



LUNDS
UNIVERSITET

UTVÄRDERING AV ATT ANVÄNDA ITIL SOM RAMVERK FÖR KOMMUNALA IT-LEVERANSER

Kandidatuppsats vid institutionen för informatik, Lunds Universitet

15 högskolepoäng, SYSK02

Framlagd: maj 2013
Författare: Nathan Härdig, Richard Jansson
Handledare: Paul Pierce
Examinator: Lars Fernebro, Magnus Wärja

Titel	Utvärdering av att använda ITIL som ramverk för kommunala IT-leveranser
Författare	Nathan Härdig, Richard Jansson
Utgivare	Institutionen för Informatik, Lunds Universitet
Handledare	Paul Pierce
Examinator	Lars Fernebro, Magnus Wärja
Publicerad år	2013
Omfång	44 sidor
Uppsattstyp	Kandidatuppsats
Språk	Svenska
Nyckelord	ITIL, IT-avdelning, IT-organisation, Kommunal IT, Kommunala IT-avdelningar, Kvalitetsfaktorer i kommunal IT

Abstrakt

I denna uppsats undersöker vi användandet av ITIL i kommunala verksamheter genom att jämföra ett antal olika kvalitetskriterier som vi har tagit fram mellan de som använder sig av ITIL och de som inte gör det. Vår huvudfråga är ”Vilka skillnader kan vi identifiera mellan icke-ITIL och ITIL-kommuner i deras IT-organisationer?” Med denna vill vi ta fram data som kan svara på ifall ITIL är ett ramverk som förtjänar det goda rykte det har. Bör ITIL ses som en nyckel till en väl fungerande IT-verksamhet?

Vi har kommit fram till att vi generellt kan identifiera ökad struktur, kvalitet och kontroll samt högre effektivitet hos de kommuner som använder ITIL. De kommuner som använder ITIL är generellt mycket nöjda med ramverket, och de känner att den effekt de förväntade sig av införandet är uppnådd.

Vi har även undersökt hur vanligt förekommande användandet av ITIL är i kommunala verksamheter. Det visade sig att det var mycket vanligt då 85 % av respondenterna sa att de antingen använder ITIL på något sätt idag eller kommer börja inom en snar framtid. Enbart 15 % anger att de inte använder ITIL idag, och inte heller planerar att införa ramverket inom snar framtid.

Tack

Författarna vill tacka alla respondenter till vår enkät utan vilkas hjälp denna uppsats och bakomliggande undersökning aldrig varit möjlig.

Innehållsförteckning

Figurförteckning	1
Tabellförteckning	2
1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.1.1 Vad är ITIL?	3
1.1.2 Varför är vår studie viktig?	4
1.2 Forskningsfråga	5
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsningar	5
1.5 Uppsatsens uppbyggnad	6
2 Litteraturstudie	7
2.1 Introduktion till ITIL	7
2.1.1 The Service Lifecycle.....	7
2.1.2 Effekter av att använda ITIL	9
2.1.3 Begränsningar med ITIL.....	10
2.2 Kommunala IT-leveranser	10
2.2.1 Vad är en bra kommunal IT-organisation?	12
2.3 Användning av ITIL i svenska kommuner	12
2.4 Teoretiskt ramverk	13
3 Metod	15
3.1 Tillvägagångssätt	15
3.2 Litteraturstudie	16
3.3 Enkät	16
3.3.1 Urval av informanter	16
3.3.2 Utskick av enkäten	17
3.3.3 Bearbetning av resultatet	17
3.3.4 Felkällor och trovärdighet.....	18
3.3.5 Enkätens koppling till vårt ramverk	18
4 Enkätundersökning	20
4.1 Enkätens frågor och utformning	20
4.2 Resultat av enkäten	20
4.2.1 Uppgifter om respondenten	22
4.2.2 Respondentens relation till ITIL	24
4.2.3 Respondenter som använder ITIL	26
4.2.4 Respondenter som ej använder ITIL.....	26
4.2.5 Intresset för undersökningen	26
4.2.6 Skillnader mellan ITIL- och icke-ITIL-respondenter	27
5 Slutsats	32
5.1 Effekter av att införa ITIL i en kommunal IT-organisation	32
5.2 Hur vanligt är det att använda ITIL?	33
5.3 Självkritik, begränsningar och generalisering	34
5.4 Sammanfattande diskussion	34
5.5 Förslag till vidare forskning	35
Förteckning över bilagor	37
Referenser	38

Figurförteckning

Figur 2.1 The Service Lifecycle (Van Bon, 2007).....	8
Figur 2.2 Teoretiskt ramverk.....	13
Figur 4.1 Svansfrekvens i enkätstudie	21
Figur 4.2 Använder ni ITIL idag?	24
Figur 4.3 Kunskap inom ITIL	25
Figur 4.4 Befolkningsmängd per kommun efter ITIL-status	27

Figur 4.5 Anställda per kommun efter ITIL-status	28
Figur 4.6 Antal användare per kommun inklusive elever efter ITIL-status	28
Figur 4.7 Antal användare per kommun exklusive elever efter ITIL-status	29
Figur 4.8 Användare per anställd inklusive elever efter ITIL-status	29
Figur 4.9 Användare per anställd exklusive elever efter ITIL-status	30
Figur 4.10 Budget per kommun efter ITIL-status	30
Figur 4.11 kostnad per användare inklusive elever efter ITIL-status	31
Figur 4.12 kostnad per användare exklusive elever efter ITIL-status	31
Figur 5.1 Kostnad per användare	35

Tabellförteckning

Tabell 2.1 Kommuner grupperade utifrån befolkningsmängd (Statistiska Centralbyrån, 2013) ...	11
Tabell 4.1 Kommuner som ej besvarat enkäten och deras placering baserad på folkmängd (folkmängd från statistiska centralbyrån, 2013)	21
Tabell 4.2 Kostnadseffektivitet	23
Tabell 4.3 Kostnadseffektivitet efter kategori	23

1. Inledning

I detta kapitel beskriver vi varför vi kom att skriva denna uppsats.

1.1 Bakgrund

Organisationer och däribland kommuner blir allt mer beroende av IT för att stödja sin dagliga verksamhet och klara av nya verksamhetsmål i form av höjd effektivitet och kvalitet. I takt med att beroendet av IT ökar så höjs även kraven på kvalitet i IT-tjänsterna: det är nu viktigare än någonsin att ha felfri och modern IT som klarar av att anpassa sig till verksamheten. Många försök har gjorts att hjälpa organisationer att uppnå höjd kvalitet i IT-leveranser genom att använda olika standardlösningar och ramverk. Det finns idag ett mycket stort antal ramverk, standarder och certifieringar i IT-branschen som försöker hjälpa organisationerna på olika sätt. Vårt intryck är att när vi besöker organisationer och diskuterar den verksamhet de bedriver så är det mycket vanligt att ansvariga ser det som en stor styrka och konkurrensfördel att man i deras organisation använder ett eller flera av dessa ramverk, standarder eller certifieringar. Konkurrensfördel används i det här fallet både i bemärkelsen att kunna locka till sig nya medarbetare och att driva en bra och kostnadseffektiv verksamhet. Bland ramverken så är ITIL ett av de absolut vanligaste för företag och organisationer som jobbar med att leverera IT-tjänster. (IT Service Management Forum, 2012)

1.1.1 Vad är ITIL?

ITIL, som står för *The IT Infrastructure Library*, togs fram av den brittiska organisationen Central Computer and Telecommunications Agency i ett försök att skapa en sammanställning av alla de erfarenheter som fanns inom leveranser av kostnadseffektiva och bra IT-tjänster inom både privat och offentlig sektor. Ramverket består av ett antal böcker med goda råd eller koncept (fritt från engelskans *best practices*) för vad man som organisation kan göra för att leverera IT-tjänster med hög kvalitet. ITIL är en generell standard för styrning av IT-verksamheter och fokuserar framförallt på hur organisationen ska vara strukturerad samt skapandet av ett antal standardprocesser. Kortfattat så är målet att i organisationen bättre kunna hantera kunskapsbrist, komplexa system, snabb förändringstakt och ökade och oförutsägbara verksamhets- och användarkrav genom ökad struktur och därigenom kontroll. Idag är ramverket enligt sin egna officiella information det mest accepterade ramverket i världen. (ITIL.se, 2013)

Ed Holub (ITIL and IT Operations Optimization, 2009) som är research VP på Gartner konstaterar att ITIL är det mest eftertraktade ramverket i IT-branschen. Enligt honom är de stora fördelarna med ITIL att organisationen får ett standardiserat språkbruk, fokuserar på värde-processerna snarare än teknologin bakom dem, processerna blir mer integrerade samt

en högre standardisering och struktur vilket möjliggör kostnadsbesparingar och kvalitetsförbättringar. Dessutom blir organisationen mer fokuserad på kunden och kundvärde. I en sammanställning av ett flertal separata undersökningar om ITIL så inventerar Rob Englands (Review of recent ITIL® studies, 2011) fördelarna med att använda ITIL. Här konstateras att de största fördelarna med ITIL är ökad användarnöjdhet, ökad kostnadskontroll, snabbare hantering av avvikelser och en standardiserad serviceleverans.

Hur vanligt det egentligen är att använda ITIL finns inga säkra siffror på. Rob Englands (Review of recent ITIL® studies, 2011) sammanställning pekar dock på att användningen av ITIL hos IT-företag ligger på 57 %, med en standardavvikelse på 26 %. Detta innebär alltså att ITIL används av mellan någonstans mellan 31 % och 83 % av IT-företagen. Vidare så pekar denna sammanställning på att ITIL fortsätter att växa kraftigt, närmare bestämt med en ökning på 20 % årligen. ITIL Ramverket är alltså populärt, och fortsätter att växa i rask takt.

Enligt Holub (ITIL and IT Operations Optimization, 2009) är vidare de största begränsningarna med ITIL kopplade till att det är just en samling av goda råd och koncept, snarare en guide. Ramverket beskriver helt enkelt vad som ska göras, men inte hur man kan komma dit. Han anser även att den stora sensation som råder kring ITIL för tillfället har skapat orimliga förväntningar på vad ramverket kan åstadkomma.

1.1.2 Varför är vår studie viktig?

ITIL är alltså ett stort och accepterat ramverk, men förtjänar det verkligen detta rykte? Vi upplever som sagt att det idag finns en mycket stor tilltro till ramverk och standarder i IT-branschen, en tilltro som vi många gånger uppfattar att vara baserad på vad vi tolkar som gruppträck. Räcker det verkligen att motivera införandet av nya ramverk med motiveringen att "... alla andra använder ramverket så det måste vara bra", vilket vi uppfattar är vanligt förekommande? Eftersom vi, som vi konstaterar i kapitel 2: Litteraturstudie, har haft svårt att finna konkreta siffror på vilken effekt ITIL har haft på svensk offentlig sektor, eller ens hur vanligt förekommande det är att använda ramverket här kan det tyckas märkligt att det är så populärt. Vi hoppas att kunna finna någon slags indikation på ifall ITIL är en bra väg att gå för att förbättra en IT-organisation.

Vi har därför valt att göra en undersökning i vilken vi kommer att fokusera på Sveriges 50 största kommuner, sett till befolkningsmängd, och deras relation till ITIL. Anledningen till att vi valt att fokusera på offentlig sektor är att vår litteraturstudie visar på att även om det finns forskning som undersöker effekterna av att använda ITIL så finns det idag ingen forskning på hur effekterna är för offentlig sektor i Sverige. Vi har valt att undersöka kommuner eftersom detta är en tydlig enhet, med liknande struktur och funktion i hela landet, och endast de 50 största för att få en mer enhetlig population att undersöka eftersom kommunerna varierar stort i antalet invånare.

Vad finns det för egentliga drivkrafter till införandet av ITIL hos svenska kommuner, vilka effekter kan identifieras hos de som inför ITIL och förtjänar ITIL det rykte som det har? Detta är vad vi med denna uppsats vill försöka att besvara.

1.2 Forskningsfråga

Vi ämnar i denna uppsats kartlägga de skillnader och likheter vi kan identifiera mellan kommuner som använder sig av ramverket ITIL och de som inte gör det för att kunna avgöra om ITIL förtjänar det goda rykte det har fått. För att göra detta har följande forskningsfråga tagits fram:

Vilka skillnader kan vi identifiera mellan icke-ITIL och ITIL-kommuner i deras IT-organisationer?

Med denna fråga så vill vi framförallt fokusera på hur kommunernas IT-organisation skiljer sig åt med hänseende till kvalitet, enligt de kriterier som definieras i 2.4 Teoretiskt ramverk. Kan vi hitta data som bekräftar att ITIL är ett bra verktyg för att höja kvaliteten i en kommunal IT-organisation?

Som en underfråga till detta vill vi även svara på hur vanligt förekommande användandet av ITIL är bland kommunala IT-organisationer. Tyder den data som samlats in på att ramverket kan anses vara en självklarhet av kommunerna själva, eller är åsikterna mer skilda åt?

Även om vår studie är gjord på kommunala IT-organisationer i Sverige så tror och hoppas vi att resultatet kommer att vara relevant även för verksamheter utanför den kommunala sektorn. Det torde inte vara helt omöjligt att dra paralleller mellan vår studie på förändringsarbete i kommunala verksamheter och förändringsarbete i landsting, stat samt den privata sektorn.

1.3 Syfte

Vår förhoppning med detta arbete är att kunna hjälpa kommuner i sitt förbättringsarbete i framtiden. Detta vill vi göra genom att utvärdera vilka eventuella fördelar ramverket ITIL innebär för en svensk kommun, och på detta sätt så kan vi svara på ifall ITIL förtjänar sitt goda rykte.

Syftet uppfylls genom att besvara vår forskningsfråga som definieras i 1.2.

