

LIU-IEI-FIL-A--13/01615--SE

pm³-revision

En välgrundad metodutveckling av metod för revision av förvaltningsstyrning

pm³ auditing

**A well grounded development of an auditing method for Maintenance Management
methodology**

Zandra Jonsson
Björn Larsson

Vårterminen 2013

Handledare: Malin Nordström



Masteruppsats i IT och Management, 30hp

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Abstract

In the field of maintenance management there are but a few models an organization can use. The one model that has risen to the status of being the *de facto* standard in Sweden is pm³ (på maintenance management model). The aim of this study is to lay the groundwork for a new method of evaluate the use of pm³ within organizations. Today there is no uniform way of performing such an evaluation, which is necessary in order to diagnose the performance of the systems maintenance organizations.

In the process of creating our own method for performing this kind of pm³ audit, we further developed the ideas from a study by Lagsten & Nordström (2013) that was performed at the county Region Skåne. The authors of that study had developed ideas about using method rationale as a basis of creating a method for pm³ auditing. The usage of method rationale in this fashion gives a higher grade of transparency and insight into the values that are of high importance for successful pm³ usage. Our goal in this study has been to develop these ideas into a basis for which the development of a method for pm³ auditing, which we want to be practical and efficient.

The subject of this study has been the Swedish Tax Agency, where we have studied two maintenance organizations. Our experiences from this have laid the groundwork for how we have developed our visions of a future method for pm³ auditing. The theoretical groundwork we have thus laid places great importance on the proper use of narrative interviews. We have also developed practical guidelines for how usage of our pm³ auditing method is to be used.

Sammanfattning

Inom förvaltningsstyrning så finns det ett fåtal olika förvaltningsmodeller, den modell som har blivit *de facto* standard i Sverige är pm³ (på maintenance management model). Denna uppsats har som syfte att lägga grunden för en metod för att utvärdera användningen av pm³ hos organisationer, vilken vi kallar pm³-revision. Idag finns det inget enhetligt sätt för organisationer att utföra en sådan utvärdering, vilket är nödvändigt för att kunna ställa diagnos på hur väl förvaltningsorganisationerna fungerar.

I skapandet av vår metod för pm³-revision så har vi utgått ifrån en studie av Lagsten & Nordström (2013) som genomfördes hos Region Skåne. De utvecklade vid studien hos Region Skåne idéer om att skapa en revisionsmetod med en grund i begreppet metodrationalet. Användningen av metodrationalet ger en ökad tydlighet i vad som är de värderingar som är av hög vikt för framgångsrikt pm³-arbete. Vi har haft som mål att utveckla dessa idéer till en utgångspunkt för utveckling av en metod för pm³-revision, vilken vi vill ska vara praktiskt användbar och verksam.

Denna utveckling har åstadkommit med hjälp av en kvalitativ fallstudie hos två förvaltningsobjekt hos Skatteverket. Erfarenheterna från denna studie har legat till grund för hur vi format våra uppfattningar om en framtida metod för pm³-revision. Den utgångspunkt vi formulerat har tagit fasta på bland annat vikten av narrativa intervjuer som datainsamlingsmetod, samt utformat konkreta riktlinjer för genomförandet.

Förord

Att äntligen vara klara med vår masterutbildning känns lättande, fast samtidigt känns det ovant att ge sig ut ifrån sin trygga hamn på universitetet och segla mot nya okända vatten. Vi ser framför oss en ljus framtid där vi kan använda oss av de kunskaper och erfarenheter vi tillskansat oss under vår studietid.

Arbetet med att utföra denna studie och skapa vår metod för pm^3 -revision har varit tillfredsställande, trots de motgångar vi mött under arbetets gång har vi nått ett resultat vi inte bara är nöjda med; utan stolta över. Det känns framför allt bra att ge ett konkret bidrag till utvecklingen av en metod som kommer att användas av många i framtiden.

Vi vill tacka Skatteverket för den möjlighet vi fått att studera deras förvaltningsverksamhet.

För stöd och uppmuntran vill vi tacka vår handledare tillika uppdragsgivare Malin Nordström på Linköpings Universitet, vars vägledning och tilltro till oss har varit ovärderlig för oss under våren.

Sist men inte minst vill vi tacka alla familjemedlemmar och vänner som stöttat oss dagligen under den här perioden, utan er hade det aldrig gått.

Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problematisering	2
1.3	Syfte.....	3
1.4	Frågeställning	4
1.5	Avgränsning	4
1.6	Målgrupp	4
1.7	Referenssystem	4
1.8	Disposition.....	5
2	Metod	6
2.1	Filosofiskt grundantagande	6
2.2	Angreppssätt	6
2.3	Forskningsmetod	8
2.4	Datainsamlingsmetod.....	9
2.4.1	Urval	11
2.5	Analysansats.....	12
2.6	Analysmetod.....	12
2.7	Metodutveckling	14
2.8	Målgrafer	14
2.9	Användning av teori	15
2.10	Teoriinsamling	15
2.11	Metodkritik.....	16
2.12	Reliabilitet & Validitet	17
2.13	Förförståelse.....	17
3	Teoretisk referensram.....	18
3.1	IT-governance.....	18

3.2	På Maintenance Management Model (pm^3).....	19
3.2.1	Förvaltningsverksamhet	21
3.2.2	Modellkomponenter	23
3.3	Metodutveckling och Metodrationaltet.....	26
3.4	Revisionsbegreppet.....	29
3.5	Pm^3 -revision	30
3.6	Pm^3 rationalitet	31
3.6.1	Effektiva förvaltningsobjekt	32
3.6.2	Tydliga förvaltningsuppdrag.....	34
3.6.3	Affärsmässiga förvaltningsorganisationer.....	35
3.6.4	Effektiv verksamhet.....	37
4	Empiri	39
4.1	En första version av pm^3 -revision.....	39
4.2	Skatteverket	39
4.2.1	Pm^3 på Skatteverket	40
4.2.2	Förvaltningsobjekt.....	40
4.3	Resultat av prickanalys	42
4.3.1	Skattebetalning, skattereduktion och kommunavräkning	42
4.3.2	Övriga kanaler.....	47
4.4	Erfarenheter från genomförandet av pm^3 -revision	52
5	Analys	53
5.1	Genomförande av pm^3 -revision	53
5.2	Metodrationaltet för pm^3 -revision.....	54
5.3	Prickanalys av pm^3 -revision.....	55
5.4	Vidareutveckling av rationalitetsgrafer.....	57
5.5	En metod för pm^3 -revision	61
5.5.1	Datinsamling.....	61
5.5.2	Dataanalys	63

5.5.3	Resultat.....	64
5.6	Prickanalys av pm ³ -revision.....	64
6	Slutsats	66
7	Reflektion	68
7.1	Vidare forskning	68
	Referenser	69
	Bilaga 1: Intervjuguide.....	72

Tabeller

	Tabell 1, Idealtypiska fokuseringar vid välgrundad metodutveckling (Goldkuhl, 1993).....	29
	Tabell 2, Exempel på tabellstruktur.....	63

Figurer

Figur 1, Vår process för metodutveckling	14
Figur 2, Förvaltningsverksamhet som subverksamhet till objekt- och IT-verksamhet (På AB, 2012)...	21
Figur 3, Operativ styrning inom pm ³ (På AB, 2012).....	22
Figur 4, Förenklad Metodrationlitet fritt efter Wistrand (2009).....	27
Figur 5, Prickar och deras betydelser (Lagsten & Nordström, 2013)	31
Figur 6, Effektiva förvaltningsobjekt (Lagsten & Nordström, 2013)	32
Figur 7, Tydliga förvaltningsuppdrag (Lagsten & Nordström, 2013).....	34
Figur 8, Affärsmässiga förvaltningsorganisationer (Lagsten & Nordström, 2013).....	35
Figur 9, Pm ³ rationalitet (Lagsten & Nordström, 2013)	37
Figur 10, Skatteverkets förvaltningsobjektsarkitektur för 2013 (Skatteverket, 2013d)	40
Figur 11, Prickanalys Effektiva förvaltningsobjekt SSK.....	43
Figur 12, Prickanalys Tydliga förvaltningsuppdrag SSK	44
Figur 13, Prickanalys Affärsmässiga förvaltningsorganisationer SSK	45
Figur 14, Prickanalys pm ³ rationalitet, SSK.....	46
Figur 15, Prickanalys Effektiva förvaltningsobjekt, ÖK.....	47
Figur 16, Prickanalys Tydliga förvaltningsuppdrag, ÖK	48
Figur 17, Prickanalys Affärsmässiga förvaltningsorganisationer, ÖK	49
Figur 18, Prickanalys pm ³ rationalitet, ÖK.....	51
Figur 19, Rationalitet hos pm ³ -revision	56
Figur 20, Vidareutvecklad målgraf Effektiva Förvaltningsobjekt	57
Figur 21, Vidareutvecklad målgraf Tydliga Förvaltningsuppdrag	58
Figur 22, Vidareutvecklad målgraf Affärsmässig Förvaltningsorganisation	59
Figur 23, Vidareutvecklad målgraf Effektiv Verksamhet	60
Figur 24, pm ³ -revision	61
Figur 25, Prickanalys av pm ³ -revision.....	64

1 Inledning

I detta kapitel kommer vi att introducera för läsaren bakgrunden till varför studien genomförts och vad syftet med studien är. Detta så att läsaren lättare kan sätta sig in i hur vi resonerat när vi genomfört studien och varför vi gjort den.

1.1 Bakgrund

Sedan början av 1990-talet har medvetenheten kring IT- och systemförvaltning ständigt ökat i Sverige. Ända sedan Riksdataförbundet myntade termen 1987 (Riksdataförbundet, 1987) har en utveckling skett där nya aktörer på marknaden dykt upp och metoderna för att organisera systemförvaltningsverksamheten förfinats (Nordström & Welander, 2007).

Det största namnet på den svenska marknaden inom ämnet är *På Maintenance Management Model* (pm³), en modell för förvaltningsstyrning med inhemskt ursprung vilken har blivit *de facto* standard när det kommer till systemförvaltning på den Svenska marknaden.

Systemförvaltning, anses idag vara en delmängd av begreppet IT-governance (IT-styrning) (På AB, 2012). Begreppet IT-Governance innebär användning av modeller eller andra former av styrning, för att ge en organisation möjlighet att på ett bättre sätt använda sig av sina resurser inom IT (The IT governance Institute, 2003). Att ha god organisation av IT-verksamheten är av vikt för att säkerställa att förväntningar kring IT-system uppfylls och eventuella risker minimeras (Simonsson, 2005; The IT governance Institute, 2003).

Systemförvaltning handlar om att underhålla och vidareutveckla IT-system för att stödja en verksamhet i sitt dagliga arbete. Inom systemförvaltningsmodellen pm³ är dock detta utvidgat till att även omfatta så kallade verksamhetskomponenter, vilket medger att systemförvaltningsverksamheten även förvaltar komponenter som inte är direkt kopplade till IT-system. Syftet med detta är att ge ett större stöd till verksamheten än att bara lappa och laga i IT-systemen när de går sönder, någonting som man ofta läser in i betydelsen av ordet förvaltning (Nordström & Welander, 2007). Till skillnad från den allmänna betydelsen av ordet förvaltning innehåller systemförvaltning även vidareutveckling och förändring av system (Nordström, 2005). Det är viktigt att förändra system så att de följer med verksamheten, så att de ger ett bra stöd i takt med att verksamheten växer och marknaden förändras.

Syftet med att använda modeller för IT-styrning (IT-governance) är att skapa styrbarhet och överblickbarhet i organisationers IT-verksamheter. Detta är i syfte att säkerställa att verksamheten får ut största möjliga vinst av sin IKT (Informations- och Kommunikationsteknik). Modellen pm³ är ett exempel på en sådan modell, vars syfte är att öka verksamhetsnyttan och skapa styrbarhet till systemförvaltningsverksamheter (Nordström, 2005). Inom pm³ ligger fokus på att organisera förvaltningsverksamheten utifrån hur organisationens huvudverksamheter ser ut. Det förespråkas att man skapar de organisatoriska enheter som kallas förvaltningsobjekt genom att ordna system och övriga förvaltningskomponenter baserat just på kärnverksamhetens olika beståndsdelar. Förvaltningsobjekt innehåller dock inte bara IT-system, utan även verksamhetsnära delar så som rutiner, mallar eller policys.

Ett förbättringsområde där pm³ behöver utvecklas är enligt Lagsten & Nordström (2013) möjligheten till revision och utvärdering av användandet inom en organisation. Det finns i nuläget ingen sådan metod, någonting Lagsten & Nordström (2013) insåg behovet av när de ombads genomföra en dylik revision hos Region Skåne under 2012. De upptäckte ett behov av ett systematiskt sätt att genomföra en granskning av verksamheten. Precis som vad gäller IT-styrningsmodeller i övrigt finns pm³ till för att hjälpa verksamheter få ut mesta möjliga värde för sina investeringar i IKT. Att det därför inte finns något sätt att utvärdera förvaltningsverksamheter för att säkerställa att de fungerar på bästa möjliga vis gör att värdet med IKT-investeringar kan gå förlorade. Under Lagsten & Nordströms studie lades grunden till vad som de senare kallade för prickanalys. Denna analysmetod är idag på idéstadiet, men syftet är att metoden ska utvecklas till en praktiskt användbar metod för pm³-revision (Lagsten & Nordström, 2013). Metoden för pm³-revision skall kunna användas av praktiker, och en dag ingå som en del av de metodverktyg som finns inom pm³.

1.2 Problematisering

Termen revision betyder enligt nationalencyklopedin "den granskning i efterhand av ett företags eller annan organisations redovisning [...] som görs i syfte att ge upplysning om redovisningens tillförlitlighet och om ledningens sätt att förvalta organisationen" (ne.se, 2013). Hur denna term förhåller sig till systemförvaltningsverksamhet är inte uppenbart vid en första anblick. Men om man byter ut termen redovisning mot förvaltningsverksamhet i citatet ovan så blir det tydligare vad syftet är med att genomföra en revision. Man vill helt enkelt kontrollera att förvaltningsverksamheten sköts på ett rimligt sätt i enlighet med vad som förväntas utifrån modellen som verksamheten sker utifrån (i dessa fall pm³). En revisors uppdrag är att samla in information om företagets arbetsätt och härleda detta till förutbestämda kriterier (Arens, Elder & Beasley, 2008). Detta innebär att revision inte nödvändigt är kopplat till ekonomi utan är ett generellt begrepp för granskning av verksamheter.

Enligt Nordström & Welander (2008) så är syftet med pm³ att skänka styrbarhet och effektivitet till en systemförvaltningsverksamhet. För en verksamhet som har bristfälligt införande av pm³, kan det innebära att verksamhetens potential inte uppnås. I praktiken är det ofta svårt att själv identifiera när man befinner sig i en verksamhet vars användning av styrningsmodeller är bristande, och om man är medveten om att ett sådant problem finns kan det ofta vara ännu svårare att identifiera orsakerna. I dessa lägen vore en revision i sin ordning, för att söka reda ut vilka brister som finns.

För att genomföra en revision av detta slag på ett effektivt sätt är det rimligt att utveckla en färdig metod för att genomföra en revision. Vid olika sorters revision kan en revisor tillgå olika former av datainsamling (Arens, Elder & Beasley, 2008). Med en färdig metod att utgå ifrån när en revision skall genomföras så skapas vinningar både i form av sparad tid och enhetlighet i resultatet. Ett enhetligt sätt att samla in och presentera data i form av en standardiserad metod vore därför ett krav för standardiserad revision av förvaltningsverksamheter. Denna metod behöver dock fungera i praktiken och vara både teoretiskt och empiriskt grundad och prövad.

När Lagsten & Nordström (2013) utvecklade sin idé till pm³-revision så utgick de från ett teoretiskt begrepp som kallas metodrationalet. Metodrationalet hos en modell eller metod är oftast något underförstått. Det är de värderingar och mål som ligger till grund för utformningen av metoden. För att utforma sin idé till utgångspunkt hos pm³-revision så har de konkretiserat huvudbegreppen i pm³, samt de målsättningar som krävs för att uppfylla dessa (Lagsten & Nordström, 2013). Vi anser att detta är en bra utgångspunkt för konstruktionen av en metod för revision av pm³, och kommer att bygga vidare på denna grund inom ramen för vår studie. Vi kommer att genom vår studie förbättra och bygga bort de svagheter som Lagsten & Nordströms (2013) idéer är behäftade med, och kommer att skapa vår egen version som motverkar dessa. Bland annat anser vi att användningen av metodrationalet inte är helt okomplicerad, då begreppet skänker en teoretisk tyngd till utgångspunkten för pm³-revision.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att vidareutveckla Lagsten & Nordströms (2013) idéer om utgångspunkt för en metod för pm³-revision till ett mer praktiskt användbart stadium, samt i praktiken testa detta på en organisation. Resultatet ska skapa en praktisk kunskap kring utförande av pm³-revision, samt en metod baserad på Lagsten & Nordströms idéer. Studiens kunskapsbidrag ska resultera i att skapa en utgångspunkt för vidareutveckling av pm³-revision och hur den bör utvecklas i framtiden. Denna kunskap kommer vara ett steg i riktningen mot effektivare förvaltningsverksamheter i synnerhet, och verksamheter i allmänhet.

1.4 Frågeställning

- Vad bör ingå i en metod för pm³-revision?
- Vad har metodrationalet som utgångspunkt i utformandet av pm³-revision för effekter?
- Vad bör man ta hänsyn till vid användning av pm³-revision?

1.5 Avgränsning

Studien kommer att avgränsa sig till att utveckla en metod för revision specifik för systemförvaltningsmodellen pm³, inte en som är generell för området systemförvaltning. Vi har därför inte studerat någon annan förvaltningsmodell, eller tagit upp något generellt om systemförvaltning. Vi har inte gjort någon övergripande bedömning av Skatteverkets förvaltningsverksamhet eller lämnat några förbättringsförslag, då detta inte hör till studiens syfte. Inom ramen för prickanalysen så finns det utrymme att göra en bedömning av huruvida verksamheten som helhet är effektiv, samt andra faktorer som kräver en bedömning med ett vidare perspektiv än vi har kunnat använda oss av. Därför kommer vi inte göra någon sådan bedömning, utan fokusera på de mål vilka vi har kunnat göra en bedömning av.

1.6 Målgrupp

Vi vill med resultatet av denna studie och beskrivningen därav rikta oss till de praktiker, akademiker och andra intressenter som kan finna nytta av studiens ämnesområde eller dess resultat. Med detta avser vi praktiker, studenter eller forskare med ett intresse för systemförvaltning generellt, eller just denna studies resultat. Dock förutsätts läsaren äga en viss grundläggande kunskap inom systemförvaltning eller IT-governance för att tillfullo kunna tillgodogöra sig den kunskap vi ämnar förmedla.

1.7 Referenssystem

Det finns olika typer av referenssystem som kan användas vid skrivning av akademisk text, de vanligaste är Harvard-, Oxford- samt Vancouversystemet. I det flesta sammanhang är Harvardsystemet det lämpligaste valet. Det ger ofta bättre läsbarhet, det gör även att läsaren slipper blanda noter gällande källor och andra uppgifter som i Oxfordsystemet. Harvardsystemet anses även vara det mest spridda hänvisningssystemet. När man refererar med Harvardsystemet sker det direkt i löptext och hänvisningen sätts inom parentes.

Under källförteckningen ges en mer detaljerad hänvisning. Väljer man istället att använda Oxfordsystemet, så sätter man en upphöjd notsiffra i löptexten direkt efter det som refereras eller citeras. För att sedan i en motsvarande not i sidfoten eller sist i texten ange fullständiga källuppgifter. (Språkrådet, 2009)

Vi har sedan tidigare goda erfarenheter kring Harvardsystemet, så det kändes naturligt att välja just det referenssystemet. Vi anser att med hjälp av Harvardsystemet så får läsaren chans att redan i arbetet bekanta sig med våra referenser som vi har använt oss av samt att det ger en bättre läsbarhet.

1.8 Disposition

Inom ramen för denna uppsats fortsättning kommer vi att först beskriva det tillvägagångssätt vi använt oss av, inom ramen för metodkapitlet. Där kommer vi också att beskriva teorin bakom de metoder vi använt oss av för att genomföra studien, samt de avvägningar vi gjort när vi valt dessa. Därefter följer teorikapitlet, där vi beskriver det gällande teoriläget för många av de områden vi berör i vår studie, så som IT-governance, pm³ samt metodrationalitet. Detta för att läsaren skall få en tydlig bild av vad dessa begrepp innebär, samt hur vi tolkat dem inom ramen för vår studie.

