen.

5. Användes någon form av användarmedverkan i utvecklandet av strategin?

Det skedde ingen användarmedverkan alls utan den enda medverkan som skedde var diskussionen med förvaltningarna och den diskussionen hade förvisso användare men det var mer chefer, högre chefer oftast.

6. Vilka problem har uppstått under arbetets gång?

- Tidsrelaterade problem
- Problem rörande samarbete och enighet
- Ekonomiska problem

Det var inga problem alls faktiskt. Det fanns ett behov efter någon form av dokument som samlade ihop de mål som då fanns och att någon beskrev det och satte upp några enkla strategier över hur de skulle uppnås. Det var inga problem under den politiska processen heller utan det var ju applåder.

7. Hur knyter IS/IT-strategin an till kommunens verksamhetsmål?

Då gjorde den väl det men nu gör den ju inte det. Så då kan man ju säga att den var väldigt kortsiktig på det sättet. Delar av den knyter väl fortfarande an. Sen så spretar ju kommunens mål åt alla möjliga håll, det finns inget uttalat att det här är kommunens mål.

Vad respondenten känner till så finns det ingen uttalad verksamhetsstrategi.

8. Har ni tidigare vart med och utvecklat någon IT-strategi?

Nej

9. Vad anser du det viktigaste att tänka på i samband med utvecklandet av strategin?

Ja, alltså den förändring som blivit sen jag började 1998 tills idag är att nätverket har fördubblats, vi har tre gånger så många förbindelser, dubbelt så många datorer, tre gånger så många servrar, det är fyra gånger så många mer switchar. Personalstyrkan har ökat från tre till nio tjänster och antalet verksamhetssystem har fördubblats. Så att synen på IT-strategi har förändrats, det är inte samma läge idag som det var 1998 och de behov som föreligger är att ha hjärnkoll på hur säkerhetsfrågor ska hanteras och även ansvar, både ekonomiskt ansvar och verksamhetsansvar alltså systemansvar.

Frågor om innehåll

10. Vad har ni för syften och målsättningar med er IT-strategi?

Det är ju lite pinsamt men det synsätt som var, var att vi måste ha en IT-strategi. Ett skäl var att i princip alla kommuner hade en men Mariestads kommun hade det inte, vi måste ha en IT-strategi. Och även utifrån att förvaltningsledningarna och den politiska kommunledningen hade inget grepp över IT-utvecklingen. Det fanns inget dokument som visade på vad som sker och borde ske och när det ska ske. Det fanns ett sug efter att vi måste ha ett sådant dokument.

11. Täcker strategin hela kommunen eller har varje förvaltning en egen strategi?

Vad jag känner till så finns det bara två IT-strategier. Det är den som antogs i fullmäktige och en som antogs av barn och utbildningsnämnden. Den tycker jag egentligen är bättre för den skjuter mer in sig på vad man vill uppnå. Det är ingen teknik med där, att det ska vara årtal och så man vill bara att eleverna ska kunna det och det. Men det är de enda som jag känner till så man kan se den andra som heltäckande. Fast jag tycker att jag borde fått mer förfrågningar från förvaltningar om att vi vill ha hjälp med att utveckla vår IT-strategi eftersom det är flera förvaltningar som har oerhört tunga system. Man har investerat i system och utbildningar men det saknas en strategi.

12. Finns det någon koppling mellan IT-strategin och kommunens verksamhetsstrategi?

Frågan ställdes inte eftersom kommunen ej har någon verksamhetsstrategi

13. Hur är strategin i stora drag uppbyggd?

Den är uppbyggd med mål, en strategi och en plan. Alltså vad, hur och när, det är de tre delarna. Och vad som återstår idag är att planen finns fortfarande, den reviderar vi hela tiden. Delar av den saknar stöd numera i strategin.

14. Hur ser strategin innehållsmässigt ut?

Strategin har lite av en blandning, vissa delar är allmänna och andra är för precisa. Sen finns det ett avsnitt som säger att inom x tid ska x antal av kommunens anställda kunna kommunicera via e-post och det var ju alla jätte-överrens om 1998, att det var en jätteviktig målsättning och det måste vi leva upp till. Idag är jag inte så säker på det längre, om anställda ska kunna kommunicera med e-post så är det ju en verksamhetsfråga. Jag kan ju egentligen inte lägga mig i om ett vårdbiträde i hemtjänsten kommunicerar med e-post utan det måste vara, och ska vara, den verksamhetens avgörande om man vill att den personalen ska arbeta på det sättet. Annars kan man tycka rent allmänt att det är viktigt men det är ju inte säkert att verksamheten tycker det.