1.4 Avgränsningar

Studien fokuserar på de 50 största kommunerna i Sverige, baserat på folkmängd enligt SCB:s statistik från fjärde kvartalet 2012. Anledningen till detta är dels att vi vill begränsa omfattningen av studien, men även att mängden IT en kommun har till stora delar torde vara beroende av befolkningsmängden. I Sverige har vi många kommuner med endast 2000-3000 invånare (Statistiska Centralbyrån, 2013), och vi anser att genom att ha med alla dessa så skulle detta snedvrída resultatet av studien, eftersom mindre kommuners IT antagligen inte är så pass omfattande att arbete inom ett ramverk skulle vara motiverat och även om så skulle vara fallet så skulle motiven och effekterna av att använda ramverket antagligen skilja sig kraftigt åt mellan storlekarna på kommunerna.

1.5 Uppsatsens uppbyggnad

Vår uppsats är fördelad på ett antal kapitel, med olika fokus. I inledningskapitlet, där vi är nu, så presenterar vi vår uppsats och ger en kortare introduktion till ITIL och vårt ämne. Vi kommer sedan i kapitel 2 att diskutera vad som tidigare har skrivits om ITIL, och hur kommuner använder ramverket. Genom att titta på vad som tidigare har skrivits, eller inte skrivits kommer vi sedan ha en grund att gå vidare med för att bygga vår undersökning. I kapitel 3 går vi igenom vår metod för denna uppsats. Här diskuterar vi hur vår undersökning är gjord, och varför vi valt att göra på det sättet.

I kapitel 4 kommer vi sedan att gå in på resultatet av vår enkätstudie. Här presenteras en sammanställning av de svar vi har fått in, tillsammans med en analys av hur vi tolkar siffrorna. Detta kapitel ligger sedan till grund för kapitel 5, där vi diskuterar vad våra data säger oss och kommer fram till en slutsats som besvarar vår forskningsfråga.

2 Litteraturstudie

Utifrån problemområdet och syftet presenterar vi här en genomgång och granskning av vetenskapliga artiklar, studier och publikationer för att tillhandahålla en klar översikt och teoretisk grund till vårt ämne.

2.1 Introduktion till ITIL

ITIL är en akronym för *Information Technology Infrastructure Library* och är ett ramverk som byggts upp av en samling goda råd, eller koncept (fritt från engelskans *best practises*), vilka ska hjälpa en organisation att skapa en systematisk styrning och kvalitetskontroll av IT-tjänster. ITIL är ett mycket brett accepterat ramverk, och anses ha hjälpt många företag att bli bättre. Som en utbredd standard attraherar ITIL många organisationer som vill arbeta aktivt med att höja kvalitet och effektivitet i sin IT-leverans.

ITIL utvecklades redan på 1980-talet, och har idag reviderats till en tredje version. I den nya versionen av ITIL har stora förändringar gjorts, och nu används ett nytt och centralt begrepp som kallas *Service Lifecycle*. Detta begrepp har ersatt flera tidigare begrepp (till exempel *Service Support* och *Service Delivery*). *Service Lifecycle* beskriver hur en IT-tjänst ska levereras, underhållas och kvalitetssäkras beskrivet i en livscykel, eller ett kretslopp, för att förtydliga att allting hänger samman. Budskapet är att vad som sker i ett steg kommer att påverka helheten. En service är något som levereras till kunderna, oftast i form av en tjänst.

Service Lifecycle beskriver förutom hur de olika stegen i livscykeln hänger samman även hur organisationen bör vara strukturerad för att på bästa sätt kunna stödja de processer som ingår i cykeln.

För att uppnå maximal effekt av ITIL så är det viktigt att skapa kunskap och förståelse i verksamheten, till exempel genom att certifiera och utbilda personal i ramverket. (Van Bon, 2007)

2.1.1 *The Service Lifecycle*

Livscykeln består av 5 olika steg som var och en har en helt egen bok dedikerad till sig. I ett försök att sammanställa dessa har Van Bon (*Foundations of ITIL v3*, 2007) beskrivit dem enligt nedan. Var och en av de olika stegen beskriver hur organisationen bör vara strukturerad och hur den bör arbeta för att uppnå maximal kvalitet och effektivitet i sin service.



Figur 2.1 The Service Lifecycle (Van Bon, 2007)

Service Strategy

I kärnan av Service Lifecycle finner vi det som kallas *Service Strategy*. Strategin är själva kärnan av en service, det är de ramar och långsiktiga mål som finns definierade för servicen och dess kunder. Strategin är en vital del av varje service, utan dessa så finns det inga ramar för att utveckla servicen vidare. (Van Bon, 2007)

Service Design

Precis utanför strategin finner vi tre delar som syftar till den löpande verksamheten i en service. I *Service Design* beskrivs hur tjänster och processer i en service är designade för att stödja strategin. Här definieras en infrastruktur för servicen, här beskrivs vilka applikationer som ingår, vilka miljöer som ska stödjas, eventuella underleverantörer, beroenden till andra system och liknande. Här finns även en inventering över vilka risker som finns i servicen och hur dessa kan hanteras, samt hur prestanda kan mätas och jämföras. Ett centralt begrepp är *Service Level Agreement (SLA)* som i detalj beskriver vilka krav som finns på servicen på ett antal nyckelkriterier. Till exempel brukar ett SLA innehålla krav för tillgänglighet, hur snabbt avvikelser måste hanteras, svarstid för supporten och liknande.

Syftet är att skapa en bra grund för att leverera en bra service. Med tydlig dokumentation och standardisering möjliggörs hög kontroll och styrning. (Van Bon, 2007)

Service Transition

Bredvid *Service Design* finns det som kallas *Service Transition*. I detta steg finns de aktiviteter som genomförs för att anpassa standard servicen till en specifik kund, alltså hur servicen ska transformeras för att möta kundens behov. Här beskrivs utförligt hur förändringar ska planeras och genomföras på ett kontrollerat sätt inom så kallade *Changes*. Denna del anses av många vara den del av ITIL som ger bäst avkastning i förhållande till ansträngning för att implementera. (Van Bon, 2007)

Service Operation

I *Service Operation* beskrivs hur servicen bör levereras till användarna och kunderna, inom de SLA som finns definierade. Här ingår förutom själva grundleveransen av servicen även support, hantering av avvikelser i leveransen och övervakning. Det är i detta steg som servicen faktiskt levererar värde till slutanvändaren. (Van Bon, 2007)

Continual Service Improvement

Utanför Design, Transition och Operation finns ytterligare ett steg som kallas *Continual Service Improvement* (CSI). Här beskrivs det arbete som löpande behöver göras för att utveckla och förbättra servicen. Detta betraktas i Service Lifecycle som en konstant process som fortlöpande måste finnas parallellt med den ordinarie verksamheten. Det framhävs mycket tydligt att CSI måste vara en självklar del i organisationens kultur för att kunna fungera optimalt. Förändring som sker på som en reaktion är icke önskvärt, och målet är att organisationen ska agera och förändras proaktivt. (Van Bon, 2007)

2.1.2 Effekter av att använda ITIL

Vilka effekter som går att påvisa av att använda ITIL är ett svårdefinierat område. Det finns ett stort antal studier som försöker göra anspråk på att inventera vilka effekter som kan påvisas. De visar ofta på relativt olika resultat, vilket till stor del kan antas bero på att väldigt få organisationer väljer att implementera hela ramverket, utan endast de delar som passar dem bäst. Dessutom finns det som tidigare nämnt flera olika versioner av ramverket. Detta innebär att det helt enkelt är svårt att definiera exakt vad det innebär att ha implementerat ITIL. På grund av detta är det svårt att påvisa vilka effekter som beror just på införandet av ITIL, och vilka effekter som inte är direkt relaterade.

Om vi tittar på vanliga anledningar till att söka sig till ITIL så har Hulob (ITIL and IT Operations Optimization, 2009) identifierat ett par vanliga anledningar. Vanligast är att man vill höja kvaliteten i sina serviceleveranser, hela 52 % av undersökningens respondenter anger detta som skäl. Andra vanliga anledningar är att bli mer agil som organisation (21 %), minska kostnader (13 %) samt minska risker i serviceleveransen (9 %).

Enligt Aale Roos (Benefits of ITIL, 2010) är den främsta förbättringen som sker genom implementering av ITIL intern struktur. Det skapas en gemensam förståelse och terminologi för verksamheten, vilket förenklar arbetet samt underlättar samarbete inom organisationen. Detta leder i förlängningen till en bättre kostnadseffektivitet. Dessutom skapar användandet av ITIL ett förtroende hos användare och kunder till servicen. Ed Holub som är research VP på Gartner har sammanställt ett antal fördelar med ITIL. Holub (ITIL and IT Operations Optimization, 2009) diskuterar precis som Roos (Benefits of ITIL, 2010) att ett standardiserat språkbruk är en av de viktigaste fördelarna. Holub (ITIL and IT Operations Optimization, 2009) menar dock även att organisationen genom att använda ITIL fokuserar på värdeprocesserna snarare än teknologin bakom dem, processerna blir mer integrerade och dessutom så skapas en högre standardisering och struktur vilket möjliggör kostnadsbesparingar kvalitetsvinster.

Rob Englands (Review of recent ITIL® studies, 2011) har gjort en inventering av ett antal studier som är gjorda om ITIL och dess effekter på en organisation. Han inventerar de fördelar som studierna nämner och ordnar sedan dem efter studiens trovärdighet. Slutsatsen blir att de största fördelarna med ITIL är ökad användarnöjdhet, ökad kostnadskontroll, snabbare hantering av avvikelser och en standardiserad leverans av de services som organisationen levererar.

2.1.3 Begränsningar med ITIL

ITIL är alltså ett stort och väl accepterat ramverk, men varför använder då inte alla ITIL?

Holub (ITIL and IT Operations Optimization, 2009) på Gartner listar ett antal problem med ITIL. Han menar att ett av de största problemen med ITIL är att det är för stort, för svårt att begripa. Storleken och komplexiteten gör att ramverket blir svårt att implementera, och det finns en risk att organisationer fastnar i ett implementationsprojekt som helt enkelt aldrig tar slut. Dessutom menar han att ITIL för många framstår som för teoretiskt och akademiskt. Roos (Benefits of ITIL, 2010) menar även att många avskräcks av ITIL eftersom det är så pass begränsande för verksamheten. Flexibilitet och valfrihet minskar.

Som vanliga anledningar att inte implementera ITIL sammanställer Holub (ITIL and IT Operations Optimization, 2009) följande lista, där procenten är andel av svaranden i studien som inte infört ITIL:

1. Implementationen skulle innebära för stora förändringar i organisationens nuvarande struktur och/eller kultur (43 %)
2. Det finns inget stöd för en implementation i organisationen (21 %)
3. Organisationen fokuserar på IT som ett verktyg, och inte som en service (15 %)
4. En implementation bedöms ha för dålig *Return on Investment* (12 %)

Ytterligare en begränsning med ITIL ligger i att det endast är en samling av så kallade *best practices*. Detta borde innebära att det är fullt möjligt för en organisation att använda sig av liknande processer och struktur som i ITIL i stora delar av sin verksamhet, kanske utan att vara medvetna om det. Dessutom är det många som väljer att implementera endast delar av ITIL. Det gör att det helt enkelt är svårt att definiera vilka kommuner som använder ITIL, och vilka som inte gör det. (Van Bon, 2007)

Ytterligare ett problem med ITIL är enligt Holub (ITIL and IT Operations Optimization, 2009) kopplat till att det är just en samling av goda råd och koncept, snarare en guide. Ramverket beskriver helt enkelt vad som ska göras, men inte hur man kan komma dit. Han anser även att den stora sensation som råder kring ITIL för tillfället har skapat orimliga förväntningar på vad ramverket kan åstadkomma.

2.2 Kommunala IT-leveranser

Sverige är ett demokratiskt styrt land, och det demokratiska styret är fördelat på tre nivåer av folkvalt demokratiskt styre i form av riksdag, landsting och kommun. I kommunernas verksamhet ingår bland annat skola, vatten, avlopp, socialtjänst, äldreomsorg, lokal samhällsplanering, räddningstjänst och liknande. Många kommuner väljer även att driva verksamheter inom till exempel kultur och förskola. (Löfgren, Så styrs en kommun, 2009) I Sverige finns 290 kommuner och dessa varierar i storlek och därmed omfattning på verksamheten. Gemensamt är dock att många av kommunerna är stora arbetsgivare, och därmed stora organisationer. Av landets förvärvsarbetsande befolkning så arbetar ungefär 20 %

inom kommunal verksamhet. Ett annat sätt att uttrycka det på är att kommunen är den största arbetsgivaren i 279 av landets 290 kommuner. (Ansvarskommittén, 2007)

Befolkningsmängden varierar alltså stort i kommunerna, och spänner från 2 421 invånare i Bjurholm till 881 235 invånare i Stockholm. Sveriges 50 största kommuner med hänseende till befolkning representerar 58,94 % av den totala befolkningen. (Statistiska Centralbyrån, 2013)

Tabell 2.1 Kommuner grupperade utifrån befolkningsmängd (Statistiska Centralbyrån, 2013)

Storlek	Antal
< 10 000	77
10 000 - 20 000	94
20 000 - 30 000	38
30 000 - 40 000	21
40 000 - 100 000	46
100 000 - 200 000	10
200 000 <	4
	290

Kommunerna är självstyrande och beslutar med väldigt få undantag fritt om sin egen organisation och det är därför rimligt att anta att kommunernas organisation skiljer sig åt mellan många kommuner. Skillnaderna är stora på grund av att kommunerna är olika stora, men även för att kommunerna helt enkelt valt olika sätt att arbeta, och olika saker att arbeta med. Vilka nämnder som ska finnas bestämmer varje kommun till stora delar själv, men vanligt förekommande är utbildningsnämnd, socialnämnd, kulturnämnd, miljönämnd och byggnadsnämnd. (Löfgren, Verksamheter i en kommun, 2009)

2.2.1 Outsourcing

En undersökning av Nils Knutsson och Ulf Nygren vid Tieto (IT-sourcing i offentlig sektor, 2010) visar att 90 % av den offentliga sektorn valt att inte outsourca sin IT, det vill säga förlägga verksamheten på entreprenad. Resterande procent fördelas mellan 8 % outsourcad IT och 3 % enhetsöverskridande samarbeten, till exempel när kommuner samarbetar och bildar en gemensam IT-organisation¹. Andelen IT som drivs internt är anmärkningsvärd då motsvarande siffror för skolverksamheten är 15 % och för äldreomsorgen 47 %, vilka får betraktas ligga närmare kommunernas kärnverksamhet än IT.