I empirikapitlet kommer vi beskriva hur vi genomfört vår studie hos Skatteverket, samt vilka lärdomar och vilket resultat vi fått från denna. Vi kommer också beskriva hur en pm³-revision går till, i vår tolkning av densamma. Därefter följer Analyskapitlet, där vi kommer att diskutera vårt material och resultat från empirikapitlet, i syfte att utifrån detta försöka skapa ett eget kunskapsbidrag utifrån studiens syfte och frågeställningar. Här beskrivs också den utgångspunkt för pm³-revisionsmetod vi skapat inom ramen för studien.

Sist av allt följer våra slutsatser, där vi sammanfattar vilka lärdomar man kan dra från vår studie och hur vi valt att besvara våra frågeställningar.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att redovisa de metoder som vi har använt i vår studie. Detta i syfte att öka transparens och trovärdighet, och underlätta för läsaren att själv fatta ett beslut om hur trovärdig studien är. Vi redovisar även hur vi kommer att arbeta för att nå fram till slutsatsen som redovisas sist i uppsatsen och om våra egna värderingar kring begreppet kunskap.

2.1 Filosofiskt grundantagande

Det finns ett antal olika filosofiska grundantaganden som man som forskare kan utgå ifrån. Vi kommer här att presentera det vi valt att basera vår studie på, och som styrt vårt perspektiv på vetenskaplighet genom forskningsprocessen.

Interpretativism är ett tolkande synsätt inom forskning, där forskaren tolkar de data som denne samlat in utifrån sin egen förståelse (Myers, 2009). Detta innebär att tolkningen alltid blir subjektiv, och att interpretativa forskare inte tror på att det alltid finns en objektiv kunskap att finna. Istället är kunskapen dold bakom en dunkel ridå av sociala strukturer, språk och undermedvetna signaler (Blaikie, 2004; Myers, 2009). Därför menar forskare inom den tolkande skolan att det de studerar kan vara något så komplext som människor och sociala fenomen. Människors bild av verkligheten skapas utifrån deras egna tolkningar av vad som sker baserat på deras erfarenheter. Detta innebär att som interpretativ forskare blir man alltid tvungen att tolka det man observerar utifrån en social kontext (Blaikie, 2004).

Studiens syfte har medfört att vi valt en tolkande ansats. Vi har valt att inhämta våra grunddata från människor, någonting som bäst analyseras genom tolkning av deras svar och deras underförstådda svar. Vi har också tolkat själva modellen pm^3 för att få kunskap om den metodrationalet som ligger till grund för modellens utformning. För att tillgodose dessa kunskapskrav så har alltså ett tolkande perspektiv varit det bästa valet för vår studie.

2.2 Angreppssätt

Studier kan genomföras på olika sätt, vanligen väljer man mellan antingen kvalitativ eller kvantitativ forskning. I detta avsnitt presenteras det angreppssätt vi använt oss av och vi resonerar kring hur studien genomförts.

De olika kvalitativa forskningsmetoderna är designade för att hjälpa forskaren att förstå människor och vad de säger och gör (Bryman, 2002). Det är ett bra stöd för forskaren som använder sig av en interpretativistisk vetenskaplig grundsyn. Detta eftersom de syftar till att hjälpa forskaren att förstå den sociala och kulturella kontexten inom människors liv. Det är alltså framför allt kontexten som spelar en stor roll inom de olika kvalitativa forskningsmetoderna (Bryman, 2002; Myers, 2009). Kontexten ser till att forskaren förstår människors handlingar och val och hjälper till att förklara varför någon handlade på ett visst sätt. Kvalitativa forskare hävdar att det är virtuellt omöjligt att förstå varför någon gör någonting eller varför något händer i en organisation utan att prata med människorna om det. Det vill säga, det är endast genom att prata med människor eller läsa vad de har skrivit som forskaren har möjlighet att få reda på vad de tänker och förstå deras tankar, vilket kan förklara deras handlingar (Myers, 2009).

En kvalitativ forskare ställer ofta typiska frågor kring vad, varför, hur och när i sin studie (Myers, 2009). De kvalitativa forskningsmetoderna fokuserar på texter, till skillnad från kvantitativa forskningsmetoder som har ett fokus på siffror (Bryman, 2002). Kvalitativa studier är i regel undersökningar av specifika och avgränsade miljöer, med avsikten att ge en helhetsbeskrivning av processer och utmärkande egenskaper i dessa miljöer. Inom den kvalitativa forskningen finns det ett tätt och nära förhållande mellan forskaren och den miljö eller de personer som studeras. En annan utmärkande egenskap hos de kvalitativa forskningsmetoderna är att så riktigt och trovärdigt som möjligt fånga aktörernas egna verklighetsuppfattningar, tankesätt och motiv för att sedan som forskare återge det så sanningstroget och lojalt som möjligt. De kvalitativa forskningsmetoderna kännetecknas även av flexibilitet, detta syns tydligt då de olika faserna i ett kvalitativt forskningsprojekt kommer glida över i varandra och bli parallella. Det vill säga att de olika momenten i studien inte behöver vara lika sekventiella och skiljer sig från det kvantitativa arbetssättet. (Repstad, 1999)

Eftersom vi sökt en djup förståelse av pm³ för att grunda våra slutsatser på, så har vi valt att anlägga ett synsätt som stöder oss i att gå på djupet i modellen trots studiens relativt ringa omfattning. Vi har dessutom inom samma studie genomfört en studie av en organisation, och även där har förståelse av upptäckta problems grundorsaker varit av stor vikt. Kvantitativa metoder har sin styrka i omfattande undersökningar med stor bredd och omfång, men haltar då det kommer till små men djuplodande studier likt den vi ämnat utföra. Därför har vi valt ett kvalitativt angreppssätt, något som möjliggjort ett större djup i analysen och tillåter en större förståelse för orsakerna till de fenomen vi stött på.

2.3 Forskningsmetod

De finns olika forskningsmetoder som man kan välja i mellan, så som action research (aktionsforskning), etnografisk forskning, grundad teori samt fallstudie (Myers, 2009; Bryman 2002). Som forskare är det viktigt att välja rätt metod inför sin studie och bör därför ha god kunskap kring de olika metoderna. I detta kapitel presenteras den metod vi valt att använda oss av, och ett resonemang kring vårt val.

Ett av de vanligast förekommande kvalitativa forskningsmetoderna kallas fallstudie och förekommer ofta i olika forskningsstudier. Fallstudie syftar till att ge en djupgående kunskap kring det man undersöker (Yin, 2009). Fallstudier kännetecknas genom att forskaren fokuserar på att undersöka en enda miljö eller fall under en längre tid, ibland kan det förekomma några få miljöer. Det viktigaste är att undersökningen går på djupet och att forskaren kan se bakomliggande orsaker (Yin, 2009). Målet med en fallstudie inom företag och förvaltning är att använda sig av empiriska bevis från riktiga människor och verkliga organisationer för att på så sätt skapa ett personligt bidrag till kunskap. En fallstudie används för att utforska eller testa olika teorier inom ramen för verkliga situationer. Fallstudier ger även forskaren en chans att komma nära händelserna i en organisation. (Myers 2009)

För att pröva den metod för pm³-revision vi har utvecklat så har vi genomfört en empirisk prövning i form av en fallstudie av en förvaltningsorganisation. Våra erfarenheter från denna fallstudie har sedan legat till grund för hur vi valt att forma metoden vidare inom ramen för analysen.

Anledningen till valet av fallstudier som undersökningsform kan förklaras med att det var den lämpligaste metoden för att genomföra denna sorts studie av två olika förvaltningsobjekt inom arbetets ringa omfattning. Både etnografisk forskning samt action research är tidskrävande forskningsmetoder vilka även kräver studieobjekt där man som forskare accepteras som en i gruppen (Myers, 2009). Vi hade inte heller tillgång till våra studieobjekt i den omfattning som krävdes för en sådan undersökning, vilket eliminerade dessa möjligheter.

2.4 Datainsamlingsmetod

Här introduceras och motiveras våra val av datainsamlingsmetoder till vår studie. Vi har använt oss av datainsamlingsmetoder då vi genomför den empiriska prövningen av pm³-revision. Syftet med att berätta om dem är att ge läsaren en anvisning och djupare förståelse för hur vi valt att samla in vår empiri till studien. Inom den kvalitativa forskningen förekommer ofta datainsamlingsmetoder så som deltagande observationer, dokumentgranskning samt intervjuer. Beroende på studiens syfte är det viktigt att se till att använda en lämplig datainsamlingsmetod. Detta är speciellt viktigt, då datainsamlingsmetoden ser till att man får den empiriska grund som det krävs att man stöttar sig på för att fatta rimliga vetenskapliga slutsatser (Bryman, 2002).

Att använda sig av olika former av dokument som datainsamlingsmetod ger ofta bevis som tillåter forskaren att skapa en rikare bild, än genom bara intervjuer och fältarbete. Det finns många olika typer av dokument både skrivna men även fotografier, bilder och videos anses som dokument. Dokument används inte bara som bevis, de används även för att komplettera uppgifter i studien (Bryman, 2002). Med hjälp av dokument kan forskaren få användbar bakgrundsinformation, som sedan kan användas till att utforma exempelvis intervjufrågor samt planering av fältarbetet. Fördelen med dokument är att det är billigt och har snabb åtkomst. Nackdelen med dokument är att det kan vara svårt att få tillgång till vissa typer av dokument. Det är heller inte alltid så enkelt att bedöma äktheten och trovärdigheten i ett dokument om man inte har tillgång till originalet. (Myers, 2009)

Man kan också använda sig av intervjuer. Intervjuer anses vara en av de viktigaste datainsamlingsteknikerna, det ger en rik data från människor i olika roller och situationer. Inom kvalitativ forskning använder man sig bland annat av intervjutyperna narrativ intervju, semi-strukturerad intervju samt ostrukturerad intervju. Det finns även strukturerade intervjuer men dessa används endast då man samlar in kvantitativa data (Bryman, 2002). Vid strukturerade intervjuer finns det alltid förberedda intervjufrågor som ställs i en specifik ordning. Motsatsen till strukturerade intervjuer är ostrukturerade, som använder få eller inga förutbestämda frågeställningar. Intervjupersonen får frihet att prata om allt som kan tänkas vara viktigt. Uppstår det dock tystnad under intervjun måste intervjuaren vara förberedd på att improvisera (Bryman, 2002).

Fördelen med ostrukturerad intervju är som tidigare nämnts att intervjupersonen får frihet att prata fritt och berätta viktiga saker. Nackdelen kan då istället vara att intervjupersonen inte är så motiverad till att prata eller inte håller sig till ämnet så mycket som man skulle önska. Det finns även semi-strukturerade intervjuer och som ligger i mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Vid semi-strukturerade intervjuer används till en viss del förtryckta intervjufrågor men de finns ingen strikt ordning på dessa (Myers, 2009). Det finns även utrymme för att nya frågor dyker upp under intervjun, sådan improvisation uppmuntras. Det finns en viss samstämmighet mellan intervjuerna, det vill säga att intervjuaren ofta startar med att ställa liknande frågor varje gång. Eftersom semi-strukturerade intervjuer försöker ta det bästa av både strukturerade samt ostrukturerade intervjuer, det leder till att forskaren får mer kontroll över intervjun jämfört med ostrukturerade intervjuer. Det ger struktur samtidigt som de tillåter improvisation. (Myers, 2009)

Ett ytterligare sätt att hantera intervjuer handlar om att låta intervjupersonerna själva få skapa berättelser kring sina erfarenheter istället från generella beskrivningar. Den narrativa intervjuformen är som en motsats till traditionell intervju, där man ersätter fråga-svar-modellen med en intervju som ses som någonting att studera. Berättelse tillåts växa och formas under intervjun, och intervjuaren samt intervjuperson formar tillsammans en förståelse kring intervjupersonens erfarenheter (Riessman, 2004). Detta är en metod som använts av Lagsten & Nordström (2013), vilken de själva anser var viktig för genomförandet av sin studie.

Vi har valt att använda oss av en serie semi-strukturerade och vad som kan betraktas som ostrukturerade intervjuer, med stöd i dokumentgranskning för att genomföra den fallstudie som beskrevs i föregående avsnitt. De ostrukturerade intervjuerna var menade som narrativa, men på grund av bristande datamaterial har vi istället valt att betrakta dem som ostrukturerade. Detta kommer vi berätta mer om i empirikapitlet. Vi genomförde först en del av dokumentgranskningen i syfte att skapa en grundläggande förståelse för hur de förvaltningsobjekt vi skulle studera var utformade. Vi använde oss av förvaltningsplaner och förvaltnings-specifikationer som hörde till de två förvaltningsobjekten. Dessa planer gällde för verksamhetsåret 2013, och låg till grund för allt arbete som skulle genomföras under året. Att studera dessa var viktigt för att skapa en nödvändig förförståelse innan vi begav oss in i den första omgången intervjuer. Utan denna kunskap hade vi haft svårt att relatera det intervjupersonerna berättade till verkligheten, och inte fått en klar bild av den empiriska situationen. Därefter förberedde vi en intervjuguide utifrån detta så väl som pm³:s rationalitetskriterier så som de formulerats av Lagsten & Nordström (2013), och genomförde en semi-strukturerad intervju per objekt.

Användningen av dessa rationalitetskriterier motiverade vi utifrån studiens syfte, det vill säga att målet inte var att utveckla en helt ny metod för pm³-revision, utan att bygga vidare på Lagsten & Nordströms grundarbete kring prickanalys. Vi intervjuade två personer per objekt, vilka hade högt uppsatta positioner inom styrningen av objekten på verksamhets- och IT-sidan. Valet av intervjupersoner medförde att vi kunde få en bra överblick över hela förvaltningsobjekten, både på IT- och verksamhetssidan. En negativ aspekt av detta kan dock ha varit att intervjupersonerna haft dåliga detaljkunskaper om hur arbetet inom objektet sker i praktiken. Det var dock inte information vi såg som särskilt nödvändig, vilket därför inte påverkat studien i någon större grad.

Användningen av semi-strukturerade intervjuer i detta stadie gav oss möjlighet att gå in på var och ett av dessa mål i detalj. Intervjupersonerna fick dock möjlighet att fritt resonera kring varje punkt, vilket gav mycket bra information. Efter att intervjuerna genomförts så läste vi in oss ytterligare på den dokumentation vi hade tillgång till. Därefter genomförde vi sedan en ytterligare intervju per förvaltningsobjekt med samma intervjupersoner som föregående intervju. Detta för att intervjupersonerna skulle ha möjlighet att fritt berätta om sina upplevelser av pm³ på Skatteverket, utan att vi styrde intervjuerna. Dessa intervjuer gav oss en ytterligare synvinkel på den problematik som upplevs inom varje objekt, och hur den påverkar det dagliga arbetet.

2.4.1 Urval

När vi genomfört våra intervjuer samt våra val av studieobjekt för vår fallstudie har vi använt oss av ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2002). Med detta menas att vi har intervjuat de personer som vi blev satta i kontakt med och blivit rekommenderade att intervju. Valet av urvalsmetod föll på bekvämlighetsurval just eftersom att vi fick erbjudande om förvaltningsobjekt att studera samt personer att intervju, vilket var tillräckligt för att genomföra studien. Vi fann alltså ingen anledning att söka fler intervjupersoner eller förvaltningsobjekt eftersom vi ville efterlikna Lagsten & Nordströms (2013) studie i hög grad.

De personer vi intervjuat har varit sådana som är väldigt insatta i hur arbetet inom förvaltningsobjekten fungerat, och har kunnat svara på alla våra frågor. Många av dem har varit med om både situationen innan pm³ infördes i den studerade organisationen, såväl som under införandet. Valet av förvaltningsobjekt att studera har också legat utanför vår möjlighet att påverka i någon större grad, men vi blev tidigt garanterade objekt där det fanns existerande problematik kring arbetet med pm³. Vad gäller valet av Skatteverket som studieobjekt så var även detta någonting som låg utanför vår kontroll. Skatteverket är dock en mycket intressant verksamhet att studera, då det rör sig om en av Sveriges största myndigheter, och som har en väldigt stor förvaltningsorganisation. De har också använt pm³ under relativt lång tid, och anser sig själva ha kommit långt i införandet av modellen i verksamheten. Därför ansåg vi det i högsta grad relevant att studera denna verksamhet, vilken därmed kunde bidra med bra data till vår studie.

2.5 Analysansats

Här beskrivs den analysansats som vi använt oss av. Detta i syfte att ge läsaren en tydligare bild över hur vi har valt att dra våra slutsatser i vår studie.

Abduktion är en analysansats som kan användas vid fallstudier. Inom abduktionen växlas insamling av empiri med en analys av teori. Man låter hela tiden analysera den ena i skenet av den andra. Alvesson & Sköldberg (2008) menar att teori skapas för att förmedla mer än bara fakta, utan tillför mer än så. Abduktionen skiljer sig därför från både induktion och deduktion genom att man inte bestämmer sig för att först samla in teori eller empiri, och sedan det andra, utan man växlar mellan insamlandet och analysen av dessa. (Alvesson & Sköldberg, 2008)

Vi kommer att använda oss av en abduktiv ansats för att vi anser det lämpa sig bäst för vår studie. Studiens syfte är att grunda vår nya metod i både teori och empiri, därför behöver vi studera båda och även belysa dem utifrån varandra för att komma till en slutsats.

2.6 Analysmetod

Här presenteras den dataanalysmetod vi använt i studien, och därefter följer ett resonemang kring hur man kan applicera den i praktiken samt hur vi själva gjort detta.

Hermeneutik är en analysmetod som främst används för att tolka texter genom att förstå deras underliggande mening. Att tolka innebär att vi läser in allmänna egenskaper och sammanhang i de konkreta observationerna (Repstad, 1999).

Den går även att applicera på saker som inte är texter, men som kan motsvara text; så som konversationer eller kroppsspråk (Myers, 2009). På detta sätt kommer man nära det man avser studera, och man har även en fördel då det är lätt att redovisa sin tolkning av en text i den text man ämnar skriva. Hermeneutiken är på detta sätt starkt knuten till kvalitativ forskning, då man tolkar texterna ur olika perspektiv och med olika förförståelse. Ofta så beskrivs tolkningsprocessen som en spiral, som möjliggör en sammanhängande fördjupning av meningsförståelse. Med exempelvis en nedskrivna intervjutext, läser man oftast först igenom hela texten för att få en helhetsbild. För att sedan gå tillbaka och fokusera på enskilda teman och utsagor, för att hitta deras betydelse och innebörd. För att till sist gå tillbaka igen med mer reflekterande tolkning av helheten. (Kvale, 1979 se Repstad, 1999)

Traditionella ansatser för analys av empiriskt material i en kvalitativ studie fokuserar ofta på kodning av materialet för att underlätta analysen. För att underlätta en sådan kodning transkriberar man intervjuer och översätter dem i största möjliga mån till en enhetlig form så att de på bästa sätt kan behandlas likvärdigt. Kodningen syftar till att lyfta fram teman som återkommer ofta i materialet, så att dessa kan användas som grund för djupare analys. Efter det att man har kodat eller tematiserat sina empiriska data så kan man sedan använda sig av någon av de tidigare nämnda analysmetoderna för att skapa en sammanhängande analys (Bryman, 2002).

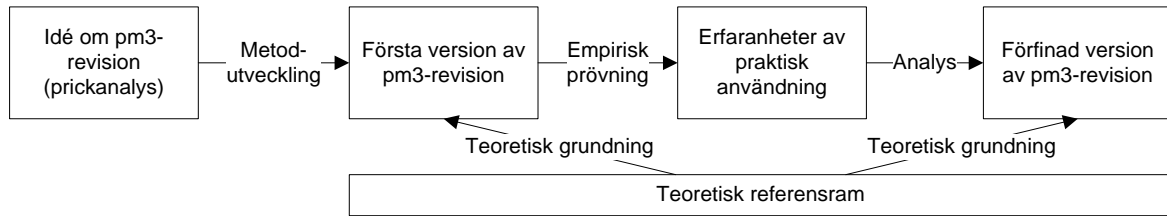
Vi har använt oss av en hermeneutisk analysmetod för att analysera våra data, då vår empiriska datainsamling till stor del har bestått av intervjuer, som vi sedan har transkriberat för att lättare kunna tolka våra data. Vi har även haft dokumentation som datakälla, denna har inte varit lika enkel att tolka som intervjuerna, då dokumentationen har varit mer bearbetad och förfinad. Detta har medfört att det finns väsentligen färre undertoner och underförstådda meningar att hämta.