15. Under hur lång tid kommer strategin vara verksam (år) och hur ofta revideras den?

Den är ju inte riktigt verksam idag så vi ska ersätta den under året och den har inte reviderats någon gång men den följdes upp förra året och den har då presenterats för den politiska kommunledningen och den återkoppling som vi fick då var ett konstaterande att huvuddelen av de mål som sattes upp är fullföljda.

16. Har ni och i så fall hur tagit hänsyn till följande begrepp i er IT-strategi:

- Dokumentering

Nej, det finns inte med. Jag anser att det är något som kanske bör vara och nu när vi tittar på säkerhetsplanen, där finns det beskrivet lite grann om dokumentation och det är ju rätt mycket som jag anses ska dokumenteras, det ska följas upp och dokumenteras hela tiden t ex måste alla systemägare dokumentera vem som hanterar behörigheter, hur det ska gå till. IT-avdelningen måste ha dokumentation kring hur brandväggen är uppsatt, vilka policys som gäller för den. IT-avdelningen måste ha en dokumentation kring massa saker naturligtvis, så generellt sätt är vi dåliga på att dokumentera. Den viktigaste dokumentationen är då nätverkslayouten och hur den är uppsatt. Vi håller ju på att jobba med det och det gör då de andra kommunerna också. Vi ska ha en

sådan dokumentation som fungerar om alla mina nätverkstekniker är sjukskrivna så måste en konsult kunna ta del i den dokumentation som finns skriven och se var det till exempel finns lösenord, vilka ip-adresser som finns och vart printrar finns. Mycket dokumentation finns men det är inte sammanställt.

- Säkerhet

Ja, det finns ju faktiskt uttalat och den är mer allmänt hållen.

- Utbildning/kompetens

Nej det finns inte med i strategi men jag tycker att det borde det, för att upprätthålla säkerhet så måste det finns en slags plan på individnivå så att den och den personen ska genomgå det här under året och det måste ju då förnyas varje år.

- Förankring

Nej det finns inte med och synen på det har ju också förändrats genom åren och 1988 var synen att IT-avdelningen ska vara en väldigt central funktion i kommunen. Det vill säga att IT-avdelningen ska vara med och lägga sig i, vara med och bestämma men idag har vi nog ändrat den synen, det är därför som vi håller på med säkerhetsplaner, för att klargöra vad som är vårt ansvar. I vissa fall så lever ju synen kvar att det finns vissa krav på IT-avdelningen – vi ska kunna varje system och man frågar då oss: varför fungerar inte vårt system? Vi är dataexperter och ska kunna varje system. Men det är ju en orimlig tanke att vi ska kunna systemen som styr de biologiska reningsbadet för reningsverket, för vi kan inte reningsteknik.

- Organisation

Ja, det är beskrivet ganska tydligt hur organisationen bör vara och låg även till grund för de genomgripande organisationsförändringarna som gjordes 2002. Där vi genomförde den organisationsförändring som många kommuner försöker att göra men som de har svårt att göra, nämligen att det är en IT-organisation för hela kommunen.

- Inköspolicy

Nej, det finns inte med. Men där har det ju utvecklats en icke-dokumenterad policy i alla fall och det har skett i samförstånd med förvaltningsledningarna, det vill säga att ingen ska investera i system eller köpa datorer eller skrivare utan att ha pratat med oss då men sen är det ju inte alltid som det har fungerat då utan ibland har ju några då rusat iväg och köpt ett system sen har det visat sig att det inte har fungerat. Så man kan säga att det fungerar hyfsat idag.

- Infrastruktur

Det kommer jag inte ihåg men jag tror att det finns med.

- Tekniska aspekter (kapacitet/behov)

Det finns lite grann, dessvärre då om olika standards som ska gälla. Jag säger dessvärre för vi har inte lyckats hålla det själva – hade vi velat hålla det så hade vi säkert kunnat driva igenom det men i praktiken har det visat sig omöjligt. Därför att kommunen inte är ett

företag utan att Mariestads kommun är sju företag och eftersom det inte är vi som håller i pengarna när det gäller inköp av utrustning och klientprogram så fungerar det inte, det är ju alltid den som håller i pengarna som bestämmer.

- Specifika projektområden

Ja det tas upp.

- Samarbete

Nej det finns inte uttalat.

- Handlingsplan

Ja, genomförandeplaner finns med.

17. Vilka punkter anser du extra viktiga att ha med i en strategi?

Det har jag redan svarat på – säkerhet och ansvar och under de två rubrikerna faller det mesta.