Totalt svarar kommunernas gemensamma IT-kostnader för 10 miljarder kronor varje år, och sysselsätter 6 300 kommunalt anställda. Antalet separata IT-system för varje kommun

¹ Procenten är avrundade i undersökningen, varvid summan inte blir exakt 100 %.

varierar stort, närmare bestämt mellan 80 och 800. Generellt pekar rapporten på att större kommuner utkontrakterar sin IT-verksamhet i betydligt högre grad än mindre kommuner. Rapporten pekar även på att bristen på samarbete mellan kommunerna är förvånande då mycket stor andel av verksamheten som kräver IT-stöd inte skiljer sig åt på annat sätt än i volym mellan kommunerna. Till exempel så borde administrationen av försörjningsstöd vara densamma i Bjurholm som i Stockholm, eftersom lagstiftningen och principerna är desamma oavsett kommun. Ändå så använder varje kommun ett eget system, istället för att centralt för alla kommuner upphandla licenskostnader och drift vilket torde kunna sänka den totala kostnaden nämnvärt. Dessutom är det i många mindre kommuner svårt att behålla kunskapen inom varje område, då det inte går att anställa en expert på varje system. (Knutsson & Nygren, 2010)

2.2.2 Vad är en bra kommunal IT-organisation?

För att kunna bedöma de effekter vi ser av användandet av ITIL i vår undersökning behöver vi även definiera vilka nyckeltal som är intressanta att mäta. Vad är egentligen en bra IT-avdelning? Sveriges Kommuner och Landsting delar vartannat år ut utmärkelsen Årets IT-kommun, och i motiveringarna till dessa utmärkelser har vi identifierat följande kvalitetsindikatorer:

- Innovationshöjd (förekommer i motiveringar år 2007, 2009, 2011)
 - Till vilken grad IT-organisationen arbetar med förnyelse-och utvecklingsarbete, samt vilken innovationshöjd dessa håller. Utvecklandet av nya så kallade e-tjänster förekommer mycket frekvent i motiveringarna.
- Kostnadseffektivitet (förekommer i motiveringar år 2007, 2009, 2011)
 - Till vilken grad IT-organisationen har låga kostnader i förhållande till levererade tjänster.
- Förtroende hos användarna (förekommer i motiveringar år 2007, 2011)
 - Till vilken grad användarna känner sig nöjda och trygga med de tjänster som levereras från IT-organisationen.
 - Samt till vilken grad IT-organisationen i de fall något går fel tillhandahåller en kompetent och effektiv support på de tjänster som levereras.

(Hertzman, 2008, 2009 samt 2011)

Då dessa kvalitetsindikatorer är vad vi identifierat från Sveriges Kommuner och Landstings publikationer så anser vi det vara rimligt att anta att detta är vad branschen själva anser vara viktiga kvalitetsindikationer och därmed lämpliga att basera vår undersökning på. Sveriges Kommuner och Landsting är en arbetsgivar- och intresseorganisation vars medlemmar består av Sveriges 290 kommuner och 20 landsting. (Carlstedt & Löfgren, 2009)

2.3 Användning av ITIL i svenska kommuner

Vi har inte funnit någon litteratur som beskriver hur ITIL används i svenska kommuner i allmänhet, eller hur vanligt det är. De få publikationer som står att finna är framförallt interna

arbetsdokument hos kommunerna själva som nämner ITIL, och ingen av dessa har funnits vara av värde för denna studie.

2.4 Teoretiskt ramverk

Som en avslutning av vårt teorikapitel så kommer vi nu att diskutera vårt teoretiska ramverk. I detta kapitel så har vi nu diskuterat ITIL, dess beståndsdelar och effekter samt grundförutsättningar för en kommunal IT-organisation. Som en sammanfattning av vår genomgång kommer vi nu att presentera ett teoretiskt ramverk från vilket vårt arbete har utgått. Detta består av de aspekter vi har identifierat som centrala i vår teorigenomgång, och kommer att användas som en grund för vår fortsatta undersökning.

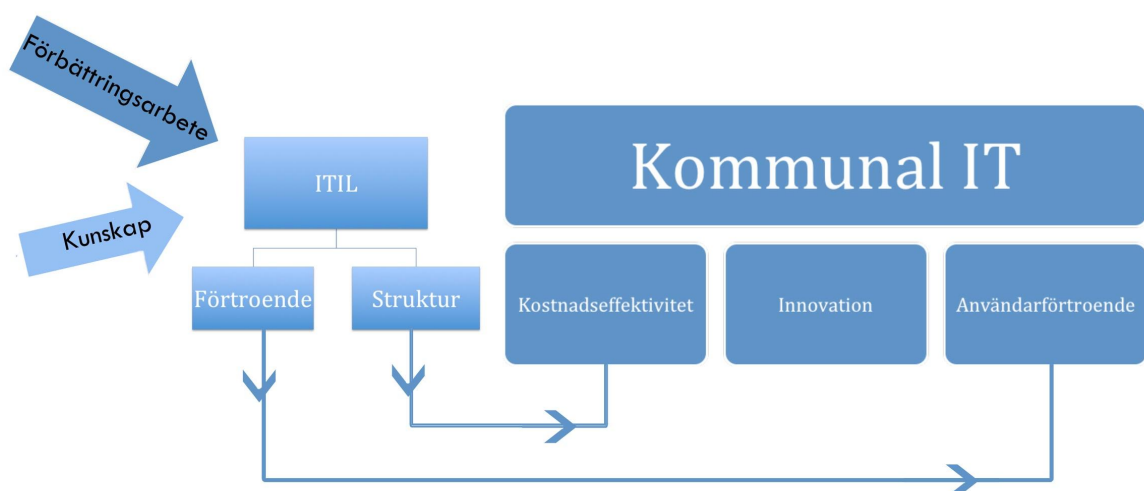
För ITIL är dessa aspekter de som vi identifierat i litteraturen, genom Van Bon (Foundations of ITIL v3, 2007), vara de förväntade effekterna av att införa ITIL i en organisation, det vill säga:

- Ökad struktur, insikt och kontroll över verksamhetens processer på grund av tydligare dokumentation och rollfördelning samt
- Ökat förtroende hos användare av tjänsten.

Detta är de effekter som kan förväntas efter införandet av ITIL, och vi ser ingen anledning till att det inte skulle gälla även kommuner. Vilka effekter är då viktiga för en kommunal IT-organisation? För att svara på detta så har vi kopplat ihop dessa effekter med de kvalitetsindikatorer som vi identifierat i 2.2.2 Vad är en bra kommunal IT-organisation?.

För kommunala IT-organisationer så är centrala aspekter de nyckelkvalitetsindikatorer för kommunal IT enligt vad branschen själva identifierat genom Sveriges Kommuner och Landsting (Hertzman, 2008, 2009 samt 2011), nämligen:

- Innovationshöjd
- Kostnadseffektivitet
- Användarförtroende



Figur 2.2 Teoretiskt ramverk

Dessa effekter och kvalitetsindikatorer relaterar vi till varandra enligt Figur 2.2. Detta ramverk är skapat genom en analys av den litteraturstudie vi gjort, och sammanställer de samband vi anser vara mest centrala i litteraturstudien. Vi kan i detta ramverk direkt se en tydlig koppling mellan ITIL och de kvalitetsindikatorer vi identifierat.

Vi behandlar vilka effekter som är att förvänta av att använda ITIL under rubrik 2.1.2 Effekter av att använda ITIL. Här kan vi se att både Hulob (ITIL and IT Operations Optimization, 2009) och Roos (Benefits of ITIL, 2010) pekar på att införandet av ITIL innebär en bättre struktur, vilket bidrar till en bättre kostnadseffektivitet. Därför har vi i vår modell relaterat begreppet struktur hos ITIL med kvalitetsindikatorn Kostnadseffektivitet hos Kommunal IT.

En annan effekt som både England (Review of recent ITIL® studies, 2011) och Roos (Benefits of ITIL, 2010) diskuterar är ett förbättrat förtroende hos användarna av servicen som levereras. Detta kopplar vi ihop med kvalitetsindikatorn Användarförtroende hos Kommunal IT.

När det gäller kvalitetsindikatorn Innovation så har vi inte funnit någon tydlig koppling till införandet av ITIL. Vi har dock med den i vårt teoretiska ramverk eftersom vi menar att ett förändringsarbete i en kommun måste ha som mål att göra verksamheten bättre. Med detta menar vi att förändringsarbetet lämpligtvis borde vara inriktat på att förbättra en eller flera av kvalitetsindikatorerna Kostnadseffektivitet, Innovation eller Användarförtroende. Ett förändringsarbete som fokuserar på införandet av ITIL borde därför kunna visa upp effekter som antingen är de vi identifierat ovan för ITIL (ökad struktur och kontroll eller ökat förtroende hos användare), eller andra effekter som går att koppla till förbättring av just innovationshöjd, kostnadseffektivitet eller användarförtroende.

3 Metod

Detta kapitel redovisar de tillvägagångssätt och metoder som använts i denna studie. Vi redogör för hur teori har samlats in samt hur empiri har sammanställts och behandlats.

3.1 Tillvägagångssätt

Denna uppsats är enligt Jacobsen (Vad, hur och varför?, 2002) framförallt explorativ med hänseende till de forskningsfrågor som definierades i 1.2 Forskningsfråga. Vi försöker med vår forskningsfråga kartlägga vilka effekter införandet av ITIL har, utan att ha en klar teori vi försöker pröva.

För att uppnå hög kvalitet så används fem kriterier som diskuteras i Oates (Researching Information Systems and Computing, 2005). Dessa kriterier har satts upp av Lincoln & Gubba (1985, refererade i Oates 2005, p 294) och är följande (fritt översatta från engelska):

Tillitlighet: Till vilken grad kan läsaren lita på arbetet?

Vi vill skapa en tillit genom att tillhandahålla en utförlig litteraturdiskussion och tydligt redovisad metod och analys för insamling av våra primärdata.

Bekräftbarhet: Till vilken grad har läsaren av arbetet tillräckligt med information för att kunna förstå arbetets slutsatser?

Med en tydlig röd tråd genom hela arbetet är vår förhoppning att ge läsaren en god insikt i resonemang och slutsats.

Tillförlitlighet: Till vilken grad är undersökningsprocessen väldokumenterad?

Med noggranna referenser och bifogad enkätundersökning och primärdata så är vår förhoppning att undersökningsprocessen ska vara tydlig för läsaren, med goda möjligheter till uppföljning eller replikering av undersökningen.

Trovärdighet: Till vilken grad undersökningen är väldefinierad, så att resultatet är trovärdigt.

Genom att tydligt redovisa de brister och problem vi identifierat i vår undersökning vill vi ge läsaren en bra grund att själv kunna vara källkritisk och bedöma trovärdigheten. Vi för även själva en diskussion om effekterna av problem och brister i undersökningen.

Överförbarhet: Till vilken grad kan resultatet överföras till ett annat sammanhang?

Målet med detta arbete är att ta fram en förståelse för effekter av införandet av ITIL i kommunal sektor. Vår förhoppning är att detta ska utgöra en god grund för att fatta beslut för dels de kommuner som funderar på att införa ITIL men även för landsting, stat och privat sektor.

3.2 Litteraturstudie

För att uppnå syftet med denna studie har först en referensram skapats utifrån den tidigare forskning vi har funnit på området. Denna teoretiska referensram har haft som uttalat mål att framförallt bestå av vetenskapliga artiklar, men vid brist på sådana har även publikationer från kommuner och intresseföreningar och liknande samt artiklar från tidningar använts för att sammanställa en komplett referensram. Fokus har legat på artiklar och publikationer som är publicerade de senaste 5 åren, för att ha så hög relevans som möjligt.

3.3 Enkät

Denna undersökning bygger på primärdata som är insamlad genom en enkätundersökning, och är enligt Jacobsen (Vad, hur och varför?, 2002) att anse som en kvantitativ studie.

Jacobsen (Vad, hur och varför?, 2002) påpekar vikten av att vid explorativa undersökningar som denna använda sig av data som kan beskriva skillnaden mellan innan förändringen och efter förändringen - i vårt fall före införandet av ITIL respektive efter införandet av ITIL. Ett sätt att göra detta för denna undersökning hade varit att titta på skillnader i budget, antalet användare per anställd och liknande före respektive efter ett införande. Vi har dock valt att inte lägga fokus på just dessa typer av före- och eftersiffror i vår enkätundersökning. Detta eftersom, som vi diskuterade i inledningen, verksamheten för kommunernas IT-organisationer är mycket föränderlig. För att kunna använda före- och efterdata så måste vi enligt Jacobsen (Vad, hur och varför?, 2002) isolera dessa data till att gälla just före och efter, och därmed sortera bort alla andra typer av förändringar - så som just verksamhetsförändringar. Denna typ av isolering av data har vi funnit närmast omöjlig att göra, framförallt med hänseende till den diskussion Jacobsen (Vad, hur och varför?, 2002) har om att höja svarsfrekvensen genom att ha så få frågor som möjligt i en enkät. Vi har därför valt att i vår enkätundersökning istället, för de kommuner som använder ITIL, fråga efter vilka skillnader de själva anser att detta har inneburit.