Vår tolkning har gjort att vi hela tiden har fördjupat vår meningsförståelse kring vår studie. Att vi valde att använda oss av ett hermeneutiskt tolkningssätt hade främst sitt ursprung kopplat till vårt syfte med studien. Eftersom våra datainsamlingsmetoder, intervjuer samt dokumentation, kommer resultera i stora mängder data som måste analyseras och tolkas. Hermeneutik är det lämpligaste sättet att tolka sådana data.

I vår tolkning av data har vi efter transkribering av intervjuerna kodat dem för att kunna relatera dem till rationalitetsmålen hos pm³. Vi har använt dessa som kategorier att koda utifrån, för att kunna avgöra måluppfyllnaden hos verksamheten.

2.7 Metodutveckling

Uppsatsens syfte är att utifrån Lagsten & Nordström (2013) skapa grunden för en metod för pm^3 -revision. Vi har valt att illustrera hur vi har gått till väga med hjälp av en egentillverkad graf.



Figur 1, Vår process för metodutveckling

Vi kommer alltså att använda oss av Lagsten & Nordströms (ibid) idé som utgångspunkt, i syfte att förfinas den med hjälp av teoretisk samt empirisk grundning, för att uppnå syftet med studien; att skapa en utgångspunkt för vidareutveckling av en metod för pm^3 -revision.

2.8 Målgrafer

I vår studie har vi använt oss av målgrafer för att illustrera rationaliteten som ligger till grund för studien. Målgrafer används huvudsakligen när man vill beskriva och analysera mål som har betydelse för exempelvis en verksamhet (Goldkuhl & Röstlinger, 1988). Vi behövde använda oss av någon form av modelleringsverktyg för att illustrera sambanden mellan rationalitetsbegreppen i pm^3 . Valet föll därför på målgrafer, eftersom dessa är tydliga och enkla att förstå. Ytterligare ett skäl till valet är att Lagsten & Nordström (2013) använder sig av just målgrafer i sina beskrivningar av prickanalysresultat. Vi har därför ansett det lämpligt att använda samma grafnotation, för att undvika att skapa nya modellspråk och istället fokusera på metodens genomförande. Det viktiga är att få fram en målsituation med hjälp av att identifiera samt relatera olika regler/mål och dess relationer till själva huvudmålet (Goldkuhl & Röstlinger, 1988). En målgraf kännetecknas genom att den läses nedifrån och upp, vilket tydligt syns då pilarna som binder samman målen är riktade och går uppåt mot huvudmålet.

2.9 Användning av teori

Vår syn på teorins roll inom den kvalitativa forskningsprocessen är att den främst bör tjäna som en grund på vilken man kan stå för att ha ett stöd hos sina resonemang. Dessutom anser vi att teori kan, så som i detta fall, tjäna som en viktig introduktion för någon som inte är tillräckligt bekant med området som avses studeras och därför vill skaffa sig en inblick i området innan denne kastar sig in i empirin. Vi kommer därför att ställa upp stora delar av den teoretiska referensramen tidigt i arbetets gång för att säkerställa att vi är väl insatta i de koncept vi förväntas studera och utvärdera senare. Dock finns det, vilket Walsham (1995) påpekar, en viss risk att man blir för styrd i sina resonemang och sin studieutformning om man för tidigt studerar existerande teori på området. Detta är ett klokt resonemang, men vi anser ändå att vi kommer att få större förtjänster av att tidigt studera teori än de risker vi utsätter oss för klarar av att väga upp. Vi är dessutom medvetna om faran vilket hjälper att undvika att effekterna av den uppstår. Med detta vill vi dock inte säga att den teoretiska referensramen är en artefakt som till sin natur är oföränderlig. Vi vill tvärt om i största möjliga mån hålla den relevant till det vi studerar genom att löpande utvärdera dess koppling till studieområdet på ett iterativt manér.

2.10 Teoriinsamling

Vi har använt oss av teori insamlad från böcker, avhandlingar samt artiklar. I första hand har vi försökt hitta källor vilka utgör forskningsmaterial, men även material riktat till lekmän och praktiker har använts. Dessa böcker har vi sökt på biblioteket, samt genom att följa referenser i de artiklar och avhandlingar vi läst. Samma princip har gällt för vetenskapliga artiklar, vilka vi har sökt i första hand i databasen Scopus med hjälp av nyckelord så som "it-governance". Många av våra källor kring pm³ kommer från vår handledare Malin Nordström som har en mycket god inblick i modellen eftersom hon utvecklat pm³. Detta är positivt i den bemärkelsen att vi har haft tillgång till stor mängd litteratur som har varit relevant för vår studies genomförande, samt även att vi lyckats få tillgång till litteratur i form av exempelvis rapporter från På AB som vi inte annars hade kunnat få tag i. Det negativa är dock att det kan uppfattas som att vi blivit påverkade av vår handledare tillika uppdragsgivare i valet av teoretisk referensram, vilken utgör en utgångspunkt för slutsatsen. För att minimera denna effekt har vi försökt förhålla oss kritiska till våra källor och ha en objektiv syn på deras trovärdighet.

Det stora problemet när man behandlar systemförvaltning är att utbudet av litteratur inom ämnet är mycket begränsat. Det mesta riktar sig till praktiker, och det som inte gör det handlar i princip uteslutande om teorigrunden i pm³. Detta gör att man måste studera systemförvaltning som ett exempel på IT-governance, om man vill ha en bredd i de källor som man kan använda sig av.

2.11 Metodkritik

Vårt val av metod är endast ett av många sätt att genomföra denna studie. En annan forskare hade kanske gjort delar av studien annorlunda, och hade därmed kunnat peka ut brister i vårt genomförande av studien. Den största bristen vi själva anser att vår studie har, är att vi har gjort ett avsteg från användandet av narrativa intervjuer som Lagsten & Nordström (2013) använde sig av i den andra omgången intervjuer. Detta hade förmodligen tjänat uppsatsens syfte bättre, då det i sådant fall hade varit mer likt den första studien som genomfördes med prickanalysen (ibid). Effekterna av detta samt bakgrunden bakom avsteget kommer vi att behandla ytterligare i empirikapitlet samt i analysen.

Vi är också något självkritiska till deltagandet vid intervjuerna. När vi genomförde våra intervjuer var en tredje part på plats som representerade den centrala förvaltningsstyrningen. Detta var inte något vi räknat med på förhand och som vi hade svårt att hantera. En positiv effekt av detta var att vi fick ut rikare empirisk data från detta. Dock uppstod det en komplikation, då vi inte med säkerhet kan säga hur intervjupersonernas svar påverkades av denna persons närvaro.

Att vi inte hade några större möjligheter att påverka valet av intervjupersoner samt förvaltningsobjekt att studera kan kanske anses bristfälligt. På grund av vår bristande insyn i verksamheten så är det svårt att veta om de personer vi fick träffa var de lämpligaste för att uppnå syftet med fallstudien. Samma sak gäller för de objekt vi fick studera.

Att vår handledare också varit vår uppdragsgivare är en aspekt som vi har fått kämpa med under uppsatsprocessens gång. Bland de största fördelarna som kan nämnas är att vi har haft en mycket stor grad av tillgänglighet till inte bara vår uppdragsgivare utan även skaparen av modellen pm³. Tack vare detta har vi haft tillgång till värdefulla perspektiv på våra resultat och teorier. Dock har det varit svårt att veta ifrån vilket perspektiv som de synpunkter vi fått under processens gång kommit. Det har krävts avvägningar från vår sida för att avgöra när synpunkter skall ses som kommentarer på vårt genomförande och vår vetenskaplighet, eller om de skall ses som kommentarer på vårt resultat.

2.12 Reliabilitet & Validitet

Vår undersöknings reliabilitet, det vill säga huruvida resultaten av undersökningen hade blivit desamma om undersökningen hade genomförts på nytt (Bryman, 2002; Yin, 2009), bedömer vi vara god. Vi anser detta eftersom att vi har en väl dokumenterad forskningsmetod, och har varit tydliga med vilka metodval vi gjort samt hur studien genomförts. Möjligheterna att samla in identisk empiri är naturligtvis begränsade, men en forskare som använder sig av samma grunddata som vi har använt borde rimligen komma till slutsatser liknande våra.

Vad gäller vår externa validitet så avser det huruvida studiens resultat går att generalisera till andra områden eller fall inom samma område (Yin, 2009). Vi menar att vår studies resultat är generaliserbart i det avseendet att resultatet av vår studie, den utgångspunkt för metod vi skapat, går att använda på andra verksamheter vilka använder pm^3 . Detta har vi säkerställt genom att använda oss av teoretisk grundning av våra slutsatser samt att vi strävat efter att metoden skall vara generell och universellt användbar inom pm^3 -fältet.

2.13 Förförståelse

Vi som genomfört denna studie har sedan tidigare en bakgrund från systemvetenskapliga programmet på Linköpings universitet. Detta medför att vi båda är bekanta med begreppen pm^3 och förvaltningsstyrning. Vi har båda läst kurser där begreppen förekommit och berörts i olika grad, men ingen av oss har gjort någon djupdykning inom pm^3 specifikt. Vad gäller övriga teoretiska begrepp som berörs i studien, så som IT-governance och metodrationalet, har de inte berörts inom ramen för våra tidigare studier. Detta har inneburit att dessa kunskaper har fått införskaffats under uppsatsskrivandets gång. Sammanfattningsvis har vi inte sedan tidigare några specifika kunskaper om de områden som berörs av studien, och har därför varit tvungna att lära oss om alla teoretiska begrepp från grunden.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi att redovisa den teoretiska bakgrund på vilken vi kommer att stödja våra senare resonemang. Som vi tidigare beskrivit har teorin två syften, dels ger det läsaren en tydligare bild av hur ämnesområdet är beskaffat. Dessutom ger det ökad insikt i vilken grund vi har för vår slutsats senare i uppsatsen. Vi kommer att försöka beskriva de teoretiska begreppen med de mest generella först, för att sedan smalna av till mer specifika begrepp längre fram i kapitlet.

3.1 IT-governance

För många företag har IT blivit en integrerad del av den dagliga verksamheten och är grundläggande för att upprätthålla, stödja och utveckla verksamheten. Användningen av IT är idag avgörande för många företags framgång. Det handlar om att skaffa sig konkurrensfördelar och kunna erbjuda olika medel för att öka produktiviteten. Företagens marknadsvärde har i allt större utsträckning övergått från de konkreta (lokaler, lager etc.) till de immateriella, så som kunskap, information och kompetens etc. Många av dessa tillgångar kretsar kring användningen av IT och allt fler företag har insett den betydande inverkan som IT har inom framgångsrika företag. Framgångsrika företag lyckas även att förstå och hantera risker och begränsningarna av IT. (The IT governance Institute, 2003) Detta har lett till att begreppet IT-governance har uppstått och blivit en allt viktigare fråga för många företag (De Haes & Van Grembergen, 2004).

IT-governance handlar om att IT ska stödja affärsverksamheten på bästa sätt. Detta genom att skapa ordning och reda i IT organisationen samt tydliggöra ansvarsfördelningen mellan IT - och verksamhetssidan. (Simonsson, 2005) Syftet med IT-governance är att säkerställa att förväntningarna för IT uppfylls och att riskerna mildras. (The IT governance Institute, 2003)

IT-governance är ett brett ämne och som har fokus på att utföra och omvandla IT för att möta verksamhetens nuvarande samt framtida krav och dess kunder. (Peterson 2003 se De Haes & Van Grembergen 2004, s. 1) Det existerar flera definitioner kring IT-governance, vi har valt ut följande vilket vi anser fångar innebörden i IT-governance-begreppet som vi har valt att tolka det:

“IT-governance is the responsibility of the Board of Directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organizational structures and processes that ensure that the organization’s IT sustains and extends the organization’s strategy and objectives.” (The IT governance Institute, 2003 s10)

De Haes & Van Grembergen (2004) hävdar att IT-governance kan tillämpas med hjälp av en blandning av olika processer, strukturer och relationella mekanismer. Om en organisation ska utforma IT-governance är det viktigt att känna igen en mängd olika ibland motstridiga interna samt externa faktorer. De Haes & Van Grembergen (2004) menar alltså att beslut om rätt kombinationer av mekanismer är en komplex strävan, och det bör understrykas att de som fungerar i en organisation inte behöver fungera i en annan organisation. Vilket innebär att olika organisationer kan vara i behov av en kombination av olika processer, strukturer och relationella mekanismer. En annan viktig och avgörande förutsättning för en effektiv IT-governance ram är att det finns klara och entydiga definitioner kring roller och ansvar i de berörda parterna. Utöver roller och ansvar styrs effektiv IT-governance av hur IT funktionen är organiserad samt var auktoriteten att fatta beslut i IT-verksamheten finns inom organisationen. (De Haes & Van Grembergen, 2004)

Att kunna anpassa verksamheten och IT så att det leder till en bra affärsnytta, är enligt De Haes & Van Grembergen (2004) den viktigaste faktorn inom IT-governance. Det kan visa sig att en organisation har alla IT-governance strukturer och processer på plats, men att det ändå inte fungerar på grund av att verksamhet och IT inte förstår varandra och/eller inte samarbetar. Så för att uppnå en effektiv IT-governance så bör det finnas en två-vägs kommunikation samt en bra samverkan och kunskapsutbyte mellan människor i verksamhet och IT. (De Haes & Van Grembergen, 2004) Att uppfylla en god IT-governance är oftast avgörande för att kunna stödja och möjliggöra företagets mål.

3.2 På Maintenance Management Model (pm³)

Modellen *På Maintenance Management Model*, även känt som pm³, används för att organisera förvaltningsverksamhet så att den kan bedrivas på ett affärsmässigt sätt. Det är ett exempel på en IT-governance-modell som är inriktat på förvaltningsstyrning. Förvaltningsstyrning avser initiativ för att förbättra och styra förvaltningsverksamheten, med avsikt att de överenskomna målen för förvaltningsobjekten uppnås.

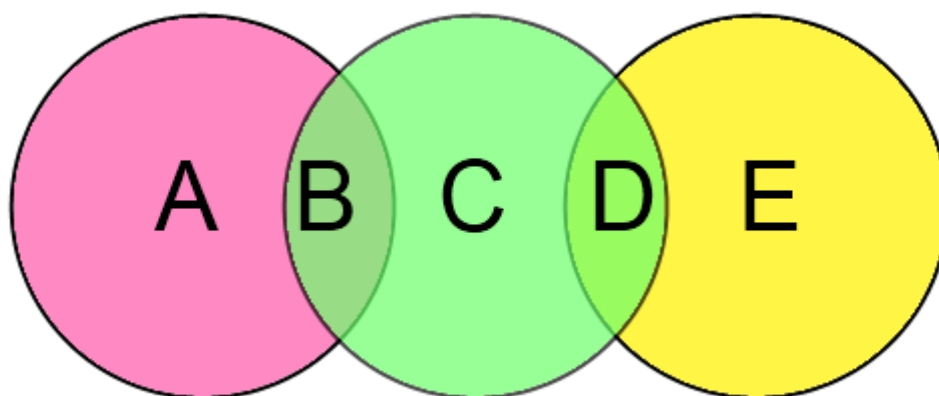
Eftersom pm³ är en IT-governance modell så är målet att skapa styrbarhet och effektivitet i IT-organisationen. Pm³ har dessutom tillfört andra kärnvärden så som affärsmässighet. Vikten av en bra kommunikation mellan organisation och IT understryks även av De Haes och Van Grembergen (2004). Dessa forskare inom IT-governance menar att detta är nödvändigt för att nå framgång med IT-governance-modeller. Problemet som pm³ försöker bemöta är att många organisationer försöker rollstyra sin förvaltningsverksamhet, vilket innebär att ansvar för IT-komponenter delas ut och som rollinnehavare fodras att styra och leda efter bästa förmåga. Om organisationen istället använder sig av pm³ så kan de utvinna en effektivare styrning med hjälp av att även använda förvaltningsobjekt, förvaltningsuppdrag och styrprocesser i organisationsarbetet. Detta ihop med en affärsmässig förvaltningsorganisation kan åstadkomma en styrbarhet som har många gemensamma drag med projektstyrning. Detta bidrar till att man kan använda pm³ för portföljstyrning för vidmakthållande och vidareutveckling, som ett tillägg till portföljstyrning för projekt. En viktig del inom pm³ modellen är att ha en hög affärsmässighet och ska genomsyra hela modellen. Ett affärsmässigt perspektiv innebär i korthet att det tillstånd som ska forma samarbetet mellan två parter till bådads vinning. I och med att man med hjälp av pm³ kan fastslå bland annat ansvarsroller, beslutsmandat samt prioriterings- och uppföljningsprinciper så är pm³ mer eller mindre en IT-governance-modell. IT-governance omfattar ofta ett helt ramverk med fristående ingående delar men i pm³ hänger modellen ihop, då det den fokuserar på är ett avgränsat fenomen inom IT-governance nämligen förvaltningsstyrning. (På AB, 2012)

Det som kännetecknar pm³ är dess pragmatiska grundsyn, som innebär att det läggs ett stort värde kring införandet samt en meningsfull tillämpning av modellen. Att klä en linjebaserad förvaltningsstyrning i pm³ termer anses vara det vanligaste misstaget som organisationer gör. Förvaltningsstyrning är omöjlig att utöva med linjeorganisationen som medel. Sker en korrekt tillämpning så ska det göra det möjligt för en organisation att styra och leda sin förvaltningsportfölj på ett lämpligt sätt. (På AB, 2012)

Det finns fyra komponenter som pm³ är uppbyggd kring: effektiva förvaltningsobjekt, tydliga förvaltningsuppdrag, affärsmässiga förvaltningsorganisationer och beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser. (På AB, 2012)

3.2.1 Förvaltningsverksamhet

Det har visat sig att en förutsättning för att skapa styrbar förvaltning med hög verksamhetsnytta, är att i pm³ göra en tydlig skillnad mellan organisation (vem som gör) och verksamhet (det som görs). Inom pm³ menar man att förvaltningsverksamheten blir mindre påverkad om det skulle ske en omorganisation i organisationen, tack vare detta. Det finns tre olika typer av verksamheter som pm³ modellen berör, det är framförallt förvaltningsverksamheten men också objektverksamhet och IT-verksamhet. (På AB, 2012)

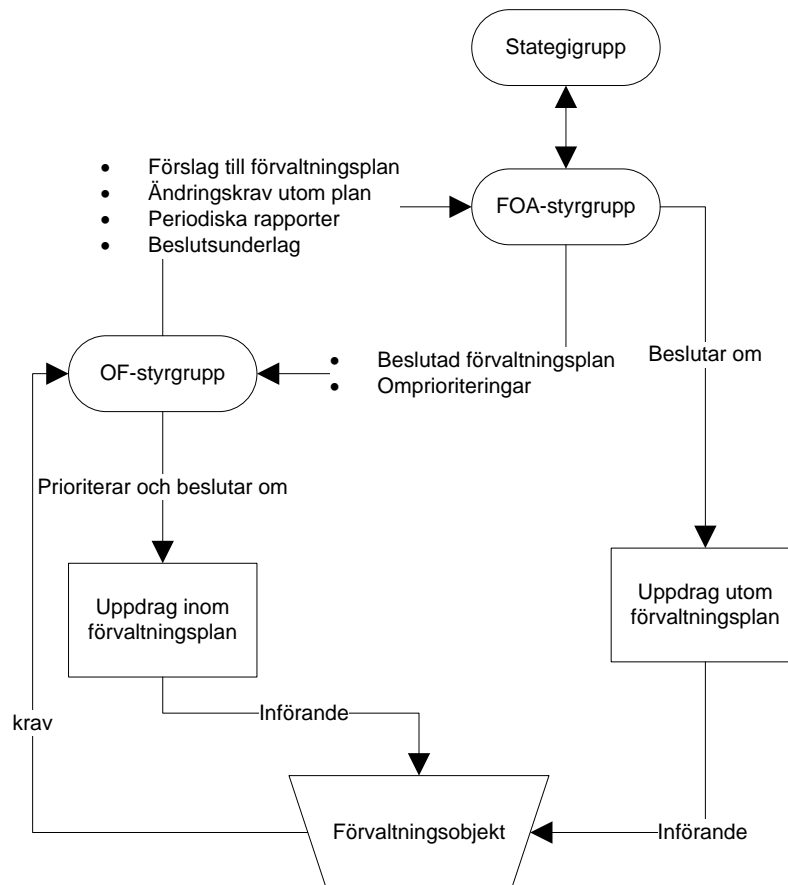


Figur 2, Förvaltningsverksamhet som subverksamhet till objekt- och IT-verksamhet (På AB, 2012)

Bilden ovan visar en generisk bild över hur förvaltningsverksamheten skall utgöra länken mellan objektverksamheten (A) och IT-verksamheten (E). Objektverksamheten (A) är en generisk benämning för verksamhet som bedrivs av en verksamhet. Samma sak gäller för IT-verksamheten (E). Förvaltningen består då av den verksamhetsnära förvaltningen (B) och den IT-nära förvaltningen (D), som styrs av förvaltningsstyrningen (C) som ligger mellan de två.