18. Vad bör inte finnas med i en IT-strategi?

Jag vill inte se en IT-strategi som är snäv i tid och för kortsiktig. Där med vill jag inte se att den är nedludad med teknik därför att det vi säger idag kan vara helt inaktuellt inom två år därför att det kan komma utveckling som vi idag inte känner till och jag vill inte se i en IT-strategi heller att det finns några tvetydigheter med vad det gäller ansvar.

19. Anser du att strategin leder till bättre beslutsfattande?

Ja, den tar ju bland annat upp en del delar som till exempel ett projekt – vårt personalsystem och den delen blev som ett startskott för en ny process som har varit ända sen dess och utan det avstampet hade det projektet inte kommit igång då, så att det var ju viktigt.

Frågor om förankring och uppföljning

21. Hur gick ni tillväga för att förankra er strategi bland användare?

Den förankrades inte alls tyvärr och jag är väl inte egentligen säker på att en ny IT-strategi ska förankras hos användarna men den måste naturligtvis vara förankrad hos förvaltningsledningarna och sen är det ju förvaltningsledningens ansvar att bryta ner den till användarna utom i ett fall fast jag vet inte om den är förankringsbar på det sättet men användarna är ansvariga när de är användare i ett nätverk alltså en instruktion till användarna och en sådan har vi fast vi har inte distribuerat den men vi har vissa idéer kring hur vi ska gå tillväga. Och i den instruktionen står mer vad som gäller för dig som användare alltså hur man ska hantera sina lösenord och sånt, vilket ansvar man har. Det är ju ingen instruktion som är upp till användaren att köpa eller att inte köpa utan det är ju mer ”så här är det”. Sättet för förankring är då att den ska ju givetvis ingå i det material som man får som nyanställd och det är ju många, hundratals varje år – det är många korta anställda och sen håller vi på att klura lite på hur vi ska i övrigt göra. Ett sätt är då att vi kanske försöker få igenom att varje användare i nätverket får skriva under någon form av överenskommelse.

22. Används strategin på det sätt som ni hade tänkt er?

Inte idag men givetvis då eftersom syftet var att ta fram en IT-strategi och det gjorde vi.

23. När revidering av strategin sker, vilka förändringar kommer troligtvis genomföras?

Två diagonala snitt över den befintliga och så kör vi den i papperskvarnen och sen kommer det att utarbetas en ny och vad jag tror är att vi kommer för ett övergripande policydokument eller strategi, vad man nu ska kalla den. Den i sin tur kommer att beskriva mer översiktligt hur kommunen hanterar sina IT-frågor. Sen kommer det att brytas ner på ett antal mer preciserade dokument och ju mer preciserade dokumenten blir så ju mer kommer de även att bli förankrade. Så att översiktliga policydokument kommer inte att förankras hos varje användare utan det är hur ägaren ser på det. Det är ett tungt arbete har det visat sig det är lätt att överskatta sig själv, organisationens förmåga.

Övrigt

24. Hur påverkar strategin kommunens arbete i stort?

Den påverkar på så sett att det är ett politiskt antaget dokument som verksamheterna måste rätta sig efter.

25. Finns det något av intresse för denna undersökning som ni vill tillägga?

Nej

26. Får jag använda er som källa i min rapport?

Ja

Bilaga 7 – Fullständiga svar från Skövde

Inledning

1. Hur många invånare bor i kommunen?

Knappt 50 000

2. Hur är kommunen organisatorisk uppbyggd?

Vi är rätt traditionella, vi har ett antal nämnder och en kommunstyrelse självklart. Vi har en bygg och miljönämnd, en kultur- och fritidsnämnd. När det gäller skolan så är det lite speciellt, vi har en skolnämnd som ansvarar för grundskolan och en utbildningsnämnd som ansvarar för gymnasiet och komvux. Sen har vi en teknisk nämnd också och en socialnämnd. Sedan så finns det en förvaltningsorganisation under varje nämnd. Kommunstyrelsen har som i de flesta kommunerna ansvar för ekonomi och personal, näringsliv, juridik, IT och ett antal sådana delar. Vi har ett gemensamt kontor som heter kommunstyrelsekontoret och under det så finns det ett antal enheter. Det finns ganska så bra beskrivet på vår hemsida om du vill titta mer på det. För övrigt är det så att varje nämnd har sin organisation. Jag tror inte att vi är unika på något sätt så utan vi är ganska traditionella i vår organisation. IT är en egen enhet under kommunstyrelsekontoret och det är en kommundirektör som leder vårt kontor och under det finns det då ett antal enheter – en ekonomienhet, en personalenhet, en IT-enhet och en samhällsbyggnadsenhet. Så att där är vi jämställda och ibland uppstår frågan var IT befinner sig i organisationen. Då finns jag med i den ledningsgruppen för kommunstyrelsekontoret som IT-chef.