Vi har även samlat in data för budget, antal användare och antal anställda vid IT-organisationen för att på så sätt kunna kartlägga generella skillnader mellan de respondenter som infört ITIL och de som inte gör det.

Utifrån diskussionen ovan och det teoretiska ramverk som har etablerats i 2.4 Teoretiskt ramverk har sedan en enkätundersökning skapats. Denna har sedan skickats ut till IT-chefer eller motsvarande på de 50 största kommunerna i Sverige med hänseende på befolkningens mängd. Enkäten har bestått av ett web-formulär, där svaren sparats i en databas för bearbetning.

Enkäten med frågor och svarsalternativ finns bifogad som bilaga 1.

3.3.1 Urval av informanter

Vi har i vår enkätstudie valt att fokusera på Sveriges 50 största kommuner sett till befolkningens mängd. Anledningen till detta är att vi antagit att IT-verksamheten skiljer sig åt

beroende på hur stor befolkning som finns i kommunen. Vi ville därför koncentrera oss på en enhetlig grupp av kommuner. Se i övrigt diskussionen i 1.4 Avgränsningar. På detta sätt så är vad Jacobsen (Vad, hur och varför?, 2002) skiljer på som teoretisk population och teoretiskt urval i vår studie desamma. Vår studie syftar till att undersöka de 50 största kommunerna med hänseende till befolkningens mängd, vilket vi även gör.

Befolkningsstatistiken är hämtad från Statistiska Centralbyråns statistik från kvartal 4 år 2012.

3.3.2 Utskick av enkäten

För att skicka ut vår enkät ringde vi till växeln i de kommuner som var med i undersökningen och bad att få prata med den som var IT-chef eller motsvarande i kommunen. Ifall vi lyckades etablera kontakt med IT-chefen eller motsvarande beskrev vi vår studie och frågade ifall de kunde tänka sig att hjälpa oss genom att svara på en kort enkät via epost. Efter detta skickades ett epostmeddelande ut till den e-postadress som vi fått med en länk till enkäten. I de fall vi inte lyckats etablera en kontakt med IT-chef eller motsvarande via telefon har vi efter 3 ytterligare försök skickat ett epostmeddelande till kommunens diarium och bett dem att vidarebefordra meddelandet. Ingen kommun valde aktivt att inte delta i studien genom att tacka nej.

Jacobsen (Vad, hur och varför?, 2002) diskuterar olika åtgärder som kan vidtas för att få hög svarsfrekvens, och därmed så tillförlitlig data som möjligt. För att säkerställa en så hög svarsfrekvens som möjligt så har påminnelser skickats ut via epost till respondenterna i tre omgångar, med jämna mellanrum. I dessa har påpekats att det är en kort enkät samt att deras svar inte går att ersätta med någon annans.

Att vi inte har möjliggjort för kommuner att vara anonyma kan enligt Jacobsen (Vad, hur och varför?, 2002) ha sänkt vår svarsfrekvens något, men vi ansåg detta nödvändigt för att kvalitetssäkra våra data. Det var dock bara vilken kommun som respondenten representerar som är en obligatorisk uppgift. Namn och kontaktuppgifter till uppgiftslämnaren var valfritt att lämna.

Enkäten skickades ut den 26-27 mars 2013, och påminnelser till de som ännu inte svarat skickades ut 9 april samt 17 april. Enkäten stängdes för fler svar den 23 april.

3.3.3 Bearbetning av resultatet

I vår bearbetning av enkätsvaren så har vi använt den metodik som Jacobsen (Vad, hur och varför?, 2002) diskuterar.

För alternativfrågor så har vi använt kodning, där varje alternativ får ett siffervärde, för att kunna ta fram genomsnitts-, modal- och medianvärden.

För fritextsvar har Jacobsens (Vad, hur och varför?, 2002) förslag till analys av öppna frågor använts. Detta innebär att fritextsvaret har kategoriserats i de kategorier som funnits lämpligt vid analysen av svaren. Detta har använts även för alternativfrågor där fritext har varit möjlig som ett svarsalternativ.

I vår illustrering av svar så har vi använt oss av framförallt relativa svar angivet i procent av svaranden på den aktuella frågan. Detta eftersom alla svaranden inte svarat på alla frågor.

3.3.4 Felkällor och trovärdighet

Det finns ett antal tänkbara felkällor vi har identifierat som risker med vår enkätundersökning. Den första har att göra med överförbarhet och generalisering, och handlar om att vi riskerar att få en för låg svarsfrekvens. Även om en önskvärd svarsfrekvens skulle vara 100 %, så är en svarsfrekvens över 50 % tillfredställande i de flesta fall, enligt Jacobsen (Vad, hur och varför?, 2002). Han menar vidare att över 60 % är att anse som bra, och över 70 % är att anse som mycket bra. Vår enkät nådde en svarsfrekvens på 80 %, vilket därmed får anses vara anmärkningsvärt högt. Att vi kunnat nå en så hög svarsfrekvens tillskriver vi dels att enkäten varit välutformad, samt att vi i de telefonsamtal vi haft där vi presenterat undersökningen märkt av ett tydligt intresse för ämnet. Vi har även i enkäten frågat ifall respondenten vill ta del av undersökningens resultat när det är färdigt. Även svarsstatistiken för denna fråga pekar på ett stort intresse för ämnet. De kommuner som inte svarat kan inte anses representera en grupp, och är såvitt vi kan identifiera inte snedvridande för resultatet. Möjligen så har dessa kommuner valt att inte svara för att inte framställa sig själva i dålig dager, ifall de till exempel inte vill skylta med att de inte infört ITIL. Denna rädsla är något vi identifierat hos vissa kommuner i samband med våra telefonsamtal.

Vi har även identifierat risken att frågor missuppfattas. I de fall vi har identifierat svar som varit uppenbart orimliga har respondenten kontaktats. I de fall vi fått in en rättad uppgift så har detta ersatt tidigare lämnad uppgift. I de fall vi har identifierat ett orimligt svar men inte lyckats samla in en rättelse så har detta svar strukits.

Dessa brister till trots så är vår slutsats att enkäten håller god trovärdighet, framförallt på grund av den höga svarsfrekvens vi har uppnått.

3.3.5 Enkätens koppling till vårt ramverk

Vi har genom litteraturen identifierat ett antal områden som vi anser vara centrala för vår undersökning och sammanställt dessa i ett teoretiskt ramverk i 2.4 Teoretiskt ramverk. Utifrån detta ramverk skapades en enkätundersökning. Enkäten är uppdelad i tre delar:

Kontextuell information om respondenten

I denna del av enkäten samlar vi in information om den kontext som är relevant för respondenten. Det handlar om till exempel IT-organisationens budget, antalet anställda och antalet användare som ska betjänas. Detta kopplas till vårt teoretiska ramverk genom att vi vill kunna bedöma respondentens effektivitet, både baserat på kostnad per användare och antalet användare per anställd.

Information om respondentens relation till ITIL

I denna del av enkäten samlar vi in information som beskriver respondentens relation till ITIL. Detta är för att kunna dela upp kommunerna i kategorier beroende på om de använder ITIL eller inte. I vårt teoretiska ramverk så påverkar kunskapen om ITIL direkt införandearbetet.

Vi frågar därför efter vilken kunskap som finns inom organisationen, och hur denna är fördelad.

Information om uppgiftslämnaren själv

Denna del av enkäten är uppdelad på två delar, en som är i början av enkäten, och en som är i slutet. Detta har ingen specifik koppling till vårt teoretiska ramverk, utan ska framförallt tillföra metadata till svaret. Här frågar vi efter uppgiftslämnarens kommun, och uppgiftslämnarens titel. Frågan om vilken kommun som respondenten representerar är för att kunna koppla svaret till den befolkningsstatistik vi har fått från Statistiska Centralbyrån. Vi frågar om respondentens titel för att kunna bedöma kvaliteten på de svar vi fått, då vi antar att en anställd i chefsposition har bättre kunskap om verksamheten än en anställd längre ned i hierarkin.

Svaren på vår enkät har sammanställts och analyserats i kapitel 4, Enkätundersökning.

4 Enkätundersökning

I detta kapitel beskrivs och analyseras den primärdata som har samlats in till undersökningen.

4.1 Enkätens frågor och utformning

Enkäten är utformad för att besvara våra forskningsfrågor, genom vårt teoretiska ramverk som finns under rubrik 2.4. Enkäten i sig finns bifogad som bilaga 1.

Målet med enkäten är att genom analysen finna tydliga kopplingar mellan de teoretiskt grundade resultaten av införandet av ITIL det vill säga ökad struktur och förtroende för verksamheten ska kopplas mot verksamhetens kostnadseffektivitet och användarförtroendet.

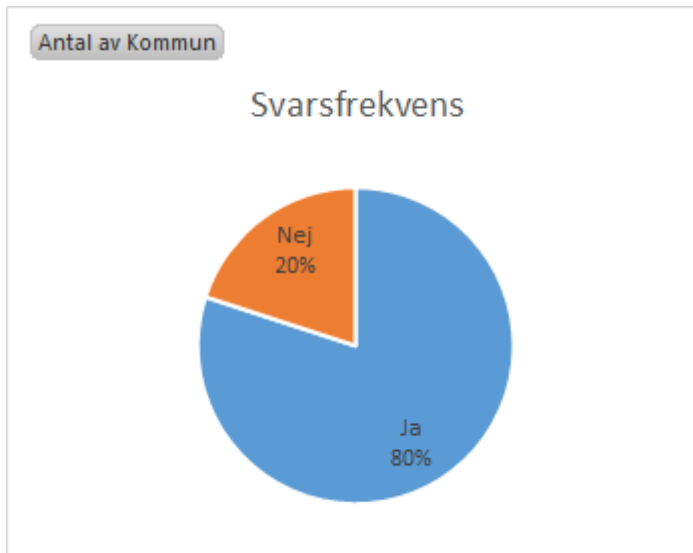
Enkäten är uppdelad i två steg, där det första steget fokuserar på kontext: verksamhetens struktur och omfattning. Till exempel så ställer vi frågor som visar på antal anställda, budget, antalet användare eller kunder och hur verksamheten är strukturerad (till exempel om den är outsourcad).

I enkätens andra del så fokuserar vi på verksamhetens relation till och dess användande av ITIL. Detta gör vi genom att ställa frågor som berör till exempel ifall ITIL används, och i sådana fall på vilket sätt och hur kunskapen i verksamheten kring ITIL ser ut. Vi ställer även frågor för att se ifall andra ramverk än ITIL används, som till exempel scrum, lean, kanban eller liknande, samt huruvida de anställda i verksamheten har certifierats inom ITIL eller inte.

För att sedan få en tydligare bild över hur ITIL används och effekter därav har vi avslutat med att ställa frågor kring varför kommunen (inte) använder sig av ITIL och vilka eventuella effekter införandet upplevs ha haft i organisationen.

4.2 Resultat av enkäten

Enkäten har uppnått god svarsfrekvens: 80 % av respondenterna har besvarat enkäten, vilket framgår av Figur 4.1.



Figur 4.1 Svarsfrekvens i enkätstudie

Bland de som inte svarat på enkäten har inte något samband identifierats. Kommunerna som ej besvarat enkäten är enligt Tabell 4.1 nedan.

Tabell 4.1 Kommuner som ej besvarat enkäten och deras placering baserad på folkmängd (folkmängd från statistiska centralbyrån, 2013)

Placering	Kommun
9	Helsingborg
10	Jönköping
11	Umeå
16	Sundsvall
29	Solna
31	Sollentuna
39	Norrtälje
40	Falun
44	Nyköping
50	Trelleborg

Vi anser därmed att det härav inte finns någon grund att misstro den data som är insamlad, då den torde vara tämligen representativ. De kommuner som inte har svarat bedömer vi har gjort så av misskommunikation eller möjligen tidsbrist.

4.2.1 Uppgifter om respondenten

Respondentens titel

I huvudsak så har vår enkät besvarats av chefer för IT-organisationen. 92 % eller 37 respondenter anger detta som sin titel. I denna benämning räknas variationer in, så som IT-chef, CIO, Enhetschef, Verksamhetschef och liknande. Övriga titlar som förekommer är arkitekt, konsult samt strateg med vars en respondent. Målet med denna fråga var att säkerställa en god kännedom om verksamheten, vilket vi antagit att en chef har.

Vår tolkning av resultatet är att med 92 % av respondenterna som titulerar sig chef eller motsvarande så kan vi betrakta vår insamlade data som mycket trovärdig, eftersom vi har antagit att chefen för en IT-verksamhet har god insikt i en verksamhet som denna leder. Denna fråga relaterar vi inte direkt till vårt ramverk, utan syftar primärt till att bedöma kvaliteten på svaren.

IT-organisationens storlek

Hur stor en organisation är går såklart att analysera på ett antal olika sätt. Vi har i vår enkät frågat efter vilken budget, hur många användare och hur många anställda som de IT-organisationer som vi undersöker har, och kommer utifrån detta återge storleken på kommunerna.

Budgeten hos de undersökta kommunerna skiljer sig kraftigt åt: de varierar mellan 20 miljoner kronor och 500 miljoner kronor. Medelvärdet bland kommunerna är en budget på 89 950 000 kronor, medan medianen är på 54 miljoner kronor. Typvärdet är på 50 miljoner kronor, vilket två kommuner har.

De svarande kommunerna har även stor variation i antalet användare, och en del levererar även tjänster till elever. Vi har förstått på respondenterna att arbetsinsatsen varierar mellan elev och vanlig användare. Med elever så blir medelvärdet 11 679 användare, medianvärdet 8 500 användare och typvärdet på 15 000 användare i tre kommuner. Utan elever blir siffrorna för medelvärde istället 13 168 användare och medianvärdet 10 500 användare medan typvärdet är oförändrat.