Oftast när man pratar om vilken verksamhet som helst används den allmänna benämningen objektverksamhet, samtidigt som IT-verksamheten för det mesta delas in i tre huvudområden; utveckling, förvaltning samt drift. I pm³ betraktas förvaltningsverksamheten som en subverksamhet till objekt och IT-verksamhet. En konsekvens av detta är att såväl objekt- som IT-verksamhet får delverksamheter i form av verksamhetsnära förvaltning samt IT-nära förvaltning. I pm³ utgör dessa tillsammans med gemensam styrning själva förvaltningsverksamheten, alltså fält C i figur. Syftet med förvaltning är att säkerställa avsedd nytta i verksamheter, genom att kontinuerligt stödja, vidareutveckla, vidmakthålla samt tillgängliggöra förvaltningsprodukter.

Vid en styrbar förvaltning har det gjorts en tydlig gränsdragning mellan objekt- och förvaltningsverksamhet. Det vill säga att förvaltningsverksamheten styrs med hjälp av förvaltningsplaner av förvaltningsorganisationer medan objektverksamhet styrs med hjälp av affärs-/verksamhetsplaner genom basorganisationen. (På AB, 2012)



Figur 3, Operativ styrning inom pm³ (På AB, 2012)

I figuren ovan visas hur principen för löpande förvaltningsstyrning går till. Krav på ändringar, tillgänglighet och behov av användarstöd sker dagligen i förvaltningsarbetet. Förvaltningens aktiviteter styrs och prioriteras av förvaltningsledningar, med utgångsläge i förvaltningsplaner som i sin tur är beslutade av OF-styrgrupp (Objektfamiljsstyrgrupp). Förvaltningsledningen för varje objekt har ansvaret för att fördela resurser mellan aktiviteter som är beskrivna inom förvaltningsplanen. När en aktivitet tillkommer som inte har varit beslutad i förvaltningsplanen, så har OF-styrgruppen ansvaret för att denna aktivitet faktiskt blir genomförd. (På AB, 2012)

3.2.2 Modellkomponenter

Inom pm³ finns det fyra olika modellkomponenter som utgångspunkt för att beskriva modellen. Dessa modellkomponenter är centrala för pm³ och dessa tillstånd bör vara uppnådda när modellen är införd. Här följer en beskrivning av de viktigaste delarna i pm³, baserat på modellbeskrivningar från På AB (2012).

3.2.2.1 Tydliga förvaltningsuppdrag

Förvaltningsuppdrag har en central betydelse inom pm³. För att kunna säkerställa att verksamhet bedrivs enligt uppdragsgivarens avsikt, så är det nödvändigt att ha tydliga uppdrag. Problemet är att ofta har förvaltningsverksamheten en komplex uppdragsituation och som lätt blir svår ur ett styrningsperspektiv. Detta är på grund av de uppdrag som objekt- och IT-verksamheten får från ledningen om att bedriva respektive verksamhet på ett effektivt sätt. På samma gång uppmanas de att göra överenskommelser med varandra avseende IT-komponenter samt verksamhetskomponenter och dess samspel. Detta leder till att det lätt blir målkonflikter. Antingen så är objektverksamheten nöjda med förvaltningsprodukterna medan ledningen kan ogilla de höga förvaltningskostnaderna. Det andra alternativet kan vara tvärtom där objektverksamheten anser sig sakna relevant stöd och ledningen anser sig ha stor kontroll över kostnaderna.

I pm³ finns det ett särskilt fokus kring uppdraget mellan objekt- och förvaltningsverksamhetens parter. Just för att det finns risk för otydliga förvaltningsuppdrag från objektverksamhetens parter till förvaltningsparterna som skapar självgenererande förvaltningsorganisationer samt att nyttan av bl.a. IT-investeringar kan gå förlorade. Förvaltningsorganisationen bör säkerställa de krav/behov som kommer från olika uppdragsgivare för att skapa en tydlig målbild. Det är i sin tur uppdragsgivaren som godkänner målen som förvaltningsorganisationen har formulerat, dock specificeras det inte hur dessa mål ska uppnås. Det innebär att man skiljer på förvaltningsuppdrag och linjeuppdrag. (På AB, 2012)

3.2.2.2 Effektiva förvaltningsobjekt

Det viktigaste medlet för att avgränsa förvaltningsorganisationens ansvarsområde samt att fördela ansvaret inom förvaltningsorganisationen utgörs i pm³ med hjälp av förvaltningsobjektet. Förvaltningsobjektet innehåller alltid verksamhetskomponenter samt IT-komponenter och är svaret på frågan kring vad som ska förvaltas. För att innehållsbestämma ett förvaltningsobjekt är det vanligaste sättet att avgränsa en eller flera IT-komponenter och sedan låta dessa bilda förvaltningsobjekt. Dock kan detta leda till en låg verksamhetsnytta, på grund av att IT-komponenternas roll i objektverksamheter förblir ouppklarade. Vid en styrbar förvaltningsverksamhet ska man ha kartlagt vilket stöd objektverksamheten får av IT-komponenter, verksamhetskomponenter samt förvaltningsorganisation för att på så vis garantera att objektverksamhetens parter får ett tillfredsställande stöd över tiden. I pm³ benämns stöd som förvaltningsprodukt och är samma sak som förvaltningsverksamhetens produkter, alltså det resultat som förvaltningsorganisationen producerar. För att kunna bedriva en objektverksamhet så effektivt som möjligt används flera olika varianter av förvaltningsprodukter. Förvaltningsprodukter är leveransen från förvaltningsorganisationen. Oftast innehåller ett förvaltningsobjekt flera förvaltningsprodukter och dessa innehåller både IT-komponenter samt verksamhetskomponenter. Verksamhetskomponenter kan vara allt ifrån mallar, formulär, kunskapsstöd till verksamhetsprocesser. Samtidigt som applikationer, databaser, IT-tjänster och stödsystem är exempel på IT-komponenter. Förvaltningsobjekt inom en styrbar förvaltningsverksamhet är även avgränsade i relation till angränsande förvaltningsobjekt, det vill säga förvaltningsobjekt som är bundna till varandra. En objektfamilj skapas om en gemensam styrning är meningsfull tillsammans med närliggande förvaltningsobjekt. Vilket möjliggör att prioriteringar kan göras mellan förvaltningsobjektet. (På AB, 2012)

Det finns tre olika typer av förvaltningsobjekt

- Kärnverksamhetsobjekt (branschunik t.ex. livförsäkring)
- Stödverksamhetsobjekt (gemensam verksamhet exempelvis ekonomi)
- IKT- verksamhetsobjekt (exempelvis en teknisk plattform)

I pm³ beskrivs den samlade mängd förvaltningsobjekt som en organisation har i en förvaltningsobjektarkitektur (FOA). FOA underlättar strategiska beslut kring förvaltningsobjekten samt underlättar överlämning av leveranser från projektorganisationer till förvaltningsorganisationer. (På AB, 2012)

3.2.2.3 Affärsmässiga förvaltningsorganisationer

Inom en förvaltningsverksamhet finns det behov av olika kompetenser från de olika parterna som bedriver förvaltningen. Förvaltningsverksamheten ska kännetecknas av ett gemensamt ansvar men ändå för skilda delar, där tanken är att samarbetet ska forma ett vinna-vinna förhållande för alla involverade parter. Det är viktigt att förvaltningsobjekten är tydligt identifierade innan förvaltningsorganisationer skapas, eftersom förvaltningsobjekt används som grund för ansvarsfördelning. Det utmärkande kring förvaltningsorganisationer är att de liknar mikroorganisationer, som innebär att de utgör utfyllnad till basorganisationen från vilken de bemannas. Det är viktigt att känna till att förvaltningsorganisationer är rollbaserade och att de ansvarar för förvaltningsuppdraget, som förklaras i en förvaltningsplan. För att klargöra de olika rollernas ansvar finns det rollbeskrivningar som beskriver; befogenheter, ansvar och huvudsakliga arbetsuppgifter. Det är med hjälp av beslutsforum som förvaltningsarbetet styrs och kan fatta beslut. Det finns ett antal obligatoriska beslutsforum; förvaltningsobjektarkitektur styrgrupp (FOA-styrgrupp), objektfamiljstyrgrupp (OF-styrgrupp) eller styrgrupp samt förvaltningsledning. (På AB, 2012)

3.2.2.4 Beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser

När flera organisatoriska parter berörs kring ett arbete är det värdefullt att beskriva ett gemensamt arbetssätt. För att öka transparensen samt minska personberoendet i olika förvaltningsorganisationer bör arbetssättet även vara gemensamt mellan olika förvaltningsorganisationer. Det gemensamma arbetssättet i pm³ innebär beskrivna, förstådda och accepterade förvaltningsprocesser. Dessa processer beskriver vad som görs i förvaltningsarbetet samt binder ihop ansvarsrollerna med uppgifterna i förvaltningsuppdragen. Inom pm³ så skiljer man på styrande- och operativa processer, där styrande processer syftar till att förvaltningsledar styr och agerar för att utföra det förvaltningsuppdrag som de har. Operativa förvaltningsprocesser avser däremot att objekt och it- specialister ser till att förvaltningsuppdragen faktiskt blir gjorda. (På AB, 2012)

3.2.2.5 Affärsmässighet

Som tidigare nämns så genomsyras förvaltningsstyrningsmodellen pm³ av ett affärsmässigt perspektiv. Begreppet affärsmässighet används för att beskriva det tillstånd som Welander (2012) anser ska känneteckna ett gott samarbete mellan två interna parter till bådads vinning. Welander (2012) menar att hög affärsmässighet ger goda affärer vilket i sin tur leder till att berörda affärsparter blir nöjda både på kort och lång sikt. En viktig grundsyn är att inse att det är människor som gör affärer, inte organisationer. Man måste också förstå att människor inte köper produkter, utan de köper bilden av de fördelar de kan uppnå. Welander (2012) tar upp de sex viktigaste affärsmotorerna för goda affärer och som utgör själva affärsenergin.

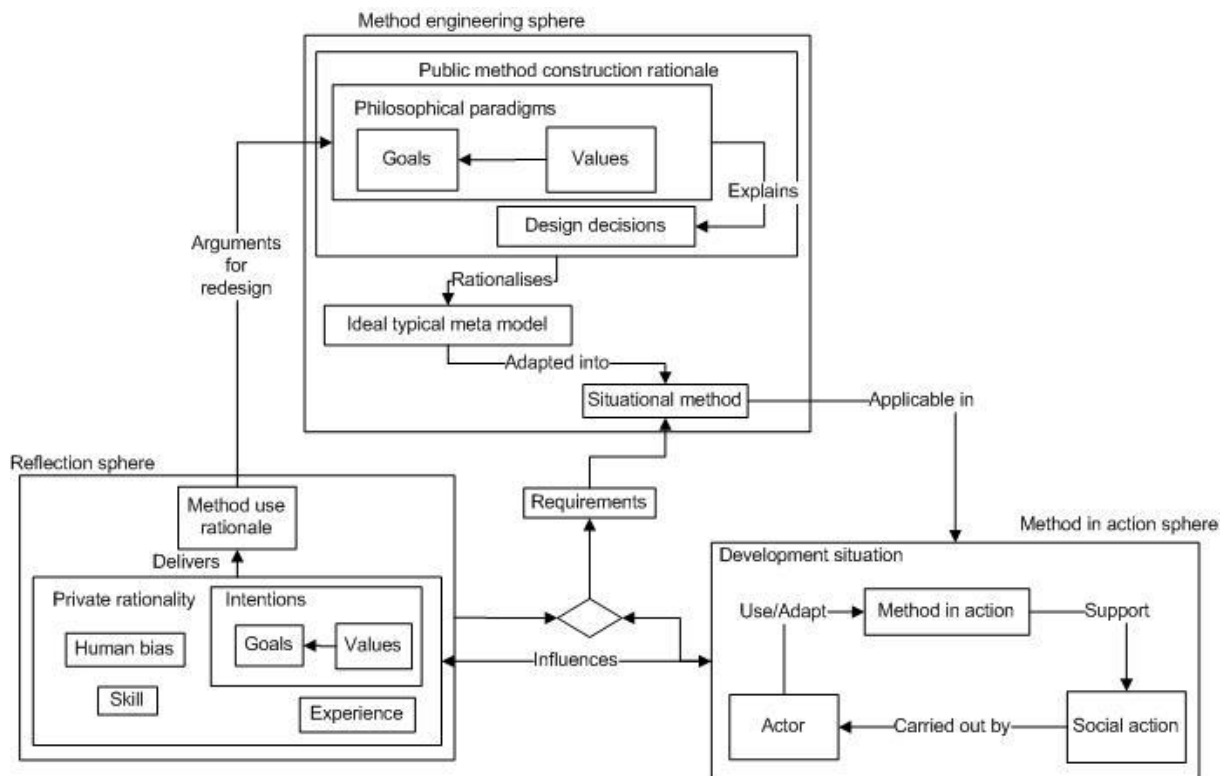
- Interaktion och affärsfokus på alla nivåer i organisationen
- Dubbelriktad intern affärsprocess med tydliggjort vidareförädlingsvärde
- Affärsmässigt sortiment
- Bilaterala och nivåanpassade överenskommelser mellan säljare och köpare
- Affärsmässig inställning och affärsmässigt beteende
- Användande av affärsmässiga tekniker

När en förvaltningsverksamhet ska organiseras görs det med en mikroorganisation eller en affärsorganisation. Linjeorganisationen bedriver inte systemförvaltningsaffären men den bemannas därifrån. Det är viktigt att inse att rollerna i en förvaltningsorganisation är affärsroller, så som köpare och säljare och det är mellan dessa som den ömsesidigt goda affären skall äga rum (Welander, 2012).

3.3 Metodutveckling och Metodrationaltet

När man talar om metoder och modeller finns det en undermedveten förståelse att varje modell och metod är ämnad till att lösa ett eller flera upplevda problem. Detta kan kallas metodens rationalitet, det vill säga dess underliggande mål och värden (Wistrand, 2009). Något som dock bör betonas i sammanhanget är att med avseende på metodrationaltet så görs ingen skillnad mellan begreppen modell och metod. Även om naturligtvis en metod har metodrationaltet och en modell modellrationaltet så differentieras inte detta inom begreppet metodrationaltet. Metodrationaltet är ett relativt nytt begrepp och inte alltid något som skrivs ut i klartext när man studerar olika modeller. Redan Goldkuhl (1993) talade om vikten i att förklara metoders underliggande värderingar, samt att testa deras interna validitet mot dessa. Det Goldkuhl (ibid) då talar om är metodrationaltet, även om han inte använder det ordet.

Wistrand (2009) menar att det finns två olika sorters metodrationlighet; designrationlighet och användningsrationlighet. Detta beror på att det inte nödvändigtvis är så att anledningen till en metods skapelse är samma som den anledning som motiverar dess införande och användande i en verksamhet. Kort sagt är alltså designrationligheten de mål och värderingar som ligger till grund för metodens underliggande principer, medans användningsrationligheten är hur dessa uppfyller mål i en verksamhet.(Wistrand, 2009)



Figur 4, Förenklad Metodrationlighet fritt efter Wistrand (2009)

Wistrand (2009) har skapat en samlad bild (se ovan) av hur metodrationlighet beskrivs inom forskningslitteratur idag och därigenom sökt skapa en gemensam modell för hur det kan användas som verktyg för metodutveckling i framtiden. I Wistrands modell separeras utvecklingen av metoders rationalitet till tre distinkta s.k. sfärer; Metodutveckling (Method engineering), Metodanvändning (Method-in-action) och Metodreflektion (Method reflection)(Wistrand, 2009). Varje sfär representerar ett område inom vilket en metods rationalitet utvecklas. Metodutvecklingsfären representerar hur metoden skapas och formellt vidareutvecklas av de som förvaltar den, utifrån deras värden och målsättningar med metoden. Dessa står till grund för metodens designrationlighet, vilken realiserar i en idealmodell för metodens användning. Denna modell kan sedan situationsanpassas för att fungera bättre i praktiken.

Denna situationsanpassade modell används sedan i metodanvändningssfären, där den kontinuerligt vidareutvecklas för att bättre passa de krav som ställs. Praktiksituationen påverkar den privata rationaliteten, vilken i sin tur påverkar praktiksituationen tillbaks. Den privata rationaliteten har egna mål och värden, samt även erfarenhet och förförståelse som påverkar synen på metoden. Utifrån detta skapas metodanvändningsrationaliteten, vilken sedan används som ett argument för påverkan på metodutvecklingen.

Vad gäller att utveckla metoder, menar Goldkuhl (1993) att de bör utvecklas utifrån en väl beskriven grund. Att bygga en methods resonemang på oklara ofullständigt utredda antaganden är inte att grunda den väl. Istället menar Goldkuhl (1993) att man behöver tydliggöra det som ligger till grund för metodutformningen, dess metodrationalitet. Ställningstaganden behöver därför problematiseras, konkretiseras och göras tydliga för att de skall vara en god grund för metodutveckling. Grunden för en välgrundad metod är därför goda argument för metodens existens, det vill säga att man kan med goda argument motivera varför metoden behövs (ibid). Man kan dra tydliga paralleller mellan detta påstående och metodrationalitet, och det är tydligt att Goldkuhl syftar på detta, även om inte begreppet fanns 1993.

Man bör även enligt Goldkuhl (1993) se till att grunda metoder. Grundning kan ske på olika sätt, och det finns olika kategorier av grundning. Exempel på sådana former av grundning är Empirigrundning, Värdegrundning och Förklaringsgrundning. Detta bör sedan relateras till de två olika stadier som finns i metodutveckling; generering och prövning. Metodutveckling i form av generering bör alltid följas av prövning vilken sedan kan vara grund för ny utveckling, detta kan iterativt ske i många cykler.

Tabell 1, Idealtypiska fokuseringar vid välgrundad metodutveckling (Goldkuhl, 1993)

	Generering	Prövning
Metodnivå	<ul style="list-style-type: none"> • Idébaserad metoddesign 	<ul style="list-style-type: none"> • Intern kontroll, värdera metodens interna kongruens
Teorinivå	<ul style="list-style-type: none"> • "Deduktion", Härledning från teori (Synsätt, förklaringar, värden); tillägg och modifieringar 	<ul style="list-style-type: none"> • Teorigrunda, Grunda i mål, förklaringar, kategorier, perspektiv
Empirinivå	<ul style="list-style-type: none"> • Modifiering, Empiribaserad förändring • "Induktion", Rekonstruktion av metodregler från praktiskt arbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Empirigrunda, Studera metodens praktiska användbarhet

Som tabellen i figuren ovan visar så finns det olika nivåer av abstraktion vid metodutveckling; Metod-, Teori- och Empirinivå. För varje nivå finns det olika sätt att generera såväl som pröva metoderna (Goldkuhl, 1993). Den idébaserade designen är där metoden utformas utifrån idéer, där rationalitet är tydligast påverkande. Detta rör sig om det som Wistrand (2009) kallar metodkonstruktionsrationalitet, det vill säga en rationalitet som växer fram från en idé till en metod. Den rationalitet som skapar metoder från praktiskt empiriskt arbete, det Goldkuhl (1993) kallar Induktion kan likställas med Wistrands (2009) begrepp metodanvändningsrationalitet, det vill säga en metod som växer fram från praktiskt arbete och best practice.

3.4 Revisionsbegreppet

Begreppet revision är främst någonting som förekommer i ekonomiska sammanhang. Där används begreppet vanligen för att beskriva en granskning av en organisations bokföring, i mål att säkerställa att inga oegentligheter finns. Arens, Elder & Beasley (2008) ger följande definition av begreppet:

"Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person."(Arens, Elder & Beasley, 2008, s. 4)

Med detta menas att revisionens syfte är att samla och utvärdera bevis för att avgöra huruvida informationen överensstämmer med på förhand bestämda kriterier, samt rapportera detta. I citatet understryker också författarna att revision är något som bör göras av en kunnig och oberoende person. (Alder, Elder & Beasley, 2008)

I *Revisionsstandard i Sverige 2002* kan man bland annat läsa att "Vid en revision skall revisorn ha eller skaffa sig tillräcklig kunskap om verksamheten för att kunna identifiera eller förstå händelser [...]. Revisorn använder sådan kunskap för att bedöma inneboende risk och kontrollrisk ..."