3. Vad har IT-enheten för funktion i kommunens verksamhet?

Vårt grunduppdrag är ju att se till att systemet fungerar, alltså drift av servrar och pc och allt vad det kan vara. Kommunen är väldigt stor, vi har ett stort nät med många användare och många servrar. Vi har säkert 1600-1700 användare och tusen datorer minst. Den är den ena delen, sen har vi då ett ansvar när det gäller att lägga fast vissa riktlinjer för hur IT ska nyttjas ur ett mer tekniskt perspektiv – att vi ska använda Office 2000 till exempel. Det är också en konsultativ roll mot förvaltningarna, när det gäller upphandlingar ska vi vara med som sakkunniga när det gäller IT-delen. Vi har ett visst utvecklingsansvar när det gäller vårt intranät, vi har en tjej här som arbetar som IT-utvecklare och vi har en roll som ser till att det utvecklas och att vi bara inte skickar mail utan att vi verkligen nyttjar systemet. Och det här kommer då också in i gränssnittet extern webb och 24-timmarsmyndighet. Det håller vi på att diskutera ansvarsfördelning för den är inte riktigt solklar gentemot informationsnätet men vi kommer att ha ett tekniskt ansvar men samtidigt kanske även ett projektansvar. Sedan har jag som IT-chef ett ansvar för vår IT-strategi och IT-säkerhet ligger även på mig. Mitt redskap för det är till exempel en förvaltningschefsgrupp där alla förvaltningschefer finns, jag sitter inte med som ordinarie men jag är adinerande när det gäller IT-frågor. Jag har en IT-grupp där alla förvaltningar finns representerade och där pratar vi inte om teknik utan mer IT utifrån ett verksamhetsperspektiv.

4. Hur många anställda arbetar på IT-enheten?

Vi är 14 personer IT-enheten.

5. Vilken roll/befattning har du i kommunen?

Min roll är då som IT-chef.

6. Vad består dina arbetsuppgifter av?

Dom är ju då som jag sa – jag är chef för teknikerna, alltså ren drift – viktiga uppgifter, vilka steg vi ska ta, sen försöker jag lägga ut det här till delar. Vi har egentligen ingen annan chef här på IT-avdelningen men vi har funktionellt ansvar för vissa bitar och vi har väldigt långt delegerat ansvar/befogenheter här på IT-avdelningen, annars skulle min vardag inte fungera. Det är den ena delen – sen är det som jag sa vi jobbar mycket med IT-infrastruktur, till exempel bredband till folket och kommunens roll där. Det är självklart att IT-chefen finns med när det gäller de delarna. En annan del som tar rätt så mycket fokus är hur vi ska hållas med 24-timmarsmyndighet – vilka steg vi ska ta.

7. Hur länge har du arbetat i kommunen?

4-6

8. Vad innebär begreppet IT-strategi för dig?

Jag kan säga vad den inte innebär! Vi har en strategi som är rätt så gammal, den togs redan 1996 och den kan jag säga är en liten blandning av IT-plan och IT-riktlinjer som att vi ska använda Windows, Office-paket, central drift osv. Det var väl en viktig del då, nu finns det då ett antal utvecklingsprojekt beskriva i den strategin, inte i detalj men ändå de finns med. När man läser den kan man konstatera att ibland så tror man att utvecklingen går fortare än den gör. Jag tycker att en strategi för mig i ordets rätta bemärkelse, den ska ta fasta på: vad ser vi för viktiga saker vi vill utveckla här framöver i Skövde kommun, det handlar inte om vilken teknisk plattform vi ska ha, det är inte strategiskt – det är ett medel för att åstadkomma någonting. Det tycker jag att jag som har i mandatet som IT-chef oberoende strategi eller inte. Exempelvis: hur ska vi förhålla oss till elektronisk handel? Är det viktigt för oss och vad ser vi för vinster med det? En IT-strategi kan inte leva ett eget liv. IT ska stöda någon form av affär/affärsverksamhet och för vår del så pratar vi mycket om verksamhetsstöd och om nu inte ekonomikontoret har någon idé om elektronisk handel då kan vi ju inte skriva något om elektronisk handel i IT-strategin på något sätt. Och det kan jag ju konstatera lite grann att det är vi rätt så dåliga på och det är nog inte bara vi. Det är därför som vi inte har någon ny IT-strategi för jag har känt att jag måste ha något att hänga upp den på annars blir det ett helt eget dokument som inte tar fasta på någonting. Så för mig handlar en strategi mer om att dels beskriva vart är vi på väg, vad är det som vi ser för viktiga områden att fokusera på och det ska kopplas till någon form av verksamhetsutveckling och då är det inget jättedokument som vi pratar om utan det är mer övergripande. Sen bör det finnas dokument dockade till detta, ta till exempel säkerhetsfrågorna. Det kan vara en strategisk fråga som är väldigt viktig – allt från hur vi ska skydda oss från intrång till där här är vi måna om – till exempel att anställda har bra koll på vad de får göra eller inte göra. Då måste det resultera i ett antal aktiviteter men det är mer än IT-plan/handlingsplan.