Antalet anställda varierar stort mellan kommunerna. Medelvärdet är 47 anställda, medianvärdet 30 anställda, typvärdet 40, maxvärdet 300 och kommunen med lägst antal anställda har två anställda. Tre svar har strukits från denna fråga, då de bedömts som orimliga.

Organisationerna är alltså olika stora, på många olika sätt, vilket vi anser bekräftar vårt val att välja att fokusera på endast de 50 största kommunerna sett till folkmängd.

Effektivitet

Vi har valt att mäta effektivitet primärt som hur stor budget som finns jämfört med hur många användare som betjänas. Vi har beräknat kostnadseffektiviteten genom att fördela IT-organisationens totala budget på antalet användare som betjänas. Kostnadseffektiviteten varierar mellan kommunerna, som framgår enligt Tabell 4.2 samt Tabell 4.3 nedan.

Tabell 4.2 Kostnadseffektivitet

Kostnad per användare	Exklusive elever	Inklusive elever
Medelvärde	8 629,18 kr	7 664,46 kr
Medianvärde	7 697,37 kr	6 027,95 kr
Typvärde	10 000,00 kr	3 333,33 kr
Maxvärde	37 500,00 kr	37 500,00 kr
Minimumvärde	1 571,43 kr	882,35 kr

Tabell 4.3 Kostnadseffektivitet efter kategori

Kostnad per användare	Exklusive elever	Inklusive elever
0 - 1000	0	2
1001 - 2000	3	3
2001 - 4000	8	9
4001 - 8000	11	11
8001 - 16000	13	11
16001 - 32000	4	3
32001 -	1	1
Totalt:	40	40

Outsourcing

Kommunerna använder outsourcing till stor grad. 8 % av respondenterna anger att de använder outsourcing för hela sin IT-leverans, 8 % anger att de använder outsourcing för stora delar av leveransen, 63 % anger att vissa specifika delar är outsourcade, medan 23 % anger att de inte använder outsourcing.²

Generellt så kan vi se ett samband mellan outsourcing och användandet av ITIL. Av de kommuner som infört ITIL använder 86 % även outsourcing på ett eller annat sätt. Detta tyder på att de kommuner som använder ITIL i högre grad väljer att outsourca sin verksamhet.

² Procenten är avrundade till heltal, varför summan inte är exakt 100 %.

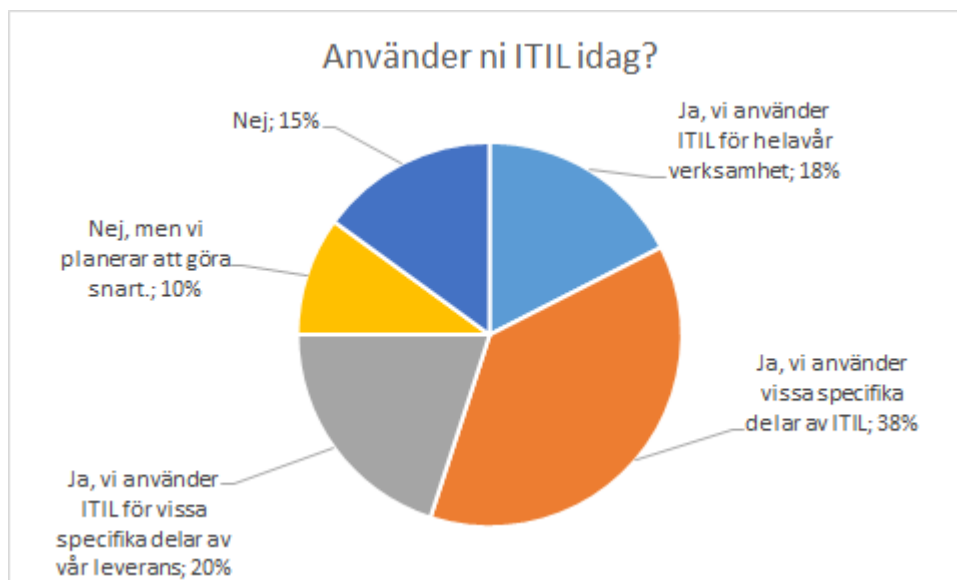
4.2.2 Respondentens relation till ITIL

Denna del av enkäten kartlägger respondentens relation till ITIL.

Användandet av ITIL

Av respondenterna anger 75 % att de använder ITIL på något sätt idag. Av Figur 4.2 framgår hur användandet är fördelat.

Då endast 15 % av respondenterna anger att de inte använder, och inte heller planerar att införa ITIL så tolkar vi detta som att ITIL generellt ses som ett accepterat ramverk inom branschen. Att endast 18 % anger att de använder hela ITIL tolkar vi som mindre viktigt eftersom ITIL består av en samling av många så kallade best practices, och alla best practices är helt enkelt inte relevanta för alla verksamheter.



Figur 4.2 Använder ni ITIL idag?

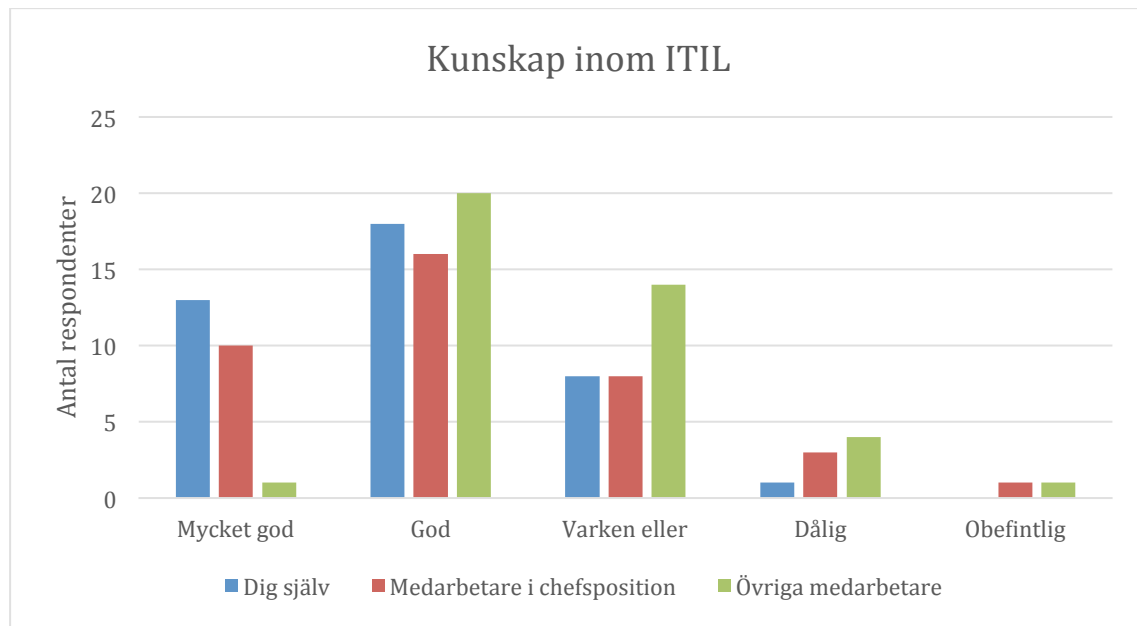
Kunskap inom ITIL

Som vi visar på i vårt teoretiska ramverk så kräver en implementation av ITIL skapandet av en kunskapsbas i verksamheten, därför har vi valt att undersöka hur respondenterna själva anser sin kunskapsnivå vara. Kunskapen inom ITIL bedöms av respondenterna som relativt god. Kunskapen uppskattas hos respondenterna enligt Figur 4.3. I enkätundersökningens resultat har vi kunnat utläsa att av alla kommunerna är 35 % av respondenternas verksamheter helt utan personal som har certifierats inom ITIL, 45 % av de som svarat är själva certifierade inom ITIL och i 50 % av fallen är någon i chefsposition certifierad, i totalt 63 % av fallen är en medarbetare i servicedesk även certifierad. Med dessa siffror kan vi se att det är en stor procentuell andel som är certifierade inom ITIL.

Med denna information valde vi även att undersöka resultatet för att försöka finna ett samband mellan de ITIL-användarna som anser sig ha stor kunskap och de som har mindre kunskap, och dess kostnadseffektivitet. De som svarat på enkäten och anger att de använder ITIL och har mycket god kunskap har i snitt 31 % högre kostnad än medel (33 % högre utan

elever), medan de som har angivit att de har god kunskap har 23 % lägre kostnad än medel (19 % lägre utan elever). De som anser sig ha lägst kunskap bland de ITIL-användande kommunerna, (de som har svarat “varken eller”) har högst kostnadseffektivitet med 37 % lägre (46 % lägre utan elever) kostnad i jämfört med genomsnittet för ITIL-kommuner. Lägre kunskap verkar alltså vara kopplat till bättre effektivitet.

Däremot kan vi se en direkt koppling till att de större kommunerna har större kostnader per individ, dessa kommuner behöver sannolikt även en större kunskap kring ITIL då dess verksamhet är mer komplex. Vi tror att det är denna komplexitet som leder till att de med större kunskap finns i de större kommunerna som i slutändan har sämre kostnadseffektivitet.



Figur 4.3 Kunskap inom ITIL

Användandet av andra ramverk

Vi har undersökt till vilken grad våra respondenter använder sig av andra ramverk för sin verksamhet än ITIL. Generellt pekar vår enkät på att användandet av andra ramverk är betydligt mer utbrett bland kommuner som använder ITIL. Antalet ramverk per kommun som använder ITIL är i genomsnitt 1,43 ramverk per kommun (exklusive ITIL). Motsvarande siffra för kommuner som inte använder ITIL är 0,7 ramverk per kommun. De vanligaste ramverken är Lean som används av 25 % av ITIL-kommuner och 5 % av icke-ITIL-kommun samt PM3 som används av 20 % av ITIL-kommuner och 5 % av icke-ITIL-kommun.

17,5 % av ITIL-kommunerna anger att de inte använder något annat ramverk än ITIL, medan 60 % av kommunerna som inte använder ITIL anger att de inte använder något ramverk.

Vi tolkar detta som att de kommuner som använder ITIL söker sig till användandet av ramverk i största allmänhet i ett försök att strukturera upp verksamheten genom att tillföra fler ramverk och regler. De kommuner som använder få ramverk upplever sannolikt inget behov av att införa standardiserade regler för att strukturera upp verksamheten eftersom de redan idag upplever sig ha god kontroll, vilket även kan ses som en anledning till att de inte sökt sig till ITIL. Värt att nämna är att en respondent angav att man i deras IT-organisation använde ramverket “sunt förnuft och logik” istället för att använda ITIL. Detta skulle kunna ses som

ett exempel på att ITIL enbart behövs och gör nytta i en organisation där komplexiteten vuxit, där det inte längre räcker att enbart använda sitt sunda förnuft.

4.2.3 Respondenter som använder ITIL

För de respondenter som använder ITIL ställde vi frågan varför ITIL infördes. Frågan besvarades med fritext, och det var därför möjligt att ange flera anledningar. 60 % angav att anledningen till att ITIL infördes var för att få bättre, tydligare och mer strukturerade processer i verksamheten. Andra vanliga anledningar var att arbeta effektivare (30 %), höja kvaliteten (20 %), för att dra nytta av de *best practices* som finns (13 %), för att ITIL i sig är önskvärt (10 %) samt att förbättra kostnadseffektiviteten (7 %). I vårt teoretiska ramverk visar vi på att just ökad struktur är en av de positiva effekter en ITIL-implementation har på verksamheten, detta leder sedan i sig till att verksamheten blir effektivare och tydligare.

Effekten av införandet av ITIL

Vi frågade även om vilka effekter kommunerna som använder ITIL hade upplevt av att införa ramverket. Även här kunde flera effekter anges, och den absolut vanligaste effekten angavs vara ökad struktur (70 %). Andra vanliga effekter var ökad kvalitet (27 %), ökad effektivitet (23 %) samt ökad kontroll (13 %). Bland respondenterna har införandet i 67 % av fallen inneburit uppfyllande av målen med införandet. Hos 33 % av respondenterna så har införandet visserligen inneburit positiva effekter, men inte i den mängd eller inom det område som förväntades. Ingen av respondenterna har angett att införandet inte inneburit några positiva effekter.

Vi tolkar detta som att medvetenheten är god om vilka effekter som är att vänta från införandet av ITIL. Införandet verkar ha upplevts som väl genomfört och gett önskvärda effekter. Möjligen kan vi anse dessa siffror aningen för positiva, och vi frågar oss ifall införandeprojekten verkligen har givit så god effekt, eller om det i vissa fall kan handla om placeboeffekter.

4.2.4 Respondenter som ej använder ITIL

Av de respondenter som inte använder ITIL, och inte heller planerar att göra det inom den närmaste tiden anger 50 % att anledningen är att de inte har tid att införa ITIL. Andra vanliga anledningar är att man inte anser sig ha kompetens (33 %), att man inte ser nyttan med att införa ITIL (33 %) eller att man använder andra ramverk istället (33 %). Flera svar kunde anges på denna fråga.

Vi tolkar att hela 50 % anger att de inte haft tid samt 33 % att de inte har kompetensen att många av respondenterna som inte använder eller planerar att införa ITIL trots allt hade velat införa ramverket, men att incitamenten ännu inte är tillräckligt höga för att prioritera projektet.