(Revisionsstandard i Sverige, 2002, s. 73) Även här kan alltså utläsas att revisorns kunnighet och förmåga att förstå verksamheter och deras förutsättningar är av stor vikt inom ekonomisk revision.

Revisorer kan granska andra typer av information än bokföring, Alder, Elder & Beasley (2008) nämner bland annat effektivitet hos IT-system och produktionssystem. Man kan som revisor också studera andra former av data, så som muntliga uppgifter, skriftliga uppgifter, observationer eller liknande. Det viktigaste är att säkerställa att de data man samlar in är av tillräcklig mängd och kvalitet för att säkerställa huruvida informationen går att värdera gentemot uppsatta kriterier. (Alder, Elder & Beasley, 2008)

3.5 Pm³-revision

Lagsten & Nordström (2013) utvecklade i samband med en utvärdering av ett införande av pm³ en metod för pm³-revision. Utgångspunkten för utvecklingen av deras idé till metod var metodrationalet. Genom att redovisa huvudmålen i pm³, och sedan de delmål som leder en verksamhet till dessa, så illustrerades i vilken grad den undersökta organisationen efterlevde modellen. Denna modellering av verksamhetens uppfyllnad av rationalitetskriterierna kallades sedan för prickanalys eftersom den använder sig av grafer med prickar i olika färger för att markera måluppfyllnad.

För att genomföra datainsamlingen till prickanalysen så använde sig Lagsten & Nordström av intervjuer. Intervjuerna skedde i två omgångar. Den första skedde enligt semi-strukturerat manér, och ger en översiktlig bild av verksamheten samt möjlighet för den undersökande att själv styra frågorna i viss mån. Den andra intervjun genomfördes i narrativ form, där en bra och en dålig berättelse om arbete med pm³ inom förvaltningsverksamheten skulle presenteras. Detta ger möjlighet att ta del av erfarenheter från både positiva och negativa erfarenheter av pm³ som intervjupersonerna kan ha (Lagsten & Nordström, 2013). De narrativa intervjuerna sker här i samma syfte som en ekonomisk revisor granskar bokföring, för att granska enskilda händelser och se vart arbetet brister.

Data insamlad från intervjuerna analyserades sedan för att skapa underlaget för prickanalysens graf. I detta ingår en tematisering utifrån de mål som finns i graferna, för att avgöra i vilken mån varje mål uppfylls inom organisationen. För att Lagsten & Nordström (2013) på ett tydligt sätt kunna utskilja vilka mål som uppfylldes, valde de att använda sig av prickar i olika färger. Detta gjorde att deras grafer med de olika målen blev lättare att överblicka och de kunde även få en direkt bild över hur många mål som var uppfyllda inom organisationen.



Figur 5, Prickar och deras betydelser (Lagsten & Nordström, 2013)

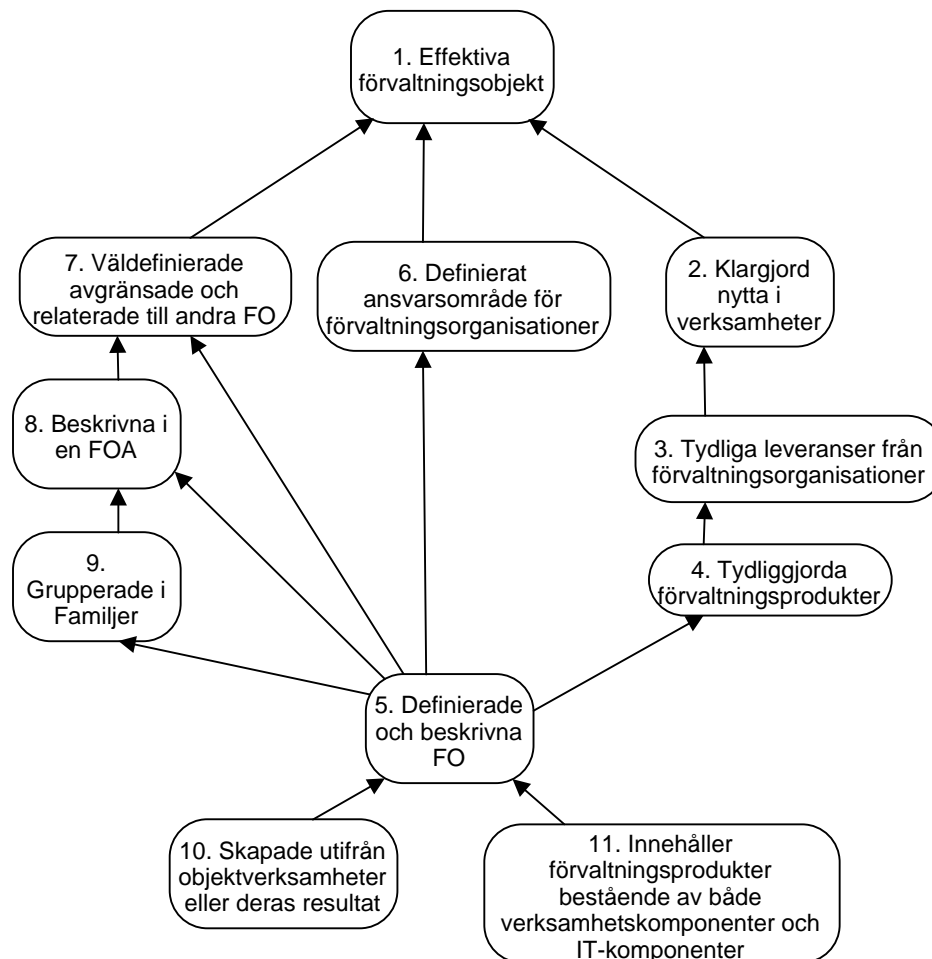
De utvecklade fyra olika prickar med färgerna; grön, gul, röd och vit. Grön prick står för att målet är helt uppfyllt, gul prick innebär att målet är delvis uppfyllt men att viktiga bitar fattas, röd prick står för att målet inte är uppfyllt och vit prick betyder att målet är svårt att avgöra om det är uppfyllt eller inte. Prickarnas färger och olika betydelser gjorde även att utomstående personer kunde lättare förstå och se vad Lagsten & Nordström pm³-revision innebar och fick för resultat. (Lagsten & Nordström, 2013)

3.6 Pm³ rationalitet

Vi kommer här att visa de grafer som Lagsten & Nordström (2013) använt sig av i den studie vi redogjorde för ovan, och redogöra för hur varje mål av dessa bidrar till helheten i pm³. Enligt (Wistrand, 2009) så är det dessa mål som ligger till grund för de designval som görs när en metod formas, och skapar en idealmodell. Målen i sig är i sin tur härledda från (ofta) uttalade värden hos modellskaparna, vilka påverkar hur målen formuleras och bidrar till helheten.

Målet med detta är att vi ska skapa en djupare förståelse av målen med pm³ samt kunna använda dessa mål för att genomföra vår studie. Dessa mål fungerar i praktiken som en slags kriterier vilka kan vara uppfyllda till olika grad av en studerad organisation.

3.6.1 Effektiva förvaltningsobjekt



Figur 6, Effektiva förvaltningsobjekt (Lagsten & Nordström, 2013)

När man utformar förvaltningsobjekt i pm³ bör man ta hänsyn till att i största möjliga mån göra dem så effektiva som möjligt. Förvaltningsobjekt inom pm³ skall vara skapade utifrån objektverksamheten, snarare än tekniska plattformar eller liknande. Eftersom det är objektverksamheten som skall stödjas så är det utifrån denna man måste söka finna en logisk gruppering av det som skall förvaltas så att dessa ger största möjliga stöd (10). Man skall också se till att dessa förvaltningsobjekt fylls med förvaltningsprodukter bestående av både verksamhetskomponenter och IT-komponenter (11).

Det finns annars en risk att ett gap skapas mellan IT- och objektverksamheten som är svårt att överbrygga. Man bör sedan se till att förvaltningsobjekten är tydligt definierade och beskrivna, samt att denna dokumentation finns tillgänglig för hela verksamheten (5). Det är också viktigt att säkerställa att minimalt med överlapp eller gränsdragningsotydligheter förekommer när man avgränsar förvaltningsobjekten. Man kan samtidigt specificera hur samordning mot andra objekt skall ske, samt i vilken utsträckning (7).

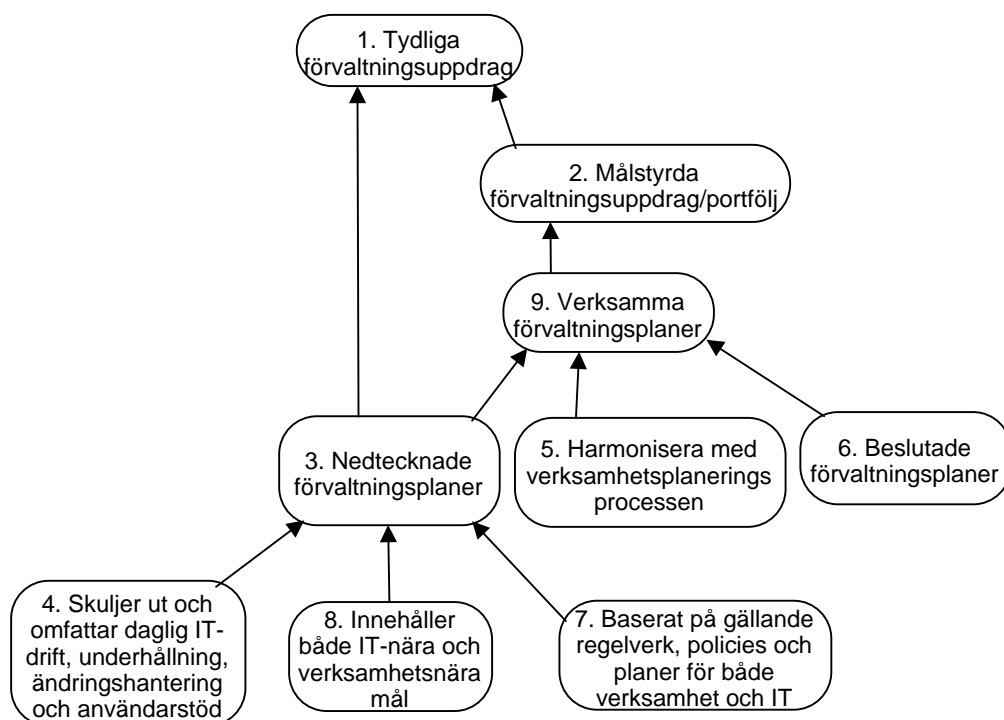
En del förvaltningsobjekt tjänar på att grupperas i familjer. Familjer ger ofta positiva effekter i form av samordning och gemensam styrning, dock bör man säkerställa att denna samordning verkligen är meningsfull för verksamheten (9). En organisations samlade mängd förvaltningsobjekt skildras i en förvaltningsobjektarkitektur. Syftet med en förvaltningsobjektarkitektur är att den ger en överblick samt underlättar strategiska beslut kring förvaltningsverksamheten som helhet. En förvaltningsobjektarkitektur kan även förenkla överlämning av leveranser från projektorganisationer till förvaltningsorganisationer, genom att tydliggöra projektleveransernas förvaltningsobjektstillhörighet (8).

I en förvaltningsorganisation finns många roller på olika nivåer som bör fyllas. Speciellt gäller det att skapa en gränsdragning mellan de olika beslutsnivåerna, samt en gränsdragning mellan de IT-nära och verksamhetsnära delarna inom varje förvaltningsorganisation. Detta i syfte att skapa en medvetenhet kring varje rolls ansvar för processen som helhet så att gränsdragningsproblematik undviks (6).

När varje förvaltningsobjekt definieras måste man också definiera vad objektets förvaltningsprodukter är för några. Det som objektverksamheten tar del av från förvaltningsarbetet är förvaltningsprodukterna (4). Att definiera dessa är viktigt för att i sin tur kunna definiera förvaltningsobjektets leveranser, vilka ofta består i stöd för verksamheten och systemtillgänglighet (3). Genom att definiera leveranser och förvaltningsprodukter blir det då tydligt vad förvaltningsobjektet bidrar till objektverksamheten och vilken nytta som görs av förvaltningsarbetet (2).

Genom definierade och avgränsade förvaltningsobjekt samt tydliggjorda förvaltningsprodukter, inklusive en organisation på plats för att styra förvaltningen, så kan förvaltningsobjekten vara effektiva och bidra till verksamheten på ett fullgott sätt (1).

3.6.2 Tydliga förvaltningsuppdrag



Figur 7, Tydliga förvaltningsuppdrag (Lagsten & Nordström, 2013)

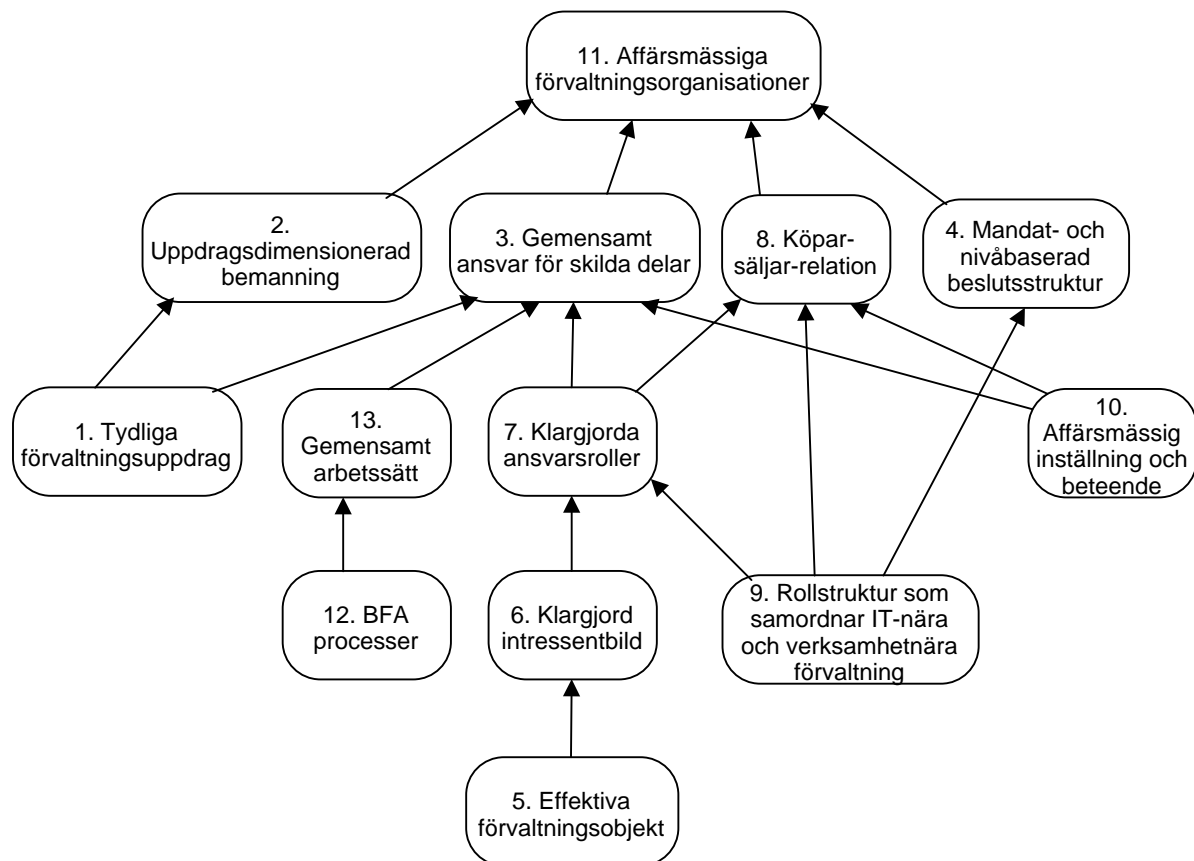
När man konstruerar förvaltningsplaner bör man enligt pm³ definiera alla aktiviteter som skall ingå inom ramen för dessa. Aktiviteter som ingår i förvaltningsplanerna skall vara sådana som sker inom ramen för det dagliga förvaltningsarbetet, för största möjliga tydlighet och transparens (4).

Förvaltningsplanerna skall innehålla de mål som finns för förvaltningsverksamheten under den period som den gäller för. Dessa mål skall vara både IT-nära och verksamhetsnära, så att fokuset på verksamhetsnyttan inte försvinner (8). Man bör även beakta de riktlinjer, policys eller regelverk vilka styr objektverksamhetens såväl som IKT-verksamhetens arbete när man utformar förvaltningsplaner, då dessa är av högre dignitet (7).

Ett mål är att förvaltningsplanerna skall vara verksamma, det vill säga effektiva och verksamhetsnyttiga (9). För detta behöver de vara nedtecknade enligt tidigare beskrivna riktlinjer (3). Detta räcker dock inte, de behöver även vara utformade på sådant sätt att de inte ligger i konflikt med verksamhetsplaneringsprocessen och linjeverksamheten (5). En förvaltningsplan skall illustrera det faktum att förvaltningens syfte är att stödja objektverksamheten, och inte ägna sig åt aktiviteter som ligger i konflikt med detta. För att uppnå verksam status behöver planerna även vara beslutade, så att de vunnit den kraft som krävs för att deras innehåll skall respekteras och inte ligga i limbo mellan utformat och beslutat (6).

Syftet med tydliga och verksamma förvaltningsplaner är att man skall kunna arbeta med målstyrning av förvaltningsobjekten, vilket inom pm³ anses önskvärt (2). Detta är som kontrast till att bedriva förvaltningen mer reaktivt och med mindre styrning. De nedtecknade förvaltningsplanerna och den uttryckliga målstyrningen bidrar till att förvaltningsuppdraget blir tydligt för alla inblandade (1).

3.6.3 Affärsmässiga förvaltningsorganisationer



Figur 8, Affärsmässiga förvaltningsorganisationer (Lagsten & Nordström, 2013)

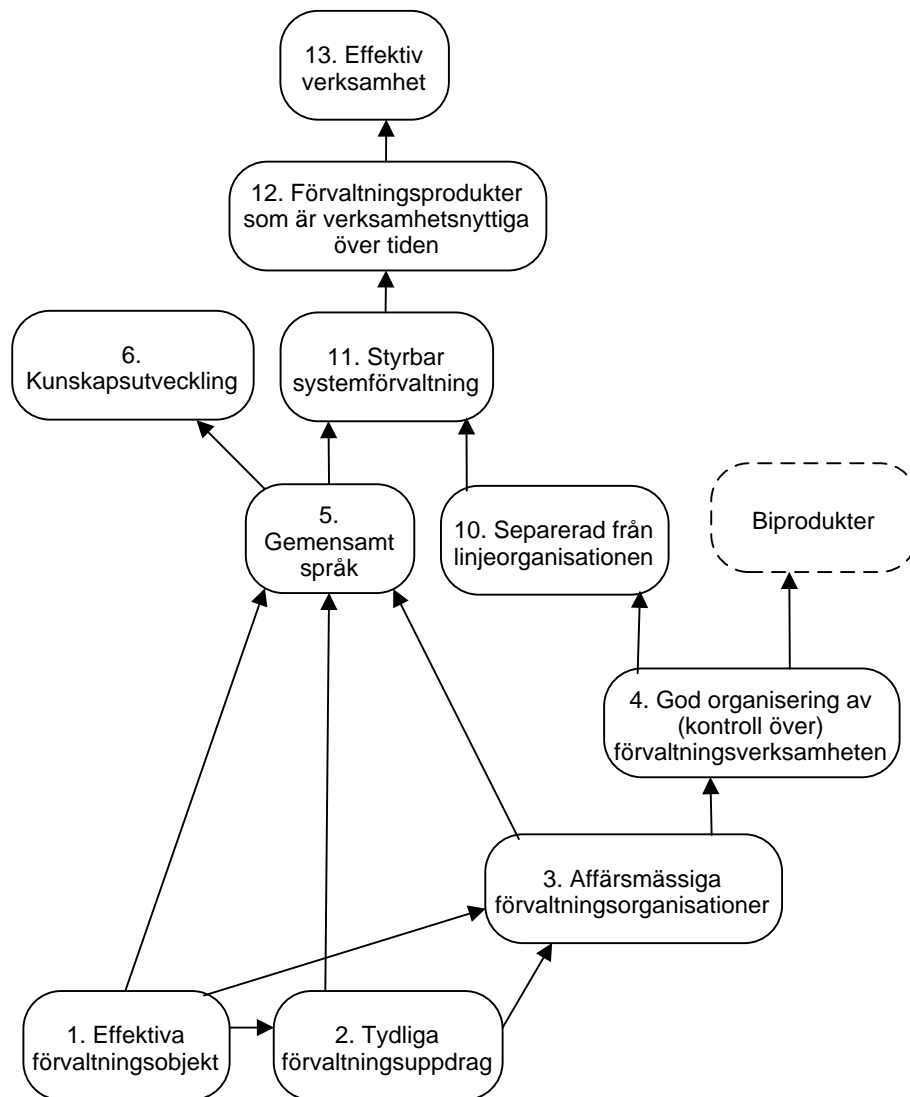
Inom pm³ ligger stort fokus på att ha ett affärsmässigt förhållningssätt inom organisationer, speciellt mellan objektverksamhet och förvaltningsobjekt. Inom modellen används en definition av affärsmässighet som en köpar-säljar-relation (8) där målet med affären är att säkra en ömsesidigt nyttig överenskommelse. Detta tankesätt bör genomsyra förvaltningsorganisationen (10). Pm³ förespråkar naturligtvis också den rollstruktur som finns i modellen, där ansvar för verksamhetsnära och IT-nära förvaltning samlas i förvaltningsorganisationen med olika ansvar (9). Med hjälp av denna rollstruktur kan man sedan sätta upp en beslutsstruktur inom organisationen där de med mandat att påverka olika delar hamnar på positioner där detta kan utnyttjas på bästa sätt (4).