9. Hur viktigt är det enligt dig att ha en IT-strategi i kommunal verksamhet?

5. Extremt viktigt
6. Viktigt
7. Nödvändigt
8. Inte viktigt

Jag tycker att det är faktiskt rätt så viktigt (3), det är inte extremt viktigt men ändå viktigt. Ta till exempel 24-timmarsmyndigheten. Om jag som IT-chef säger till förvaltningarna att det här är viktigt och de säger att till det har vi ingen tid, resurser. Har man lagt fast det i en strategi som är ett politiskt dokument där politikerna säger

att det viktigaste vi har att göra är att vi kan konversera med medborgarna på ett bättre sätt då är det naturligtvis ett stöd för mig och andra att vi ska jobba i den färdriktningen. Utifrån den horisonten är det viktigt men det gäller inte bara IT utan det är viktigt överallt att ha en idé om vart vi är på väg. Så jag tror att det är viktigt och vi kommer säkert att ta fram en, kanske inte nu under hösten utan nästa vår.

10. Används det idag någon IT-strategi i kommunen?

Den vi har gäller tills vidare och jag ändå vill påstå att många saker vi gör finns med. Det kan kännas att den är på väg att klinga av men den är inte helt inaktuell.

11. Hur bra anses IT-strategin fungera?

1. Mycket bra
2. Bra
3. Godkänt
4. Inte alls bra

Den här strategin har fungerat väldigt bra, till och med så att vår kommundirektör som slutade här under året tyckte att det var en av de strategier som vi faktiskt försökt att leva efter. Så det är ju roligt! Men det var samtidigt som det var en sådan tid då Skövde gick från att vara en rätt så omedveten kommun vill jag påstå gällande IT-frågor till att bli en rätt så medveten kommun. Och det jag vill ta fasta på är då dels arbetet med att ta fram strategin – att man involverade personer i de processerna men framför allt då resultatet av den.

Frågor om tillvägagångssätt

1. När antogs den IT-strategi som nu används i kommunen?

1996 antogs den

2. Utvecklades strategin internt eller externt med hjälp av ett konsultföretag?

Då hade man konsulthjälp här i Skövde, man köpte alltså hjälp för att hålla ihop arbetet, och komma in på vad man skulle ta upp i ramverket.

3. Vilka personer inom kommunen var delaktiga i utvecklandet av strategin?

Det var en väldigt bred ansats i Skövde, i princip alla förvaltningschefer var delaktiga, många på lägre nivå var med då man hade seminarier för kommunanställda, man hade även medborgare med i någon form av referensgrupp – vad de såg som viktigt för Skövde kommun.

4. Hur gick ni tillväga när ni utvecklade den?

Det var en oerhört bred process att plocka fram den här strategin. Jag var inte med själv men det har jag fått beskrivet för mig. Sen försökte man efter de här seminarierna att forma ihop det här, det var ju konsultens roll dels att lägga någon form av ram och vara processledande kring det. Men sen så var det kommunen själv som skrev det i slutet då för det ska ju ändå kännas att det är kommunens dokument.

5. Användes någon form av användarmedverkan i utvecklandet av strategin?

Frågan ställdes inte, se svar på fråga 2.

6. Vilka problem har uppstått under arbetets gång?

- Tidsrelaterade problem
- Problem rörande samarbete och enighet
- Ekonomiska problem

Jag har svårt att se att man hade några egentliga problem eftersom jag inte var med. Jag tror inte att man hade några ekonomiska problem eftersom dels var man beredd att satsa lite pengar på det och dels så föranledde själva strategin att man kunde satsa lite pengar för att kunna åstadkomma något av det som stod i strategin. Så egentligen tror jag att man hade med både de här delarna när man tog fram det här.