4.2.5 Intresset för undersökningen

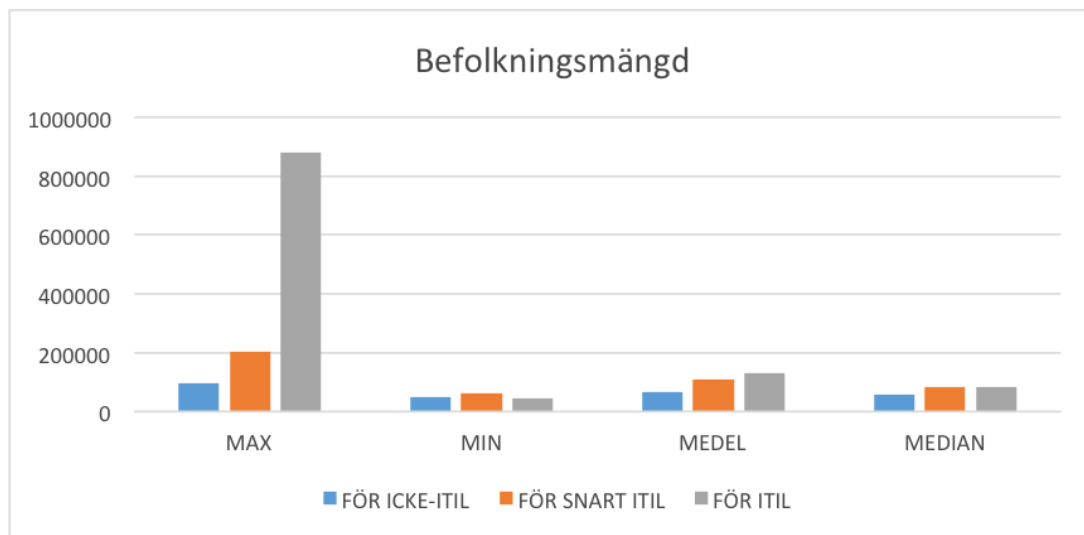
Som avslutning på enkäten frågade vi respondenterna ifall de var intresserade av att ta del av resultatet av undersökningen. 85 % av respondenterna tackade ja till detta, vilket vi tolkar som

ett mycket stort intresse för vårt ämne bland kommunerna. 75 % av respondenterna kunde även tänka sig att svara på följdfrågor.

4.2.6 Skillnader mellan ITIL- och icke-ITIL-respondenter

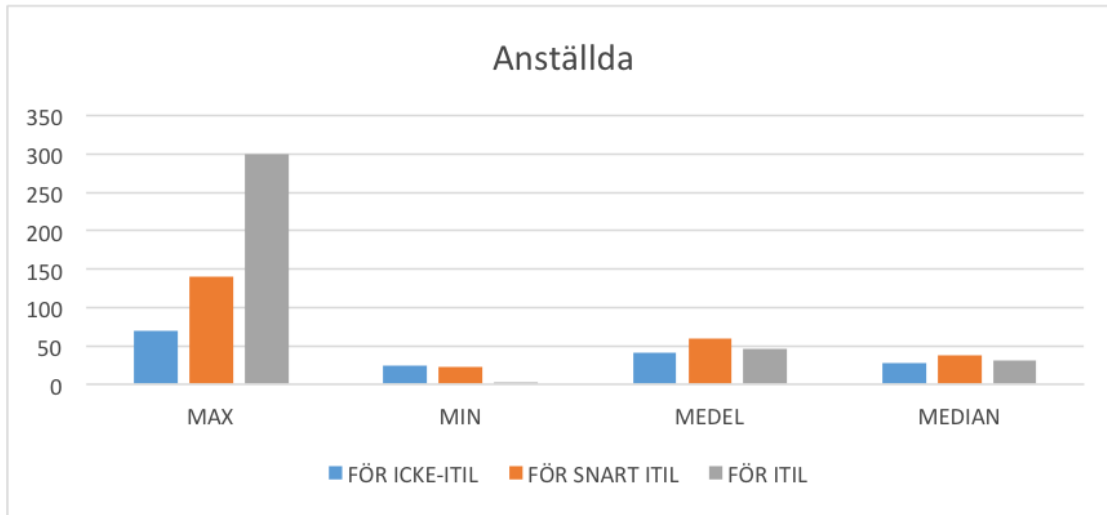
Under denna rubrik redovisas vilka distinktioner som kunnat göras mellan de kommuner som svarat att de använder ITIL och de som inte använder ITIL. Vi har även valt att särskilja de kommuner som planerar att införa ITIL, då vi på vissa mätpunkter funnit tydliga skillnader.

Vad skiljer de respondenter som använder ITIL, de som planerar att börja använda ITIL och de som inte använder ITIL? Genom att använda befolkningsstatistik från Statistiska Centralbyrån (2013) har Figur 4.4 tagits fram. Den visar på ett genomgående tema, att kommuner som inte använder ITIL generellt är mindre än de som använder ITIL eller planerar att börja. Vår analys kring detta är att de mindre kommunerna med stor sannolikhet inte har lika omfattande verksamhet och därmed inte kräver struktur och kontroll i samma utsträckning, det vill säga att det behövs mer struktur, och behovet av att arbeta strukturerat inom ramverket är större i de större kommunerna.



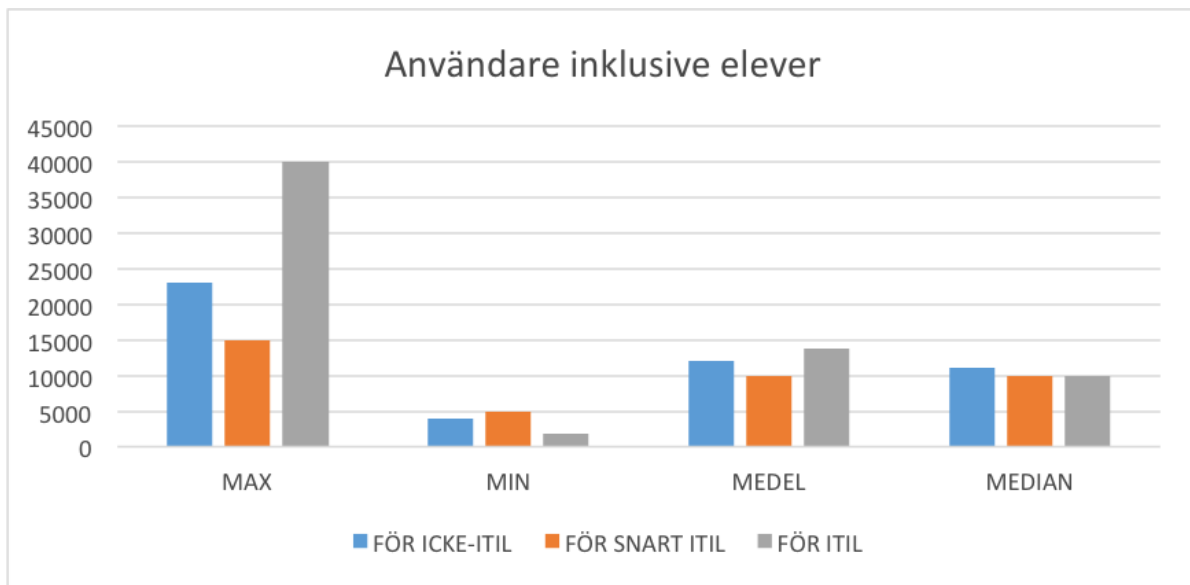
Figur 4.4 Befolkningsmängd per kommun efter ITIL-status

För mängden IT-personal per kommun så finns inget lika tydligt samband. Våra data tyder dock på att kommuner som planerar att införa ITIL generellt har fler IT-anställda än både de som använder ITIL och de som inte använder ITIL. Vår teori kring detta resultat är att de kommuner som planerar att införa ITIL med stor sannolikhet gör detta med anledning av att de idag inte anser sig vara effektiva nog och med hjälp utav ett ramverk, i det här fallet ITIL, planerar att förbättra och effektivisera verksamheten. Det går dock även att koppla detta till vårt teoretiska ramverk som diskuteras i 2.4 där vi visar på att implementation av ITIL består av ökad kunskap och konstant förbättringsarbete för att nå goda resultat. Vi anser att detta innebär ett större behov av personal, vilket totalt sett leder till en dyrare verksamhet.

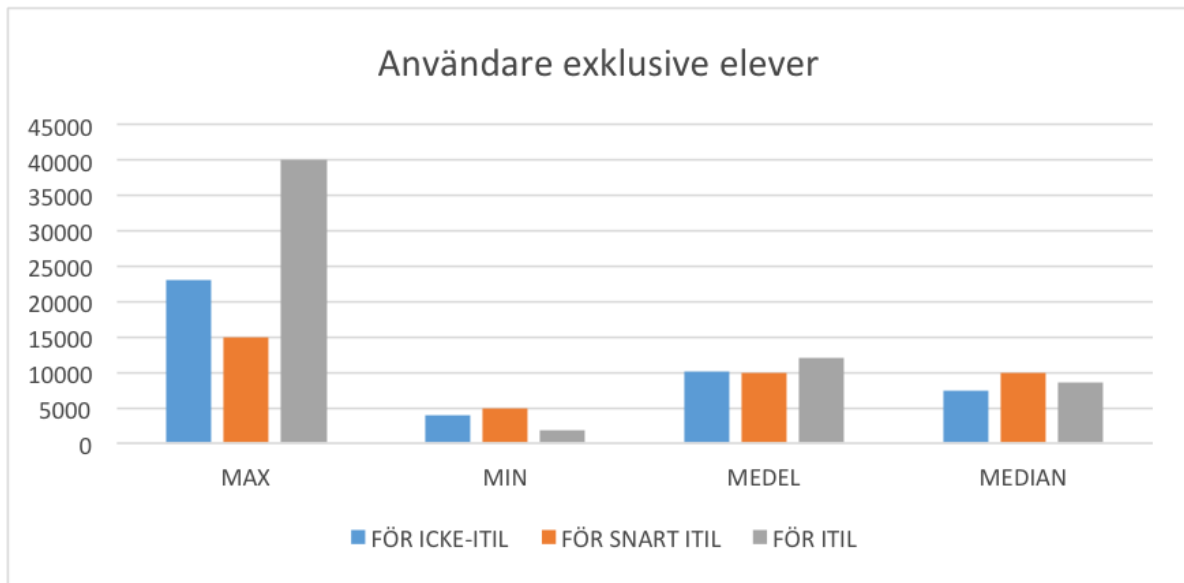


Figur 4.5 Anställda per kommun efter ITIL-status

Mängden användare i kommunerna varierar stort, och en del respondenter levererar även IT till elever. Vi har därför tagit fram två olika figurer: Figur 4.6 samt Figur 4.7 visar på skillnader mellan antalet användare per kommun mellan respondenterna.

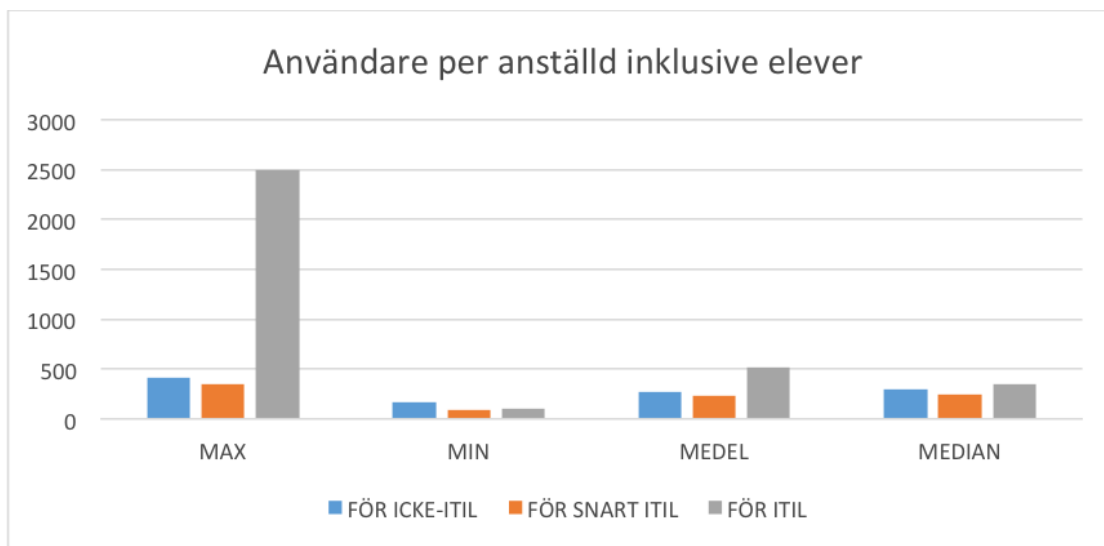


Figur 4.6 Antal användare per kommun inklusive elever efter ITIL-status

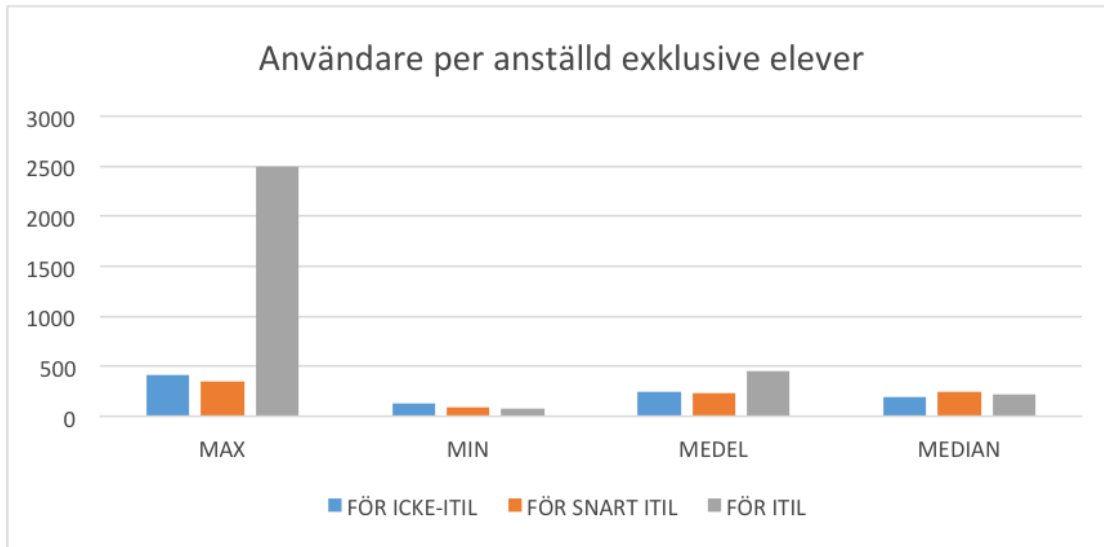


Figur 4.7 Antal användare per kommun exklusive elever efter ITIL-status

För att sätta antalet anställda i relation till antalet användare så kan Figur 4.8 samt Figur 4.9 användas. Dessa illustrerar skillnaderna i antalet användare per anställd mellan respondenter som använder ITIL, de som snart ska börja och de som inte använder ITIL. En högre stapel tyder på en högre effektivitet, eftersom fler användare kan hanteras per anställd. Figureerna visar på en relativt liten skillnad, där de kommuner som använder ITIL dock generellt har fler användare per anställd än övriga. Vår teori kring detta kan den även kopplas till vårt teoretiska ramverk där vi visar på att en ITIL-implementation leder till ökad struktur vilket i sig innebär effektivisering och möjligheten att hantera fler användare per anställd.