Att ha fullvärdigt effektiva förvaltningsobjekt (5, se tidigare graf) bidrar även till att man får en tydligare bild av de intressenter som finns (6). Detta tillsammans med användning av en bra rollstruktur underlättar tydlighet när det kommer till olika rollinnehavares ansvar (7). Man bör också ha tydliga förvaltningsuppdrag (1, se tidigare graf) för att skapa god förståelse för förvaltningsorganisationens mål och arbete. Detta underlättar också att dimensionera bemanningen efter förvaltningsuppdragen, då målen i förvaltningsplanerna är en bra grund att stå på då man beräknar resursbehov (2).

En annan del i pm³ som anses viktig för att åstadkomma affärsmässighet är att ha Beskrivna, Förstådda och Accepterade (BFA) processer. Då processerna är kända och tydliggjorda genom hela organisationen så hjälper detta att öka förståelsen för hur olika delar av organisationen arbetar (12). Dessa kan också återanvändas eller användas för att samordna arbetet så att gemensamma arbetssätt kan användas kring förvaltningsarbetet (13).

Att skapa en affärsmässig förvaltningsorganisation är mer än att bara se på intressenterna som kunder, det handlar också om att ta ett gemensamt ansvar för de delar som ligger mellan objektverksamheten och förvaltningsobjektet (3). Slutmålet i detta är att skapa en affärsrelation där båda parter strävar efter att uppnå den goda affären i sitt dagliga arbete och skapa nytta för objektverksamheten (4).

3.6.4 Effektiv verksamhet



Figur 9, Pm³ rationalitet (Lagsten & Nordström, 2013)

Att ha effektiva förvaltningsobjekt (1, se tidigare graf), tydliga förvaltningsuppdrag (2, se tidigare graf) och affärsmässiga förvaltningsorganisationer (3, se tidigare graf) är grundstenar till att bygga upp en effektiv verksamhet som helhet samt en god kontroll över förvaltningsverksamheten (4). Med dessa grunder i pm³ på plats så skapas en delad begreppsapparat och ett gemensamt språk för att beskriva de aktiviteter som utförs inom ramen för förvaltningsarbetet (5). Detta möjliggör också delning av kunskap inom organisationen såväl som mellan organisationer för att på sikt kunna effektivisera och dela med sig av kunskap kring arbete med pm³ till andra vilka använder samma modell (6).

Att ha god kontroll över grundstenarna i pm³ ger också upphov till ytterligare effekter. Genom att ha ett strukturerat arbete kring förvaltningen så kan bieffekter (7-9) uppstå vilka är av nytta för förvaltnings- eller objektverksamheten. Det är dock inte säkert att dessa bieffekter uppstår, och de skiljer sig med stor säkerhet från organisation till organisation beroende på hur pm³ används och vilka andra metoder eller modeller som nyttjas.

En annan av de viktigaste värderingarna hos pm³ är nyttan i att separera förvaltningsorganisationen från linjeorganisationen (10). Detta är ytterligare något som bidrar till en styrbar systemförvaltning som inte styrs av linjeorganisationen utan av de behov som finns från objektverksamhetens sida (11). Detta gör att resultatet från förvaltningen bidrar till en effektivare verksamhet (13).

4 Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera resultatet av vår empiriska studie. Vi kommer först att introducera den metod vi avsett att utvärdera, sedan den verksamhet vi applicerat den på. Detta empiriska material kommer sedan att ligga till grund för analysen.

4.1 En första version av pm³-revision

Innan studien hos Skatteverket påbörjades så förberedde vi en metod att utgå ifrån. Detta blev vår första version av pm³-revisionen (se avsnitt 2.7). Vi valde att följa i spåren av Lagsten & Nordströms (2013) studie, och baserade vår plan på genomförande av vår studie på deras. Vi redogör här för vad denna första version av vår metod bestod av.

Innan de planerade intervjuerna skaffade vi oss en förståelse för hur Skatteverkets förvaltningsverksamhet var utformad och vad de objekt vi studerade innehöll med hjälp av dokumentstudier. Likt Lagsten & Nordström (2013) utförde vi därefter semi-strukturerade intervjuer för att få en utgångspunkt till de efterföljande narrativa intervjuerna. Samtliga intervjuer skedde med representanter för två förvaltningsobjekt, vilka var våra studieobjekt. Dessa presenteras senare i kapitlet.

Efter de semi-strukturerade intervjuerna planerade vi att genomföra narrativa intervjuer för att få data i berättelseform, likt Lagsten & Nordström (2013). Vi planerade att därefter ställa dessa berättelser i kontrast till de dokumentstudier vi genomfört samt våra semi-strukturerade intervjuer för att få en tydligare bild av vart arbetet med förvaltningsstyrningen brustit tidigare. Detta skulle vi sedan ställa i relation mot de målgrafer som Lagsten & Nordström (2013) tagit fram. För detta hade vi även förberett mallar, som vi kunde bedöma måluppfyllnaden utifrån.

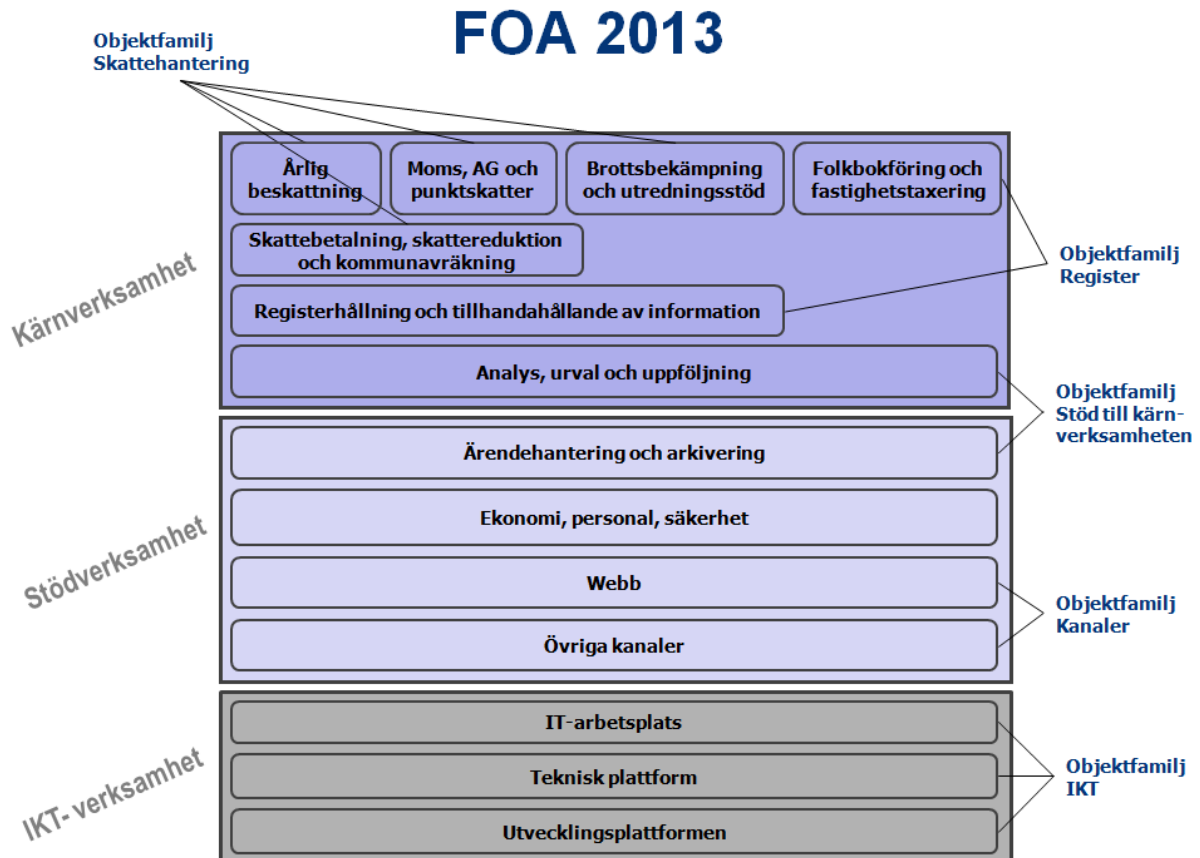
Efter att vi utfört vår studie hos Skatteverket har vi gjort en ansats till att utveckla metoden ytterligare med stöd i våra erfarenheter. En sammanställning av våra erfarenheter kommer att presenteras efter fallstudiens resultat, och metodens utveckling kommer att avhandlas i analyskapitlet.

4.2 Skatteverket

Skatteverket är en svensk myndighet, och deras uppgifter är främst att sköta beskattning, folkbokföring, bevaka statens fordringar, samt i viss mån bekämpa och stödja i utredandet av brott. (Skatteverket, 2013a) Skatteverket har på sitt huvudkontor cirka 2000 anställda, och finns utöver detta på ett hundratal orter i Sverige. Den mesta IT-verksamheten sker på huvudkontoret. (Skatteverket, 2013a)

4.2.1 Pm³ på Skatteverket

Enligt intervjupersonerna började Skatteverket använda pm³ i februari 2011 efter en förstudie och beslut från generaldirektören, i oktober 2011 var pm³ implementerat hos samtliga av verkets förvaltningsobjekt (Skatteverket, Intervju 1, 2013g). På Skatteverket finns det idag fjorton förvaltningsobjekt uppdelade i sex objektfamiljer. (Skatteverket, 2013d)



Figur 10, Skatteverkets förvaltningsobjektsarkitektur för 2013 (Skatteverket, 2013d)

4.2.2 Förvaltningsobjekt

Vi har under vår studie studerat två olika förvaltningsobjekt, övriga kanaler samt skattebetalning, skattereduktion och kommunavräkning.

4.2.2.1 Skattebetalning, skattereduktion och kommunavräkning

Förvaltningsobjektet skattebetalning, skattereduktion och kommunavräkning har som uppgift att stötta objektverksamheten med att beskatta företag och privatpersoner, samt ta in betalningar. Det vill säga de stöder objektverksamhet som hanterar en del av skattberäkningarna, det är bland annat aktiviteter som den årliga taxeringen, moms, arbetsgivaravgifter och punktskatter samt myndighetens arbete mot skattebrott. (Skatteverket, Intervju 1, 2013g) Detta innefattar allt ifrån hantering av in- och utbetalningar, avräkning av slutlig skatt, betalningspåminnelse etc. En annan aktivitet är handläggning av ansökan om skattereduktion för HUS-arbete, det vill säga man tar bland annat emot och registrerar ansökan om ROT- och RUT-bidrag. En tredje aktivitet som ligger under detta förvaltningsobjekt är beräkna bland annat kommunalskatt, kyrkoavgift, statsbidrag etc. (Skatteverket, 2013c)

Objektets största komponent är skattekontot, varigenom alla pengar strömmar som betalas in till Skatteverket i form av skatter och avgifter. Det är många av Skatteverkets system som har kopplingar till skattekontot, och dess funktion är verksamhetskritisk (Skatteverket, Intervju 1, 2013g).

4.2.2.2 Övriga kanaler

Förvaltningsobjektet övriga kanaler har som uppgift att befrämja objektverksamheten genom interaktion och kommunikation med både externa och interna målgrupper. Målgruppen innefattar medarbetare inom Skatteverket, företag, medborgare samt andra myndigheter. Det kan gälla aktiviteter så som e-tjänster, elektroniska kanaler, självbetjäning etc.(Skatteverket, Intervju 1, 2013h) För att objektverksamheten ska kunna fungera och nyttja resultaten så krävs det att förvaltningsverksamheten fungerar. Förvaltningsverksamheten har i uppgift att leverera olika förvaltningsprodukter till objektverksamheten och för att kunna göra det krävs det verksamhetskomponenter. Majoriteten av förvaltningsprodukterna skapas ur IT-komponenter, som redogör för nödvändig funktionalitet och som används i objektverksamheten. IT-komponenter som krävs för att kunna tillhandahålla förvaltningsprodukterna inom övriga kanaler är bland annat komponenter så som myndighetsbrevlådan, servicetelefon etc. En förutsättning för att dessa IT-komponenter ska fungera är att det finns en teknisk plattform, men denna plattform ingår inte i förvaltningsobjektet.(Skatteverket, 2013b)

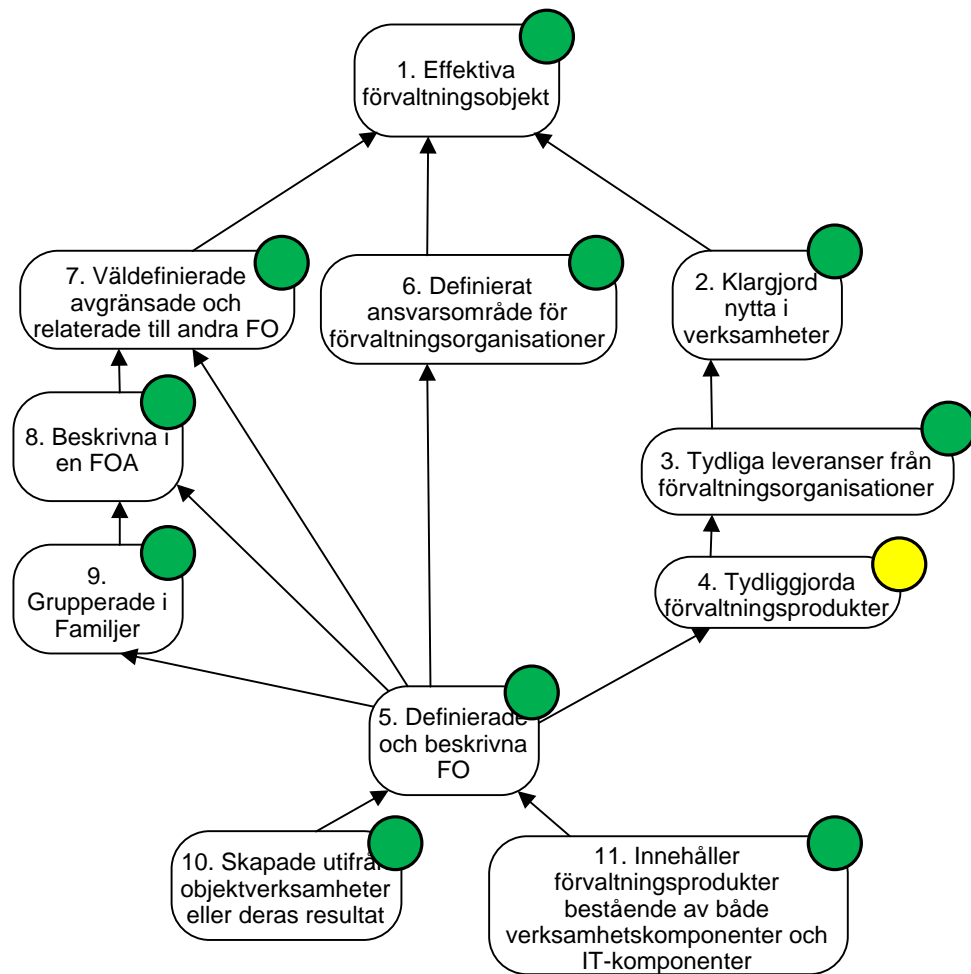
Objektet övriga kanaler innehåller alla kanaler utom webben, på grund av hur verksamheten är organiserad. På verksamhetssidan så är det två helt olika avdelningar som är ansvariga för de olika objekten, övriga kanaler samt webben. På IT sidan har man valt att köra webb och övriga kanaler inom samma objekt med en gemensam förvaltningsledare. I verksamheten finns det fortfarande två objekt och två olika förvaltningsledare för dessa. Mycket på grund av att dessa objekt har skilt sig åt i en större utsträckning inom verksamheten än vad de har gjort på IT sidan. Tanken är att dessa två objekt ska stråla samman även på verksamhetssidan. Objektens förvaltningsorganisationer försöker även samarbeta mer och mer med varandra, något de jobbar på. Övriga kanaler är en del av myndighetens ansikte utåt, tillsammans med webben som ligger i ett eget objekt. (Skatteverket, Intervju 1, 2013h)

4.3 Resultat av prickanalys

Vi genomförde en prickanalys av de två ovan beskrivna förvaltningsobjekten på Skatteverket. Vi kommer att presentera resultatet av denna analys i detta avsnitt tillsammans med grafdokumentation av hur måluppfyllelsen är relaterade till varandra. Våra erfarenheter av att genomföra prickanalysen är det som har legat till grund för den senare analysen.

4.3.1 Skattebetalning, skattereduktion och kommunavräkning

Objektet Skattebetalning, skattereduktion och kommunavräkning (hädanefter SSK) representerades vid intervjuerna av förvaltningsledare och förvaltningsledare IT.

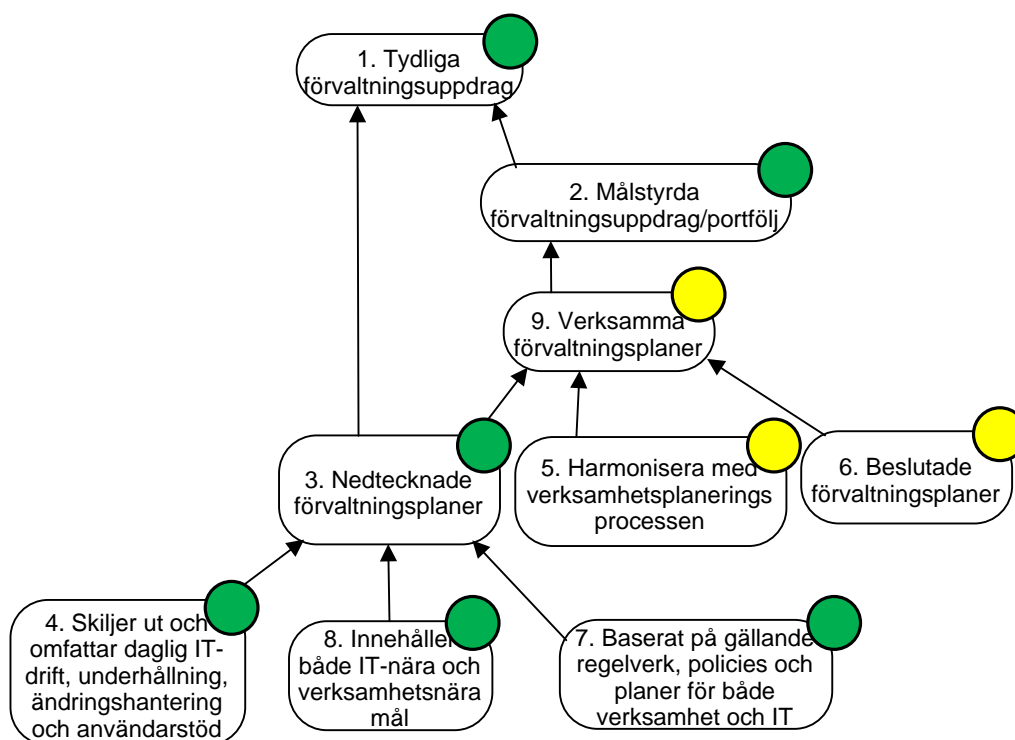


Figur 11, Prickanalys Effektiva förvaltningsobjekt SSK

Objektet har så vitt vi kan se en bra struktur på sina förvaltningsplaner och förvaltningsspecifikationer. De är heltäckande och innehåller förvaltningsprodukter av både verksamhetsnära och IT-nära slag. Förvaltningsobjektet och dess innehåll är väl beskrivet i förvaltningsspecifikationen. (Skatteverket, 2013c)

Från intervjuerna får vi också intrycket att förvaltningsobjektets innehåll främst är avgränsat utifrån verksamheten, vilket är önskvärt inom pm³. Detta gäller också innehållet i objektfamiljerna. Allt detta är beskrivet i en FOA, vilken beslutas årligen. Alla pm³-roller finns utsedda och bemannade, och även detta är nedtecknat i förvaltningsplanen. (Skatteverket, Intervju 1, 2013g)

Objektets förvaltningsprodukter är definierade i förvaltningsspecifikationen, dock upplevs de trots detta som oklara. Gränsdragningen mellan produkt, leverans och IT-system kan ibland bli svår. Leveranserna så som de definieras i förvaltningsspecifikationen är tydliga, och nyttan man gör för verksamheten är mycket tydlig för alla inom förvaltningsobjektet. (Skatteverket, 2013c; Skatteverket, Intervju 1, 2013g) Vår bedömning är därför att SSK uppfyller alla mål för effektiva förvaltningsobjekt, då objektet är välskött och förvaltningsplan och förvaltningsspecifikation håller god kvalitet.