7. Hur knyter IT-strategin an till kommunens verksamhetsmål?

Där kan jag väl konstatera att där är det väl inte lika tydligt att man hänvisar till andra typer av utvecklingsdokument, man gör det i några fall för man hade en tabelldiskussion om det här med hållbar utveckling som var väldigt populärt på den tiden. Då vet jag att det finns lite kopplingar till det. Men det är inte så att det alltid finns en röd tråd att det alltid är en sådan koppling för så är det inte. Generellt tror jag att alla som idag försöker att ta fram strategier har fått mer fokus på det här och insett att det är väldigt viktigt att man får den kopplingen.

8. Har ni tidigare vart med och utvecklat någon IT-strategi?

Jag har varit det i andra jobb men det var många år sedan. Det var när jag var på Kommundata i två år som konsult då jag var delprocess-ledare men jag hade inget huvudansvar. Så jag har inte varit med om någon modern strategi men däremot har jag gått en kurs om det förra året – om hur man ska göra. Jag känner för egen del att om jag ska börja arbeta mer med det så kommer jag nog försöka involvera några fler i det för att få lite input på vad som är viktigt när man jobbar fram en strategi. Det finns väldigt bra seminariekurser där man fokuserar på de här frågorna. Även om kommunerna och företag skiljer sig åt så tror jag att det finns mycket inspiration att hämta framför allt då hur man kopplar det, hur man förankrar det.

9. Vad anser du det viktigaste att tänka på i samband med utvecklandet av strategin?

När man ska ta fram en strategi är det för min del viktigt självklart då att man har med sig politierna men ännu viktigare är att förvaltningschefer finns med och tycker att det är viktigt. Det är ändå deras verksamhet som strategin ska stödja. Så ska man ju helst gå ännu lägre, det beror på hur mycket man orkar, men det är inte alltid så att man ska börja precis längst ner. Vi jobbar väldigt mycket med utvecklingsprojekt även om vi inte har en aktuell strategi och min uppfattning är att på avdelningsnivå är det rätt bra att ha med folk, även förvaltningschefsnivå då självklart. Sen är det ju så har att vi är många stora förvaltningar och i varje förvaltning är man ju inte riktigt lika intresserad självklart, en del är ju väldigt inne på det här och är med medan andra knappt har fattat att den finns, så det kan raljera väldigt. Jag känner som så att man kanske får inse det med strategin och ta mindre av de delarna för det är ändå ingen idé att ta med dem. Man ska ju ändå försöka lyfta där man ser att det finns möjlighet att lyfta. Sen behöver man inte ge upp helt och hållet men inse att det inte är någon idé att bedriva några spjutspetsprojekt på de förvaltningarna.

Frågor om innehåll

10. Vad har ni för syften och målsättningar med er IT-strategi?

Otydligt på inspelning, svar går ej urskilja.

11. Täcker strategin hela kommunen eller har varje förvaltning en egen strategi?

Den strategin är i princip heltäckande, det finns ett par förvaltningar som har arbetat vidare med egna strategier men det är långt ifrån alla. Skolan har en strategi över mer pedagogisk utveckling men vi har ett par förvaltningar som har tagit fasta på den centrala strategin. Och det tror jag vi kommer att vara tydligare med om vi tar fram någon ny, alltså om vi tar en central strategi så är det inte säkert att den kommer att bli så jättestor men så kommer det att ställas krav på av det ska finnas en IT-säkerhetsplan, en IT-plan som beskriver projektet på kort och på lite längre sikt och sen att förvaltningarna också har en idé om hur de ska utvecklas med IT, det fanns inga krav på det i dagens IT-strategi, men det känner jag att ett sådant samlat dokument, vare sig det är en liten eller stor förvaltning. Det kommer vi att ställa krav på att man har, också då för att frågan ska lyftas så man inte kan säga att det här avstår jag ifrån för man kan inte avstå ifrån det.

12. Finns det någon koppling mellan IT-strategin och kommunens verksamhetsstrategi?

Frågan ställdes inte, se svar på fråga 7

13. Hur är strategin i stora drag uppbyggd?

Den är då tvådelad, den är både en IT-plan och den har en del intressanta projekt som den beskriver, utvecklingsprojekt. Den är ganska så detaljrik