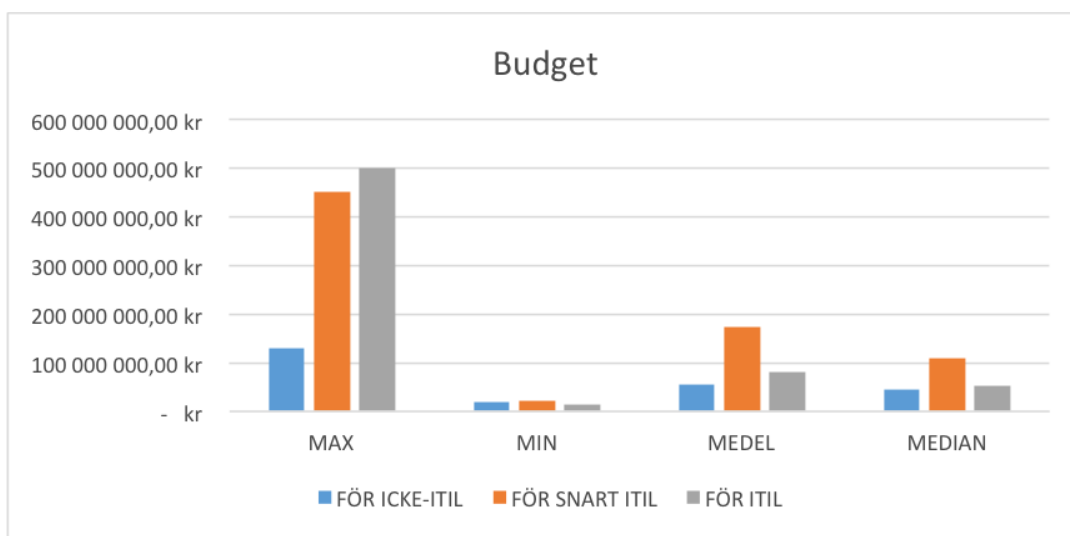


Figur 4.8 Användare per anställd inklusive elever efter ITIL-status



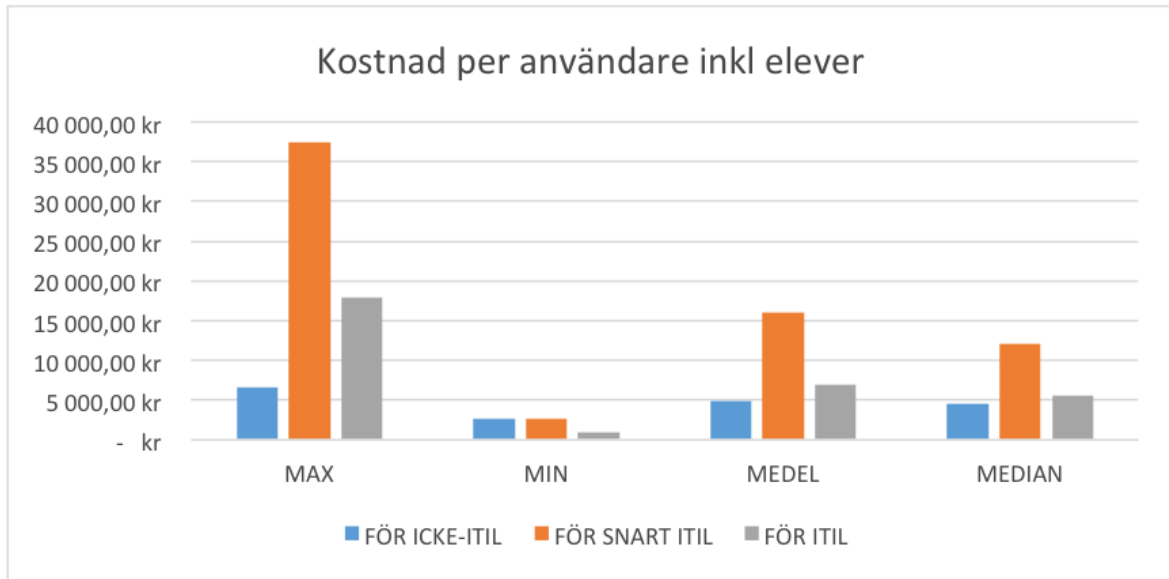
Figur 4.9 Användare per anställd exklusive elever efter ITIL-status

Budgeten i kommunerna skiljer sig även den mycket stort, vilket kan studeras i Figur 4.10. Även här skiljer sig de kommuner som planerar att börja använda ITIL från mängden. Siffrorna tyder generellt på att dessa har en markant högre budget än de som använder ITIL eller inte gör det. Att införa ITIL är en process som innebär mycket jobb och det kräver kunskapsbildande i verksamheten för att uppnå önskat resultat (Roos, 2010). Med den informationen drar vi slutsatsen att en ITIL-implementation är kostsam, vilket kommer innebära en sämre kostnadseffektivitet för kommuner som arbetar med införandet, alternativt att den dåliga kostnadseffektiviteten är vad som gör att kommunen söker sig till ITIL.

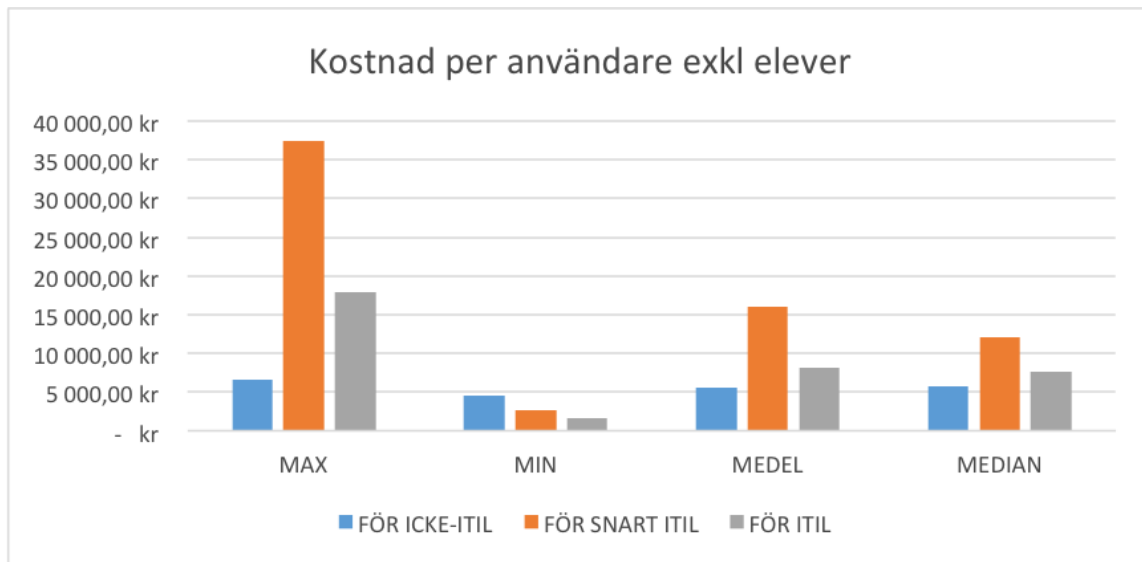


Figur 4.10 Budget per kommun efter ITIL-status

Om budgeten hos respondenterna sätts i relation till antalet användare så kan detta illustreras genom Figur 4.11 och Figur 4.12. Dessa visar skillnader i budget fördelat per användare för respondenterna. Även här visar siffrorna på att kommuner som planerar att införa ITIL har en markant högre kostnad per användare än övriga kommuner i studien. Hos respondenter som planerar att införa ITIL ligger genomsnittskostnaden per användare 112 % högre inklusive elever, eller 86 % högre exklusive elever jämfört med alla kommuner.



Figur 4.11 kostnad per användare inklusive elever efter ITIL-status



Figur 4.12 kostnad per användare exklusive elever efter ITIL-status

5 Slutsats

Vi har i vår frågeställning fokuserat på att identifiera skillnader mellan icke-ITIL och ITIL-kommuner i deras IT-organisationer. Vi bedömer dessa skillnader genom ett antal olika kvalitetskriterier som vi presenterar i avsnitt 2.4 Teoretiskt ramverk, det vill säga innovation, användarförtroende och kostnadseffektivitet. Vi har även försökt att besvara hur vanligt det är att använda ITIL.

5.1 Effekter av att införa ITIL i en kommunal IT-organisation

Vi har i vår undersökning kunnat peka på att införandet av ITIL i en kommun tillför framförallt struktur. Många svarade även att kvalitet, kontroll och effektivitet ökade. Vid en jämförelse av målet med implementeringen av ITIL och de faktiska effekterna så överensstämmer dessa hos 67 % av kommunerna som infört ITIL. Struktur är alltså något som efterfrågas hos IT-organisationerna. Frågan som då kan ställas är såklart, på vilket sätt struktur, kvalitet och effektivitet gör IT-organisationen bättre. Enligt vårt teoretiska ramverk i 2.4 så var väntade effekter av att införa ITIL just en ökad struktur och kontroll, vilket i vårt ramverk anses ha positiv effekt på IT-organisationen genom bättre kostnadseffektivitet. Vår undersökning pekar också på denna effekt: de som använder ITIL har i genomsnitt 30 % lägre kostnad per användare (20 % exklusive elever) jämfört med de som inte använder ITIL idag.

Detta kan dock problematiseras av att dela upp denna analys på de som inte använder ITIL, och inte heller planerar att införa det, de som planerar att införa ITIL och de som redan använder ITIL. Denna analys gjordes i 4.2.6, vid Figur 4.11 samt Figur 4.12. Dessa figurer pekar ut att de kommuner som planerar att införa ITIL har markant högre kostnader per användare än övriga kommuner. Ett mer nyanserat sätt att uttrycka saken på vore därför att säga att:

- ITIL-kommuner i genomsnitt har 57 % lägre kostnad per användare jämfört med de som planerar att införa ITIL (49 % exklusive elever).
- ITIL-kommuner i genomsnitt har 43 % högre kostnad per användare jämfört med de som inte infört eller planerar att införa ITIL (48 % exklusive elever).

Den slutsats vi drar av detta är att kostnadseffektiviteten visserligen kan höjas genom att införa ITIL, dock måste utgångspunkten vara den rätta. Det är tveksamt ifall de kommuner som inte planerar att införa ITIL hade haft någon nytta av ramverket, eftersom de redan idag i genomsnitt har lägre kostnader än vad ITIL-kommunerna har. Det vi kan påvisa i vår undersökning är att det vanligaste syftet med att införa ITIL hos respondenterna är att förbättra och förtydliga strukturen i verksamheten. I vårt teoretiska ramverk så diskuterar vi sambandet mellan struktur och kostnadseffektivitet, och vi konstaterar där att det är ett rimligt

antagande att bättre struktur leder till bättre kostnadseffektivitet. Vår teori är därför att de kommuner som planerar införa ITIL gör detta just eftersom att deras kostnader är så höga på grund av ökad komplexitet - på vilket ökad struktur ses som en lösning.

Indikationer på denna strävan att öka strukturen i IT-organisationen står även att finna i skillnaderna mellan användandet av övriga ramverk hos respondenterna. De kommuner som använder ITIL använder i genomsnitt 1,43 ramverk per kommun (2,43 inklusive ITIL). Motsvarande siffra för kommuner som inte använder ITIL är 0,7 ramverk per kommun. Detta ser vi som ytterligare ett tecken på att de kommuner som använder ITIL gör detta i ett försök att hantera ökad komplexitet.

Ökad komplexitet skulle kunna bero på större befolkning i kommunen eller fler användare i kommunen. Detta stämmer för befolkningsmängd: genomsnittsbefolkningen i ITIL-kommuner är dubbelt så stor som genomsnittsbefolkningen i icke-ITIL-kommuner, medan de bara har 23 % fler invånare än kommuner som planerar att införa ITIL. Dock gäller inte samma siffror för antalet användare. De kommuner som infört ITIL hanterar i genomsnitt 38 % fler användare än de som inte inför ITIL, dock bara 14 % mer än de som planerar att införa ITIL. De som planerar att införa ITIL har alltså i genomsnitt minst antal användare, vilket borde innebära mindre komplexitet.

Vi har även påvisat att 27 % av kommunerna som infört ITIL upplever en ökning av kvalitet, vilket vi i vårt teoretiska ramverk direkt kan koppla till en bättre IT-organisation enligt vårt teoretiska ramverk.