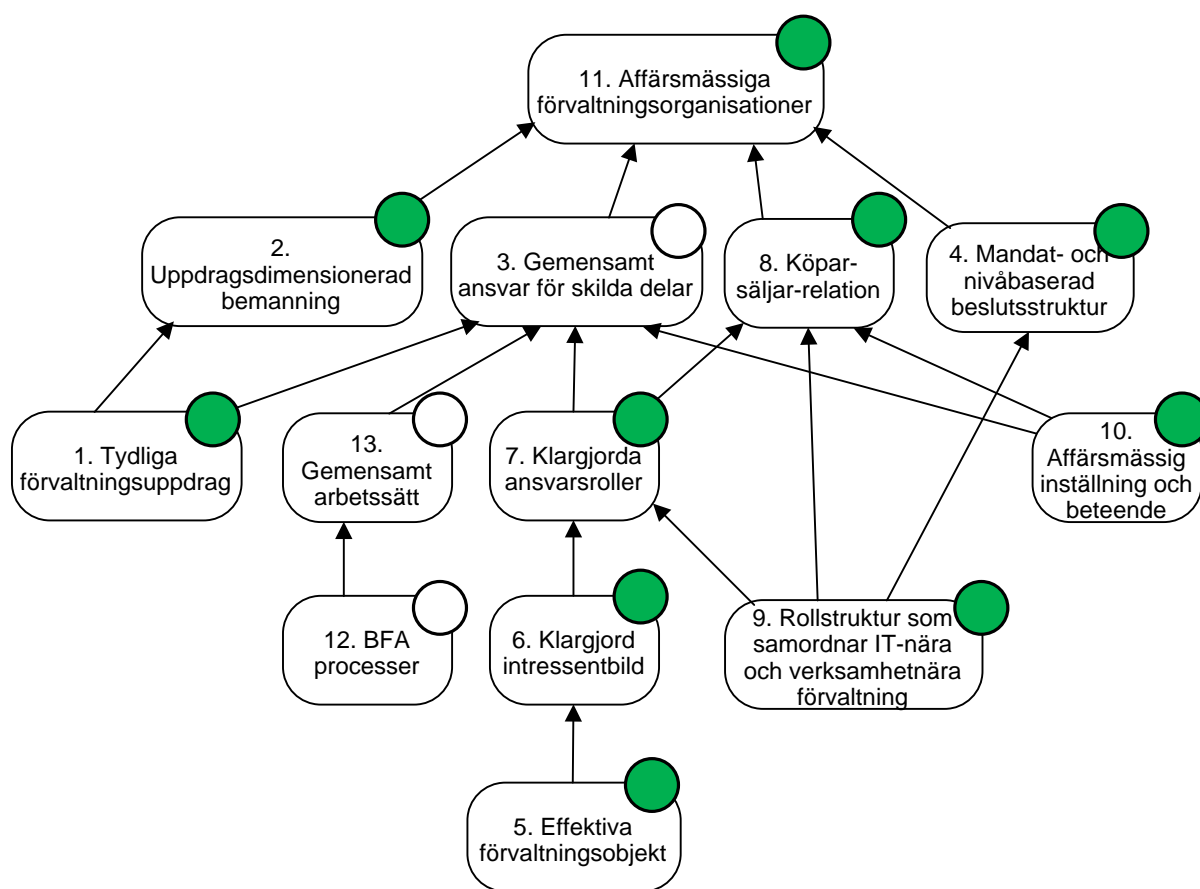


Figur 12, Prickanalys Tydliga förvaltningsuppdrag SSK

Objektet SSK har en väl utformad förvaltningsplan som innehåller mål från både verksamhetsnära och IT-nära sidan av förvaltningsarbetet. Det är dessutom nedtecknat hur arbetet formas av lagar och förordningar, samt vilka system som behöver anpassas för att möta lagkrav som en del av det vidmakthållande förvaltningsarbetet. Det är även väl beskrivet vilka aktiviteter som ingår i förvaltningsarbetet. (Skatteverket, 2013e)

Förvaltningsplanen är utformad i samarbete med verksamhetsplaneringsprocessen i den mån det går. Det är dock ett problem att mycket av utvecklingsarbetet på Skatteverket ibland måste ske reaktivt. Detta gör att förvaltningsplanerna så som de är beslutade ibland måste få sitt innehåll omprioriterat för att möjliggöra annan utveckling. Detta innebär att de stundtals kan vara mer riktlinjer än planering.

Utöver detta målstyrs förvaltningsarbetet efter verksamhetens bästa förmåga, och vi anser att förvaltningsuppdragen är tydliga trots de tendenser som finns för oförutsedda uppdrag att orsaka problem. (Skatteverket, 2013e; Skatteverket, Intervju 1, 2013g)



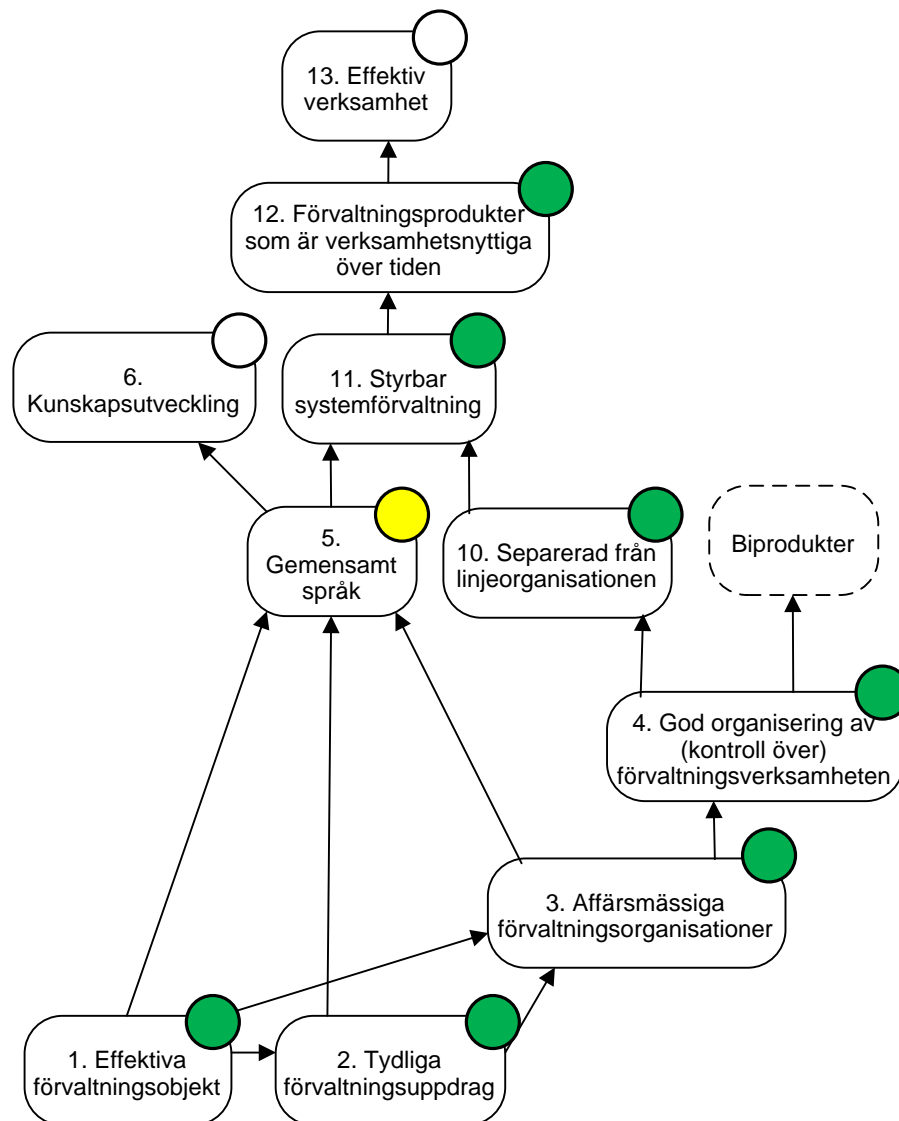
Figur 13, Prickanalys Affärsmässiga förvaltningsorganisationer SSK

Vi har redan slagit fast att förvaltningsuppdragen är tydliga samt att förvaltningsobjektet är effektivt. Det finns också en tydlig intressentbild, vilken även är nedtecknad i förvaltningsspecifikationen. Även rollstrukturen för objektet finns beskriven i objektets dokumentation. Intervjupersonerna uppgav även att förvaltningsplanen var ett mycket bra stöd i arbetet med att dimensionera bemanningen inom förvaltningsuppdragen.

Intervjuerna gav också en bild av att relationen mellan förvaltningsverksamheten och objektverksamheten är god, och att man från förvaltningssidan är väldigt mån om att främja objektverksamhetens arbete samt ge stöd i det dagliga arbetet.

Beslutsstrukturen kring förvaltningen verkar vara väl bemannad på ett sätt som gör den verksam och effektiv. Objektet SSK uppfyller därför alla mål för affärsmässiga förvaltningsorganisationer. Dock har vi inte haft möjlighet att göra någon bedömning av mål 3, 12 och 13. Detta beror på att dessa mål har

med arbetsprocesser att göra, vilket inte intervjupersonerna var beredda att diskutera. (Skatteverket, 2013e; Skatteverket, Intervju 1, 2013g).



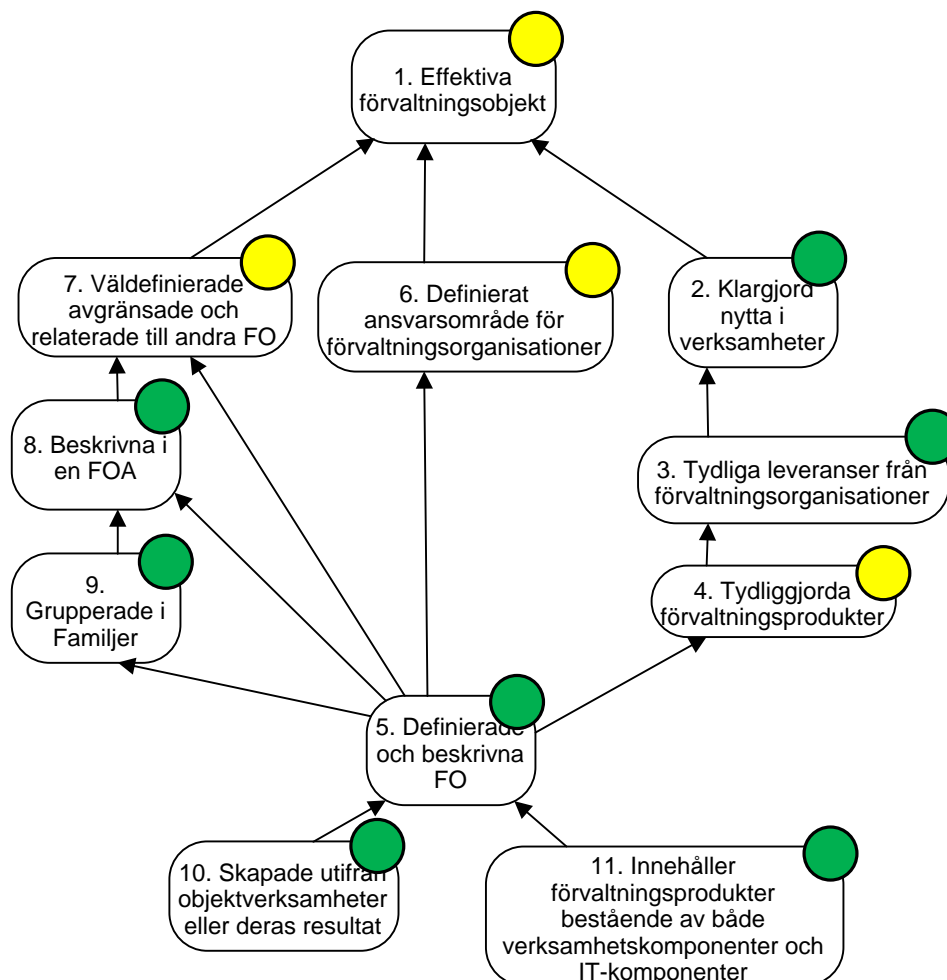
Figur 14, Prickanalys pm³ rationalitet, SSK

Hos objektet SSK ser vi att användandet av pm³ ger ett gott underlag för att styra förvaltningsverksamheten inom objektet. Användningen av pm³ ger också ökade möjligheter att styra förvaltningsverksamheten ekonomiskt. Bland annat så har införandet gett en ny möjlighet att i större detalj se kostnader som uppstår på verksamhetssidan som konsekvens av förvaltningsarbetet. Detta har bidragit positivt till styrbarheten av den objektnära förvaltningen. Förvaltningsverksamheten verkar också vara separerad från linjeorganisationen.

Pm³ ger också upphov till ett gemensamt språkbruk vilket delas inom organisationen, man försöker använda sig av benämningar från pm³ så långt som möjligt internt. Dock finns det fortfarande viss osäkerhet, då rollbenämningar från linjeorganisationen och andra modeller som används inom organisationen ibland skapar förvirring. Vad gäller punkt 6 och 13 så har de legat utanför undersökningens ram att studera, vi kan därför inte göra en bedömning av dessa mål.

Vår bedömning är därför att förvaltningsobjektet SSK är styrbart och kommer vara verksamhetsnyttigt över tiden.(Skatteverket, Intervju 1, 2013g)

4.3.2 Övriga kanaler



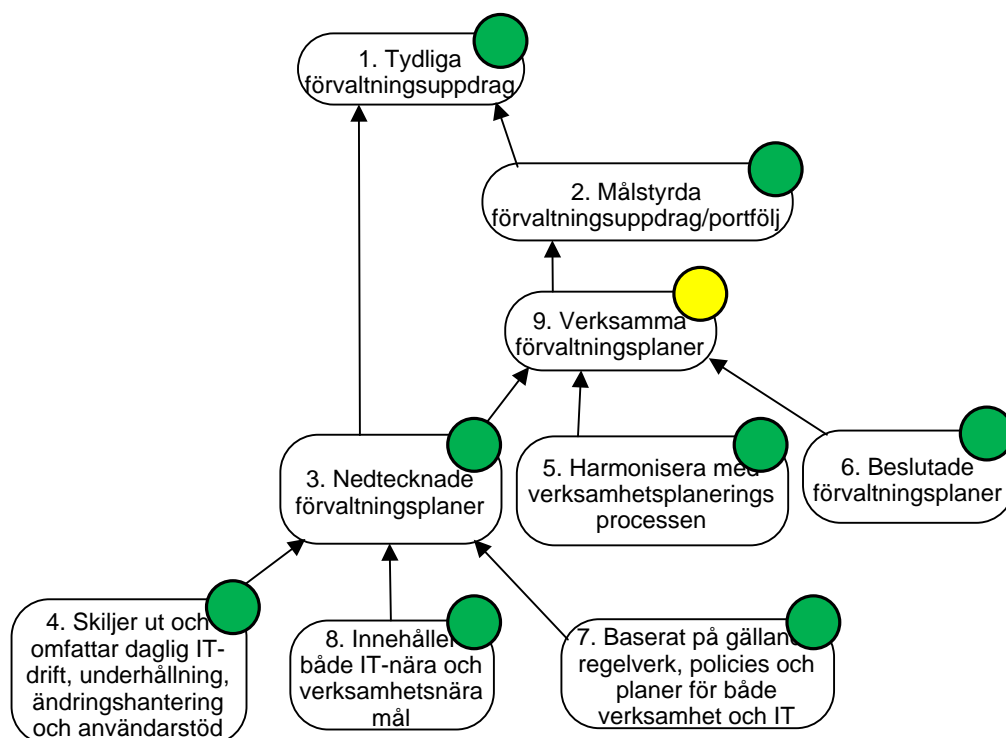
Figur 15, Prickanalys Effektiva förvaltningsobjekt, ÖK

I objektet övriga kanaler kan vi se att de har förvaltningsprodukter som består av både verksamhets- och IT-komponenter. Dessa är tydligt beskrivna i förvaltningsspecifikationen. Det är utifrån objektverksamheten som förvaltningsobjekten är definierade och tydligt beskrivna.

Förvaltningsobjekten är grupperade i olika familjer.(Skatteverket, 2013b) Förvaltningsobjekten och

dess familjer är enligt pm³ beskrivna i en FOA, våra intervjuer gav dock en bild av att övriga kanalers förvaltningsobjekt har otydliga gränsdragningar mot objektet webb.

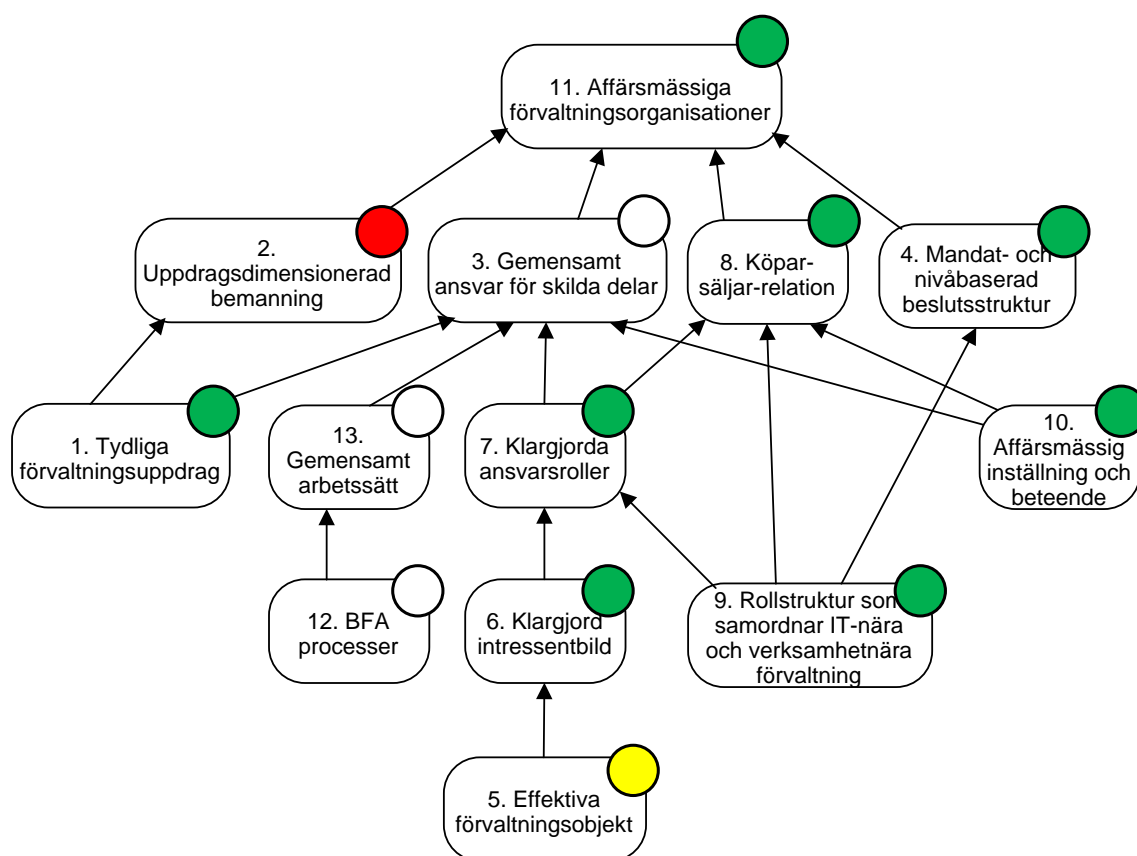
Mycket av IT-verksamheten överlappar eller sköts gemensamt, vilket det inte gör på verksamhetsidan. Där är objekten två helt olika organisationer, medan de på IT-sidan flyter samman. Från intervjuerna kunde vi även utläsa att förvaltningsobjektet övriga kanalers olika ansvarsområden för förvaltningsorganisationen inte var tillräckligt tydligt definierade. Medarbetarna har ibland svårt att se vilka roller som gör vad, många av rollerna står i vissa fall i konflikt med de roller som finns inom linjeorganisationen. Inom övriga kanaler har de svårigheter med att identifiera deras förvaltningsprodukter, trots att förvaltningsprodukterna är tydliggjorda i förvaltningsspecifikationen. Detta påverkar dock inte deras fokus på de leveranser som de gör, utan leveranserna var tydliggjorda och de har ett stort leveransfokus. Detta gör att övriga kanaler faktiskt har en klagjord nytta i verksamheten och att de vet vad de bidrar med till verksamheten. (Skatteverket, Intervju 1, 2013h) Men om vi ser till helheten kring hur effektiva förvaltningsobjekt övriga kanaler har så anser vi att övriga kanaler har ett förvaltningsobjekt som är för otydligt avgränsat. Intervjupersonerna uppger att många ansvarsområden är oklara. Under intervjuerna upplevde vi även en låg medvetenhet om förvaltningsprodukterna, områden som är viktiga och centrala i pm³ och som gör att övriga kanalers förvaltningsobjekt inte blir fullt ut så effektivt som det borde vara.