14. Hur ser strategin innehållsmässigt ut?

15. Under hur lång tid kommer strategin vara verksam (år) och hur ofta revideras den?

Vår strategi har inte något bäst-före-datum även om jag känner så här att efter förra året så har jag inte tittat i strategin. Nu är det läge att ta fram en ny. Jag tror att man ska räkna om man nu skriver en strategi på ett sätt som är mer som en strategi ska vara – alltså att man inte går in och skriver vilket ordbehandlingsprogram man ska ha, så kan den vara rätt så långsiktig. Jag tror inte att man orkar jobba om dem för ofta, det är det ena. Det andra tror jag är att man ofta är väldiga tidsoptimister, vi tror att allt ska fixas på två år och det gör inte det. Vi har med andra människor att göra och det tar ibland lite längre tid än vad man kan tro. Jag tror alltså att en strategi kan gärna vara minst 4 år, eller att ha det som ambition som princip och skriva på det sättet. Det kanske är skillnad för företag som lever i en oerhörd konkurrens, där kan det ändras från dag till dag. Hos oss är det inte riktigt så, våra grunduppdrag består och det vet vi ju om. Däremot kan det här som man kallar för handlingsplan årligen ses över men då blir den mer som en aktivitetslista och det har vi börjat försöka jobba efter när det gäller IT, däremot tror jag inte att man har gjort det ute på förvaltningarna. Och det är ett väldigt bra arbetssätt eftersom det tydligt och eftersom vi får något som vi kan jobba mot och utvärdera, vad har vi åstadkommit egentligen. Strategin är lite värre att utvärdera det är ju lite mer stretande och mer inriktningar så med planerna blir det ju enklare.

16. Har ni och i så fall hur tagit hänsyn till följande begrepp i er IT-strategi:

- Dokumentering

Nej det finns nog inte något sagt om det.

- Säkerhet

Finns det en del skrivet om. Inte mycket men en finns ändå en del där man faktiskt i grova drag beskriver det hr med ansvar på olika nivåer. Efter det så fanns det ett uppdrag att ta fram en IT-säkerhetsplan vilket gjordes lite parallellt.

- Utbildning/kompetens

Kompetens var ett väldigt viktigt område också i strategin och det är det fortfarande självklart. Och det känner vi av här att det är oerhört viktigt att utveckla våra användare på alla nivåer. Så det kanske borde att skett tyvärr ännu bättre än vad vi har gjort.

- Förankring

Förankringsprocessen kan man ju säga att den var viktig när den togs fram och även efter sen så hade man både seminarier och var ute på förvaltningarna och förklarade vad som fanns beskrivet och vad man hade tänkt så det var man ovanligt bra på när man tog fram den strategin. För då hade jag just kommit på plats när den precis var antagen.

- Organisation

Den beskriver organisationen, det här med IT: vilket ansvar vi har, vilket ansvar förvaltningarna har, vilket ansvar IT-gruppen har.

- Inköspolicy

Inköspolicy däremot tror jag inte finns med. Det beror på hur man ser på det, policyn finns med utifrån det här med att man inte får köpa vad man vill själv, utan det ska gå via en central funktion och läggas via standards, så till vida kan man säga att det finns med.

- Infrastruktur

Infrastruktur är ett stort kapitel, det är att vi ska bygga ut våra nätverk och kommunikationer och är typexempel på det som fortfarande aktuellt.

- Tekniska aspekter (kapacitet/behov)

Tekniska aspekter fanns ju med också som en del som att vi skulle byta system och vi skulle ha gemensamma servrar och en viss typ av pc och Officepaket.

- Specifika projektområden

Det finns då ett antal sådana som specificeras upp; elektronisk handel, GIS, kartsystem med mera. Fast det är det här som jag möjligtvis tycker att man blandar ihop det lite i den strategin som togs fram 1996. Detta hör mer hemma i IT-planerna.

- Samarbete

Det står inte något om samarbete mellan kommuner för det var för nytt då, det har blivit mycket mer aktuellt de sista två, tre åren. Däremot står det mycket i strategin om näringslivet, att vi ska försöka känna av, diskutera och hitta nätverk med dem. Det drog vi igång efter det med att strategin togs men det har blivit lite mindre det sista.

- Handlingsplan

Det finns inte med några planer men det finns med i strategin ett uppdrag att vi ska jobba med detta till egentligen alla förvaltningar, men det har ju inte blivit så kan jag säga. Det har vi vart dåliga på att följa upp – just den delen.