5.2 Hur vanligt är det att använda ITIL?

Som vi presenterade i Figur 4.2 så kan man se att 75 % av de kommuner som svarat på vår enkät på ett eller annat vis använder sig utav ITIL i delar eller hela sin verksamhet, detta visar på att det är väldigt vanligt att använda sig utav ramverket, att tillägga är att 10 % av de resterande 25 % planera att införa ITIL i verksamheten inom en snar framtid. Alltså är det endast 15 % utav respondenterna som inte har som avsikt att börja arbeta eller arbetar med ITIL. Av dessa 85 % är det dock bara 18 % som använder sig av ITIL i sin helhet, medan 38 % använder med specifika delar av ramverket och 20 % använder hela ITIL men bara för en del av sin verksamhet. Slutsatsen vi drar utifrån dessa siffror är dock att en majoritet av respondenternas verksamheter strävar mot eller redan använder ITIL.

Vi har även, som ett sidospår, konstaterat att de kommuner som använder ITIL i högre grad väljer att outsourca sin IT-verksamhet på något sätt. Vi tror att detta är relaterat till att ITIL bidrar till mycket struktur, vilket borde underlätta inför outsourcing. Vi tror att när verksamheten är tydligt strukturerad så är det lätt att definiera tydliga, specifika områden som är lämpliga för outsourcing, och det blir lättare för leverantören att leverera. Verksamheten består med ökad struktur till högre grad av självständiga komponenter, var och en med ett tydligt ansvar och avgränsad funktion. Det är även möjligt, men vi tolkar det som mindre sannolikt, att svaret egentligen är det motsatta: de kommuner som använder outsourcing får kanske antingen ITIL "på köpet" med outsourcingen, eller så ser de en större nytta av att använda ITIL efter att de outsourcat sin verksamhet.

5.3 Självkritik, begränsningar och generalisering

Vi har valt att fokusera på de 50 största kommunerna i Sverige, detta för att vi tror att de verksamheter som är mindre än så med stor sannolikhet inte har lika omfattande IT-verksamhet och därmed inte jobbar inom ramverk i lika stor utsträckning. Om vi hade räknat in de mindre kommunerna kan man tänka sig att vi bör ha fått ett annat resultat i undersökningen, vi spekulerar i att det med stor sannolikhet hade visat att färre kommuner använde ITIL då behovet av ett ramverk borde vara begränsat i en mindre omfattande verksamhet. Däremot så hade det varit svårare att hitta information som var lika tydlig och relevant vid jämförelse då de kommunerna som svarat är relativt likvärdiga i dess struktur och omfattning.

Det går även att diskutera den skillnad vi har identifierat mellan kostnadseffektivitet mellan kommuner som använder ITIL och de som inte gör det. Då ITIL-kommuner har högre kostnader per användare än icke-ITIL-kommuner så är det lätt att säga att ITIL innebär högre strukturella kostnader till en aning för låg effektivitetsvinst. Det går nämligen att hävda att de kommuner som söker sig till ITIL gör detta just för att hantera sin allt mer komplexa verksamhet. Därmed har de kommuner som söker sig till ITIL naturligt en sämre kostnadseffektivitet, något som även vår jämförelse i Figur 4.11 samt Figur 4.12 visar på: de som söker sig till ITIL men ännu inte infört ramverket har i särklass högst kostnad per användare.

Ytterligare en anledning till rannsakan är de 10 kommuner som valt att inte svara på vår enkät. Det kan tänkas att de valt att inte svara för att de inte har tid, vilket skulle kunna tyda på att de representerar kommuner som har dålig struktur. Eller så har de valt att inte svara för att de inte använder ITIL, och därmed inte betraktat vår enkät som relevant eller intressant.

Vidare så är vårt val av metod att undersöka effekterna av införandet av ITIL ej optimal för att säkerställa ett så korrekt resultat som möjligt. Att fråga de som infört ITIL vilka effekter de ville uppnå och vad som uppnåddes riskerar att frambringa mycket placeboeffekter, eller i övrigt felaktiga effekter, då den som svarat på enkäten antagligen i många fall varit ansvarig för projektet, och eventuellt vill ställa sig själv i god dager.

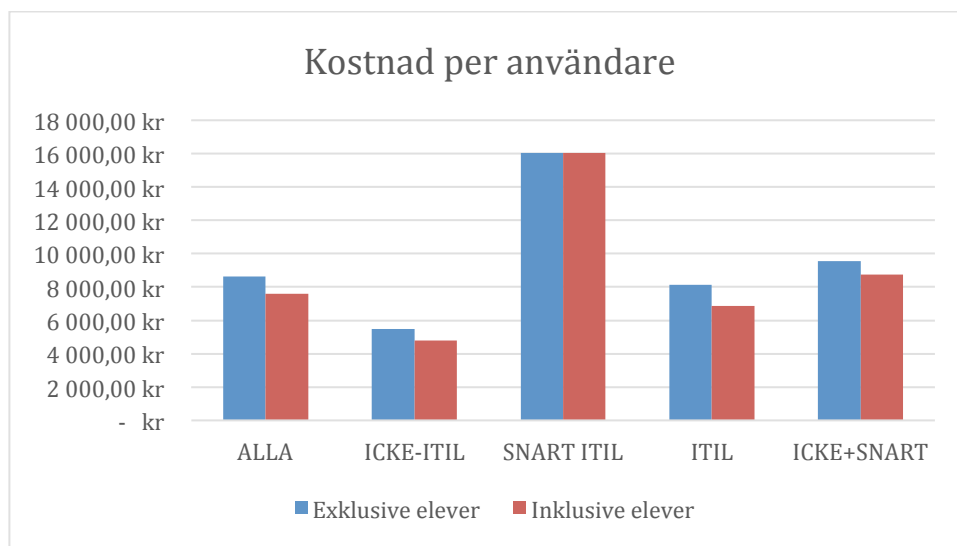
Det är även viktigt att komma ihåg att vår undersökning undersöker effekter genom att titta på före och efter införandet av ITIL. Det optimala sättet att undersöka detta vore att göra två eller flera enkäter, fördelat på ett antal år där data samlades in och kunde jämföras. På så sätt kan mer exakt före- och efterdata samlats in för analys.

5.4 Sammanfattande diskussion

Vår uppsats har undersökt vilka effekter som har kunnat identifieras av att använda ITIL som ett ramverk för IT-leveranser i kommunal verksamhet. För att specificera detta ämne så definierade vi i 1.2 en forskningsfråga utifrån vilken vi har byggt vår uppsats. Vår huvudfråga var:

Vilka skillnader kan vi identifiera mellan icke-ITIL och ITIL-kommuner i deras IT-organisationer?

Svaret på denna fråga finner vi under rubrik 5.1. I korthet är svaret att de effekter som identifierats i vår undersökning framförallt är ökad struktur, kvalitet, kontroll och högre effektivitet. De kommuner som infört ITIL är till mycket hög grad nöjda med införandet, de upplever sig ha fått den effekt de eftersträvade, eller andra positiva effekter. Det är dock viktigt att poängtera att ITIL inte är ett självklart recept på hög kostnadseffektivitet och användarnöjdhet. Vår undersökning pekar på att ITIL visserligen förbättrar till exempel kostnadseffektiviteten, men de kommuner som inte använder ITIL och inte heller planerar att göra det har fortfarande bäst kostnadseffektivitet, vilket framgår av Figur 5.1. Vi tolkar detta som att ITIL tillför struktur och kontroll i de verksamheter som blivit för komplexa för att hantera med deras nuvarande organisation och styrning. Vi tror att de som använder ITIL har återfått kontrollen, och därmed har kostnadseffektiviteten och användarnöjdheten förbättrats, de som planerar att införa ITIL har dålig kostnadseffektivitet och användarnöjdhet eftersom de har dålig struktur och kontroll och de som inte använder ITIL har inte en tillräckligt komplex verksamhet för att känna behov av att använda något ramverk.



Figur 5.1 Kostnad per användare

Vi frågade oss även hur vanligt det är att använda ITIL i svenska kommuner, och svaret på denna fråga återfinns under rubrik 5.2. Slutsatsen här är att ITIL är mycket vanligt bland de kommuner vi undersökt. Hela 85 % av de kommuner som undersökts använder ITIL på något sätt, eller planerar att göra det inom snar framtid. Endast 15 % anger att de inte använder ITIL, och inte heller planerar att göra det.

5.5 Förslag till vidare forskning

Som diskuterades i 5.3 så är en av de brister denna undersökning har att den är gjord med data från en tidpunkt, och saknar egentliga före- och efterdata. En intressant vidare forskning vore därför att göra om vår enkät om ett eller ett par år, och titta på vilka förändringar som skett. Då kunde tydligare och säkrare data på området tas fram.

Ett annat intressant ämne vore att undersöka mer om vilka kvalitetskillnader som användarna upplever lokalt, till exempel genom att göra djupintervjuer på ett antal kommuner. Vår undersökning har frågat de ansvariga för IT-organisationen vad de tycker, men det vore intressant att samla in data från fler punkter och med en mer kvalitativ metod.

Förteckning över bilagor

Bilaga 1: Enkät

Referenser

- Ansvarskommittén. (2007). *Staten och kommunerna - uppgifter, struktur och relation*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Carlstedt, I., & Löfgren, I. (2009). *Om SKL*. Hämtat från http://www.skl.se/om_skl den 17 april 2013
- England, R. (2011). *Review of recent ITIL® studies*. www.best-management-practice.com: APM Group.
- Hertzman, R. (2008). *Årets IT-kommun 2007*. Solna: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Hertzman, R. (2009). *Årets IT-kommun 2009*. Solna: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Hertzman, R. (2011). *Årets IT-kommun 2011*. Solna: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Holub, E. (2009). *ITIL and IT Operations Optimization*. Orlando, Florida, USA: Gartner.
- IT Service Management Forum. (2012). *ITIL och Service Management*. Hämtat från http://www.itsmf.se/public/show_ITIL.asp den 20 april 2013
- ITIL.se. (2013). *Om ITIL*. Hämtat från http://www.ITIL.se/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=31 den 10 april 2013
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur AB.
- Knutsson, N., & Nygren, U. (2010). *IT-sourcing i offentlig sektor*. Stockholm: Institutet för Informationsteknologi.
- Löfgren, I. (2009). *Så styrs en kommun*. Hämtat från http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner/sa_styrs_en_kommun den 5 april 2013
- Löfgren, I. (2009). *Verksamheter i en kommun*. Hämtat från http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner den 05 april 2013
- Oates, B. (2005). *Researching Information Systems and Computing*. London: Sage.
- Roos, A. (2010). *Benefits of ITIL*. Hämtat från <http://www.itsmportal.com/columns/benefits-ITIL> den 10 april 2013
- Statistiska Centralbyrån. (2013). *Folkmängd i riket, län och kommuner 31 december 2012 och befolkningsförändringar 1 oktober - 31 december 2012*. Hämtat från http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____308586.aspx den 20 mars 2013

Van Bon, J. (2007). *Foundations of ITIL v3*. Zaltbommel, Netherlands.

BILAGA 1: ANVÄNDANDET AV ITIL I KOMMUNALA IT-ORGANISATIONER

Vi försöker i vår kandidatuppsats titta på hur användandet av ITIL i kommunala IT-organisationer påverkar verksamheten.

Vi riktar oss mot Sveriges 50 största kommuner, baserat på folkmängd. I ett första steg ber vi alla de 50 kommunerna besvara denna korta enkät, vi kommer sedan att ha djupare intervjuer med ett fåtal.

Ifall du har några frågor kan du kontakta oss på fek08rj2@student.lu.se eller 0768106461

* Required

Grundläggande uppgifter

På vilken kommun arbetar du? *

Vilken är din yrkestitel? *

Till exempel CIO, verksamhetsansvarig, tekniker eller liknande.

Ungefär hur stor årlig budget har er IT-organisation? *

En ungefärlig siffra på budget för organisationen som helhet.

Ungefär hur många användare betjänas av er? *

Antalet användare av de tjänster som organisationen levererar.

Ungefär hur många är anställda i er IT-organisation? *

Använder ni er av så kallad outsourcing? *

Er organisations relation till ITIL

Ifall ni använder er av outsourcing så går det bra att applicera frågorna på er outsourcingpartner.

Använder ni ITIL i era leveranser idag? *

Hur skulle du bedömma kunskaperna inom ITIL för *

Obefintlig Dålig Varken eller God Mycket god Vet ej

Dig själv

	Obefintlig	Dålig	Varken eller	God	Mycket god	Vet ej
Medarbetare i chefsposition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Övriga medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vilka (om några) ramverk använder ni bortsett ifrån ITIL?

Till exempel scrum, lean, agil projektledning, kanban.

Ifall respondenten använder ITIL:

Er organisations relation till ITIL

Fortsättning från föregående sida.

Vem i er organisation har en certifiering inom ITIL? *

Välj alla alternativ som stämmer in på er.

- Jag själv
- Medarbetare i chefsposition
- Medarbetare på Service Desk
- Ingen

Varför började ni använda ITIL? *

Vad ville ni uppnå, vem efterfrågade förändringen?

Vilka effekter upplever ni att ITIL har inneburit för er, och de användare ni betjänar? *

Ifall respondenten inte använder ITIL:

Er organisations relation till ITIL

Fortsättning från föregående sida.

Varför använder ni inte ITIL? *

Välj alla alternativ som stämmer in på er.

- Inte värt investeringen
- Vi har inte tid

- Vi har inte hunnit
- Vi kan inte se nyttan
- Vi har inte kompetensen
- Vi använder andra ramverk istället
- Other:

För alla respondenter:

Till sist

Är du intresserad av att ta del av resultatet av vår undersökning? *

Fyll i så fall i dina kontaktuppgifter nedan

- Ja
- Nej

Får vi lov att kontakta dig för att ställa kompletterande frågor? *

Fyll i så fall i dina kontaktuppgifter nedan

- Ja
- Nej

Kontaktuppgifter

Denna uppgift är inte obligatorisk.