17. Vilka punkter anser du extra viktiga att ha med i en strategi?

En punkt som jag ändå tror är bra att ha med är det här kring organisation, det är ibland lite otydligt vem det är som har vilket uppdrag och det kan jag tycka är något som inte är solklart i den strategin som vi har och det är något som jag känner för egen del skulle behöva förtydligas. Ta till exempel det här med 24-timmarsmyndighet som vi funderar en del kring – vem har vilket ansvar? Vad har IT för ansvar? Vad har Information för ansvar? Vad har förvaltningarna för ansvar? Jag som IT-chef har ett övergripande ansvar men sen tar man ju inte bort ansvar hos förvaltningarna och det skulle jag vilja utveckla i en ny strategi. Så att det skulle skapas tydlighet. Jag tror att det här som jag också sa att man pekar på var man är på väg – alltså man kan ju så företag/kommun säga att vi ska vara främst på tåget och allra duktigast i Sverige på att kommunicera med medborgare och lägga ut tjänster på nätet. Eller så kan man säga så här att vi avvaktar, vi gör ingenting förens vi absolut måste. En strategi bör behandla hur bra ska vi vara i olika områden, det är typiskt sånt som ska finnas beskrivet och då får man fokusera vad är det egentligen för viktiga områden som vi ska fokusera på för allt kan vi inte vara bäst på. Ta till exempel elektronisk handel; ser vi det som viktigt? Ja, det kan vara viktigt utifrån ett antal aspekter – vi vill ha bra upphandlingar, vi vill se till att näringslivet ska kunna vara med och ge anbud på alla varor vi har, vi vill hitta enkla sätt att kommunicera med oss och att ta del av våra upphandlingsunderlag. Då ska det stå i en strategi, till en viss nivå. Sen får man ta det mer konkret när man kommer in på själva projekten. Det har vi ett antal sådana större områden som jag nu har i mitt huvud men som vi ska försöka formulera framöver.

18. Vad bör inte finnas med i en IT-strategi?

Det här som var med mycket förr, som att vi ska köra en viss typ av nätverk eller pc och det ska vara Windows 2000. Jag känner att jag som IT-chef har ett ansvar för att vi har så stabila och driftsäkra system som möjligt och i det ligger det att vi inte kan ha 10 olika system. Man ska skala bort det här som är med handlingsplansaktigt och tekniska beskrivningar bör inte finnas i strategier. Däremot bör det stå vem det är som har ansvar för att lägga fast de här riktlinjerna.

19. Anser du att strategin leder till bättre beslutsfattande?

Ja, det tycker jag att den gör – självklart! Om man har en strategi så blir det väldigt mycket enklare att fatta beslut för då vet vi att vi har sagt det här i en strategi att det är viktigt med till exempel elektronisk handel – då måste vi se till att vi har resurser att jobba med de här frågorna och även budgetmässigt blir det svårt att säga att det har vi inga pengar till för vi har då sagt i strategin att det är några av de viktigaste projekt som vi har. Jag tror att det är ett väldigt stöd i när det gäller att fatta beslut.

Frågor om förankring och uppföljning

21. Hur gick ni tillväga för att förankra er strategi bland användare?

Frågan ställdes inte, se svar fråga 16.

22. Används strategin på det sätt som ni hade tänkt er?

Det tycker jag att den har gjorts.

23. När revidering av strategin sker, vilka förändringar kommer troligtvis genomföras?

Det kommer vara en väldigt kraftig revidering som kommer att ske eftersom strategin är så pass gammal. Kommer mer ha fokus på det som jag pratat om förut – stöd för verksamhet, inte så mycket teknik och små plock utan mer utifrån en färdriktning.

Övrigt

24. Hur påverkar strategin kommunens arbete i stort?

Jag kan konstatera att den strategi vi kommer att ta fram, som jag hoppas kommer att ske nästa vår, den kommer att ha ett väldigt fokus på det som man kallar för e-strategi nu för tiden. Mer och mer går vi mot att information blir digital och hanteras digitalt, det märker vi internt i kommunen genom att vi har ett intranät. Vi behöver inte ha folk som sitter och knappar som assistenter utan det mer som att ha en Internetbank – att vi lägger ut mer information online. Detta gäller även för medborgare – vi vill att de ansöka om barnomsorg, ändra i sina scheman och läsa av sina vattenläsare själva. Och det här påverkar hela vårt arbetssätt internt i kommunen. Så till vida så tror jag att om man tittar på en IT-strategi framöver så tror jag att det är ett större arbete nu än vad det var 1995. Nu är alla inblandade i det och IT är så integrerat i allt vad vi gör. Så det är det nya, lite spännande men sen så ställer det lite andra krav på kompetenser, speciellt på IT-enheten eftersom det är väldigt mycket tekniker här. Vi har väldigt lite fokus på folk som jobbar med IT utifrån ett verksamhetsperspektiv och det tror jag att vi måste bli duktigare på ute i kommunerna.

25. Finns det något av intresse för denna undersökning som ni vill tillägga?

Nej

26. Får jag använda er som källa i min rapport?

Ja du får använda allt du vill!