Figur 16, Prickanalys Tydliga förvaltningsuppdrag, ÖK

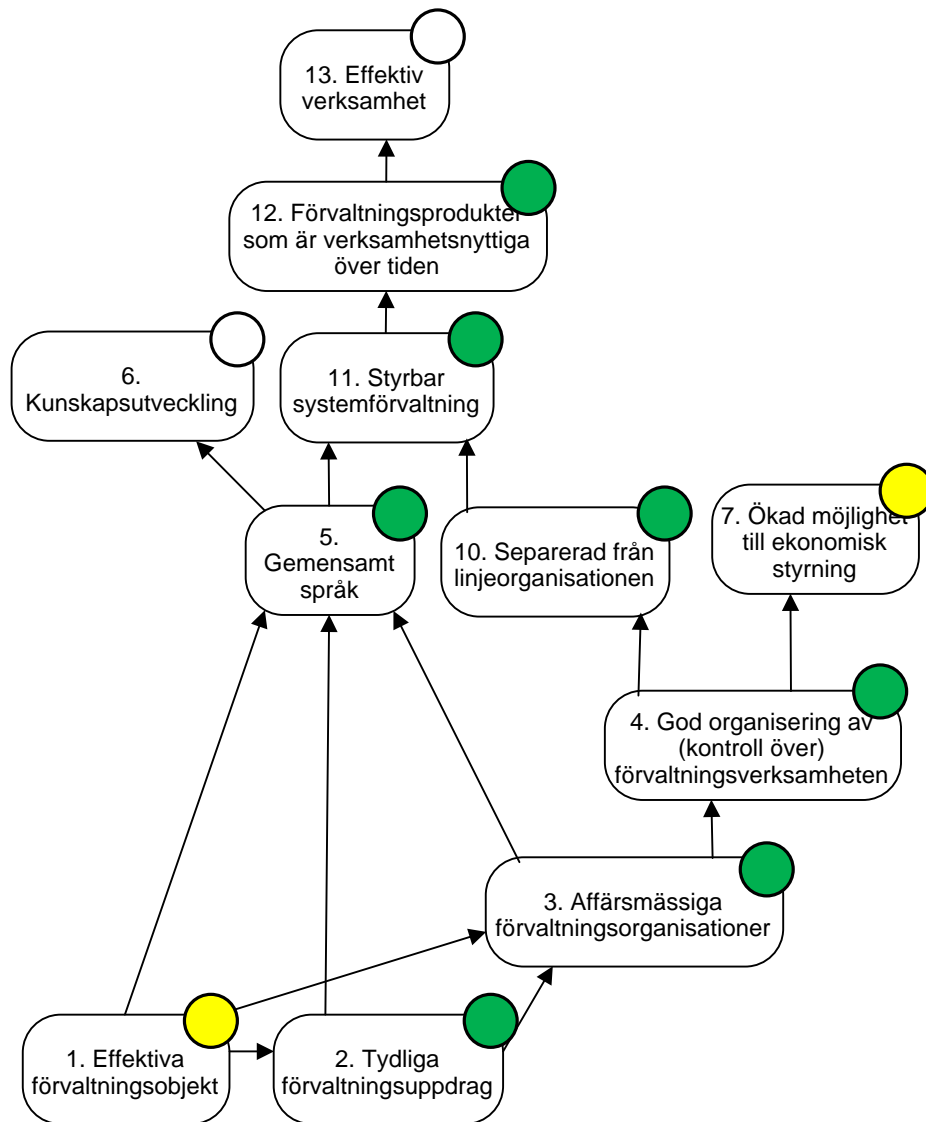
Övriga kanaler har i sina förvaltningsuppdrag tagit hänsyn till olika lagar och policies samt för olika lagändringar. Deras förvaltningsplan innehåller både verksamhetsnära- och IT nära mål, vi uppfattar dock att de har stort fokus på IT. I förvaltningsplanen har de även beskrivit hur de skiljer ut och omfattar användarstöd, daglig IT -drift och underhåll, ändringshantering samt förvaltningsstyrning. Detta gör att det finns en ganska tydlig nedtecknad förvaltningsplan som de på övriga kanaler kan arbeta utifrån och kan stödja sig på. (Skatteverket, 2013f; Skatteverket, Intervju 1, 2013h)

Mycket tack vare pm³ har de blivit bättre på att ta hänsyn till övriga delar av verksamheten och blivit mer harmoniserade med verksamhetsplaneringsprocessen. Beslutet om förvaltningsplanen fattas av relevant forum, det vill säga av rätt personer. Våra intervjuer gav oss dock uppfattningen om att övriga kanalers förvaltningsplaner inte är fullt ut så verkamma, självklart är förvaltningsplanen stommen för objektet. Men den planeras om eller fördröjs när annat måste prioriteras. Vi anser att objektet har goda möjligheter att målstyra sina förvaltningsuppdrag. Sammanfattningsvis kan vi säga att övriga kanaler förvaltningsuppdrag är tydliga och håller en hög standard. Arbetet bedrivs efter förvaltningsuppdragen, så gott det går eftersom de måste ta hänsyn till oväntade uppdrag som kan dyka upp under förvaltningsåret, så som lagkrävande projekt. (Skatteverket, 2013f; Skatteverket, Intervju 1, 2013h)



Figur 17, Prickanalys Affärsmässiga förvaltningsorganisationer, ÖK

Som vi har sett i tidigare graf så når inte övriga kanaler helt fram till ett effektivt förvaltningsobjekt. De har däremot en bra och klagjord intressentbild som finns i deras förvaltningsspecifikation. Även rollstrukturen som samordnar verksamhetsnära och IT-nära förvaltning finns dokumenterad. Vi fick intrycket av att både intervjupersonerna och hela övriga kanaler har en god affärsmässig inställning och beteende mellan parterna. Tack vare att det finns obligatoriska roller som är beskrivna samt bemannade blir övriga kanalers ansvarsroller klagjorda på ett bra sätt. Att det finns ett tydligt förvaltningsuppdrag har vi redan sett i tidigare graf. (Skatteverket, 2013f; Skatteverket, Intervju 1, 2013h) Enligt intervjupersonerna så tyckte de att förvaltningsplanen ger ett mycket bra stöd i planering av budgeten under kommande verksamhetsår, däremot fungerar inte deras planering kring att uppdragsdimensionera bemanning. De har stora svårigheter att planera ut sin bemanning, vilket bland annat leder till att projekt som är relaterade till andra objekt blir negativt påverkade. Relationen mellan förvaltningsverksamheten och objektverksamheten anser intervjupersonerna är god och att det finns en ömsesidig respekt mellan parterna. Det finns en tydlig och effektiv mandatbaserad beslutsstruktur, som gör att rätt beslut blir tagna av rätt personer. Det råder inga tvivel om att det existerar ett affärsmässigt förhållandesätt, där struktur och arbetssätt samt relationer till objektverksamheten är bra. Men att det finns bemanningssvårigheter. Vi har dock inte haft möjlighet att göra någon bedömning av målen 3, 12 och 13. Detta beror på att dessa mål har med arbetsprocesser att göra, vilket inte intervjupersonerna var beredda att diskutera. (Skatteverket, Intervju 2, 2013j)



Figur 18, Prickanalys pm³ rationalitet, ÖK

Som tidigare nämnts så har övriga kanaler problem med effektiva förvaltningsobjekt men har väl fungerande och tydliga förvaltningsuppdrag samt ett affärsmässigt förhållandesätt. Vi anser att de även har en god styrning av förvaltningsobjektet, det vill säga en god organisering av förvaltningsverksamheten. Pm³ arbetet har gett dem möjligheter till ekonomisk styrning som de inte tidigare har haft. De har en bra ansats men svårigheter finns hos leveransansvariga (IT-specialister) då dessa inte har den ekonomiska kunskap som behövs. Tack vare pm³ så har även det gemensamma språket blivit bättre, de har fått en gemensam begreppsapparat. Övriga kanaler är tydligt separerade från linjeorganisationen och det finns en styrbar systemförvaltning. Vi anser även att övriga kanaler har ett förvaltningsobjekt som är verksamhetsnyttigt över tiden. Vi kan där emot inte avgöra om det bedrivs en effektiv verksamhet eftersom det inte har legat inom ramen för undersökningen. (Skatteverket, Intervju 2, 2013j)

4.4 Erfarenheter från genomförandet av pm³-revision

Under genomförandet av pm³-revisionen så upplevde vi främst en svårighet att få en djupare förståelse för hur pm³-användningen på Skatteverket verkligen fungerade i praktiken. Det var svårt för oss att ifrågasätta det intervjupersonerna sade eftersom vi saknade tillräckliga kunskaper om Skatteverkets förvaltningsverksamhet för att ha någonting att basera ett kritiskt förhållningssätt på.

Det var också svårt att få intervjupersonerna att dela med sig av sina erfarenheter i berättelseform. Vi fick känslan av att konceptet var främmande för intervjupersonerna, eller att de inte förberett sig inför intervjutillfället, trots våra instruktioner om att plocka fram lyckade och mindre lyckade förvaltningsfall. Intervjupersonerna fokuserade istället på positiva och negativa aspekter med pm³ i det generella, istället för att kunna berätta om specifika händelser.

Vi upplevde det också komplicerat att hänföra de data vi samlade in i den andra intervjuomgången till att matcha olika mål under prickanalysen. Detta var oväntat, och vi anser i efterhand att den intervjuomgången inte var särskilt lyckad med hänsyn till de data vi fick ut från intervjuerna.

Vad gäller prickanalysen så fann vi det också svårt att tolka målen, och speciellt svårt att avgöra vad som utgjorde en röd, gul respektive grön prick. Prickarnas styrka ligger i förståeligheten för läsaren, men det behövs ett stöd för den som sätter färgerna så att det kan ske på ett enhetligt sätt.

5 Analys

I analyskapitlet kommer vi att analysera de empiriska data vi producerat utifrån vår teoretiska bakgrund. Detta kommer att ske utifrån frågeställningarna och uppsatsens syfte, med målsättningen att vår slutsats kommer besvara dessa.

5.1 Genomförande av pm³-revision

För att kunna vidareutveckla Lagsten & Nordströms idé om metod för pm³-revision så har det varit nödvändigt att först skaffa sig en väl grundad förståelse om pm³ och begreppen i modellen. Eftersom Lagsten & Nordströms idé grundar sig i metodrationalet för pm³ så har även vi behövt sätta oss in i betydelsen av de mål de ritat upp. Detta var den första fasen av metodutvecklingsarbetet. Utifrån detta kombinerat med Lagsten & Nordströms erfarenheter från genomförandet av sin första pm³-utvärdering bildade då vår förståelse för hur vi skulle gå till väga för att genomföra en första pm³-revision.

Metoden för pm³-revision var i ett stadium som låg på inte mycket mer än en idé när vi påbörjade vår studie. Om vi kopplar till Goldkuhl (1993) så skulle metoden vara på metodnivå, i behov av prövning. Det vi gjort i studien är att generera ytterligare tyngd till metoden på teorinivå genom det Goldkuhl (1993) kallar "Deduktion". Vilket innebär att lägga till ytterligare delar och modifiera den utifrån vad teori inom ämnet säger. Denna process har vi försökt grunda i teori och mål.

I och med studien av Skatteverkets förvaltningsverksamhet så genomförde vi vår empiriska prövning av vår utvecklade pm³-revisionsmetod. Vi har dragit lärdomar från detta, och kommer att med stöd i detta generera nya förslag på vilken riktning metoden bör utvecklas i utifrån våra empiriska erfarenheter. Vår fallstudie hos Skatteverket har bidragit med att vi har kunnat införskaffa oss den metodkunskap som har legat som grund för den här studien.

Det visade sig dock att genomförandet av fallstudien inte gick helt enligt planen. För studiens resultat har detta inte haft någon avgörande betydelse, det har endast understrukt i större grad vikten av olika aspekter med genomförande av en intervjuundersökning. Studiens brister har främst visat sig i validiteten hos resultatet av pm³-revisionen av den undersökta verksamheten. Vi har använt våra lärdomar från genomförandet av undersökningen till att komma med förslag på hur metoden för pm³-revision bör vidareutvecklas i framtiden. Att studien inte har gått helt enligt planen är därför något som vi har kunnat dra mycket lärdom av.

Skatteverket har i våra ögon varit en verksamhet där vi haft svårigheter med att få möjlighet att komma åt de data vi behövt. Detta gör resultaten av den genomförda revisionen svåra att bedöma sanningsgraden i. Vi fick inte heller ut de intervjuer i berättelseform som vi hade önskat. De narrativa intervjuerna är enligt Lagsten & Nordström (2013) en central komponent i att få ut det empiriska material från intervjuerna som krävs för att genomföra prickanalysen.

Vi anser att de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till vid användning av pm³-revision är den egna förkunskapen samt att se till att det finns access till organisationen som avses undersökas. Den egna förkunskapen är viktig, då det är viktigt att kunna se orsakssamband och kunna utläsa detta från de data man samlar in. Man bör även ha tillräckligt med erfarenhet för att kunna avgöra hur en välfungerande förvaltningsverksamhet ser ut, och hur den verksamhet man studerar går att jämföra med en sådan. Dock är det viktigt att ta hänsyn till organisationers olikheter i sitt arbete. Accessen är viktig för att säkerställa att man vet att den undersökta organisationen är villig att låta sig undersökas. Det är viktigt att organisationen är samarbetsvillig. Dessa lärdomar är sådana vi tagit till oss från genomförandet av vår fallstudie, då detta är saker vi varit tvungna att bemöta.

5.2 Metodrationalet för pm³-revision

Som utgångspunkt i analysen behöver vi först etablera en viktig sak vad gäller pm³-revision. Eftersom pm³-revision är en metod så anser vi att den har en egen metodrationalet. Innan vi kan utföra någon som helst bedömning av huruvida pm³-revision som revisionsmetod uppfyller de krav som ställs på den, måste vi reda ut vilka dessa krav är.

Enligt Wistrand (2009) är en methods designrationalet de värderingar som föranlett metodens skapande, medans metodens användningsrationalet är det som motiverar dess användande i en verksamhet. Pm³-revisionens designrationalet utgår ifrån att den skapades som ett verktyg för att utvärdera pm³-införanden hos verksamheter. Metodens syfte är alltså inte att bedöma effektiviteten i en förvaltningsverksamhet, utan fokus ligger helt och hållet på att avgöra hur nära en verksamhet arbetar idealet i pm³-modellen. Det är viktigt att tydliggöra denna distinktion, så att inte metoden uppfattas som en generell mognadsmodell för systemförvaltning. En mognadsmodell för IT-governancemodeller borde, som Haes & Grembergen (2000) påpekar, innehålla nivåer av medvetenhet kring problematiken som man använder IT-governance för att motverka. Pm³-revision tjänar alltså inte idag som en mognadsmodell, om man skall hålla Haes & Grembergens (2000) förslag till generell modell som en mall. Det stora fokuset på uppfyllande av specifika mål snarare än hur processerna fungerar i samverkan gör att vi inte ser hur den kan användas för att bedöma en systemförvaltningsverksamhet som helhet.

Användningen av rationalitet som utgångspunkt har i vår syn på pm³-revision skänkt ytterligare en dimension till en utgångspunkt för metod som annars inte hade varit mycket mer än en samling kriterier. Eftersom de tre huvudvärderingarna Affärsmässig förvaltningsorganisation, Tydliga förvaltningsuppdrag och Effektiva förvaltningsobjekt är konkretiserade så kan de utvärderas på ett annat sätt. I vår vision av hur pm³-revision hade sett ut utan dessa mål, så hade de underliggande målen som leder till dessa istället lett rakt till en huvudpunkt som kunnat utgöra styrbar systemförvaltning. Istället tydliggörs dessa tre värderingar, och dessa kan i sin tur användas för att se om de uppfylls i den undersökta organisationen. Det är ju en sak att uppfylla kriterier, men en helt annan att dela värderingar. Vi ser därför metodrationaltetsgrunden som en styrka, om än en ytterligare komplexitet.

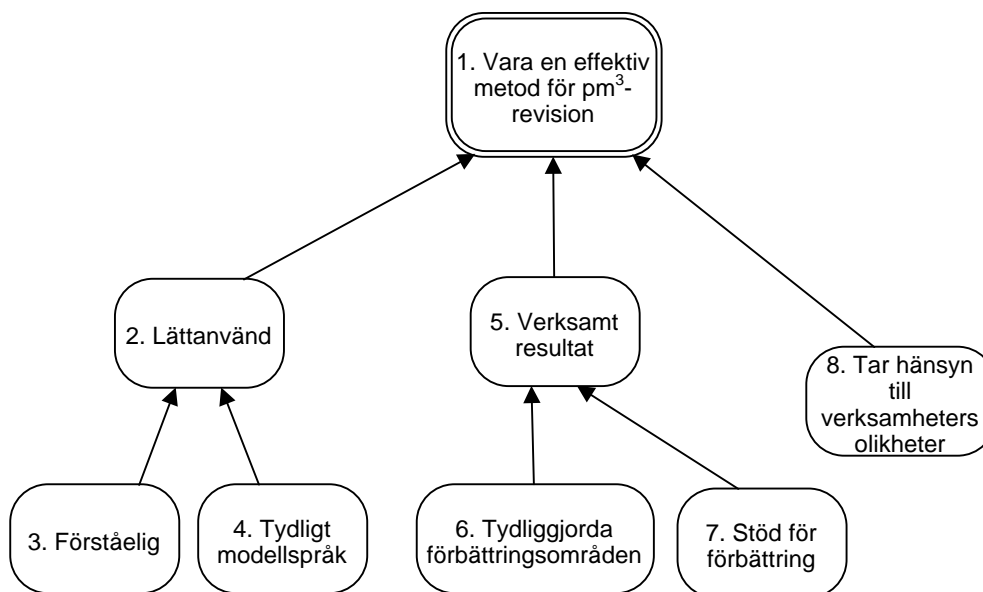
Pm³-revision tar, vilket vi nämnt i ett tidigare stycke, inget helhetsgrepp på systemförvaltning utan endast den del som pm³ står för. Systemförvaltning handlar om mer än att följa modeller och metoder till punkt och pricka, och vi anser att om man skulle bedöma en systemförvaltningsverksamhet som helhet skulle större fokus ligga på resultat och effektivitet hos verksamheten snarare än modellkonformitet.

Vi har därför valt att formulera pm³-revision huvudsakliga existensmål, dess designrationalitet som följer:

Att vara en effektiv metod för pm³-revision.

5.3 Prickanalys av pm³-revision

Våra lärdomar från genomförandet av pm³-revisionen hos Skatteverket har därefter legat till grund för en utvärdering av hur vi uppfattar att vår första version av pm³-revisionen fyller sitt syfte. Vi har valt att efter pm³-revisionens egen modell utvärdera hur den uppfyller sina egna rationalitetskriterier i den form vi använde den. Vi gör detta för att det ska bli tydligare hur vi argumenterar för vår slutsats, samt hur vi underbygger vår bedömning av pm³-revisionens lämplighet som metod.



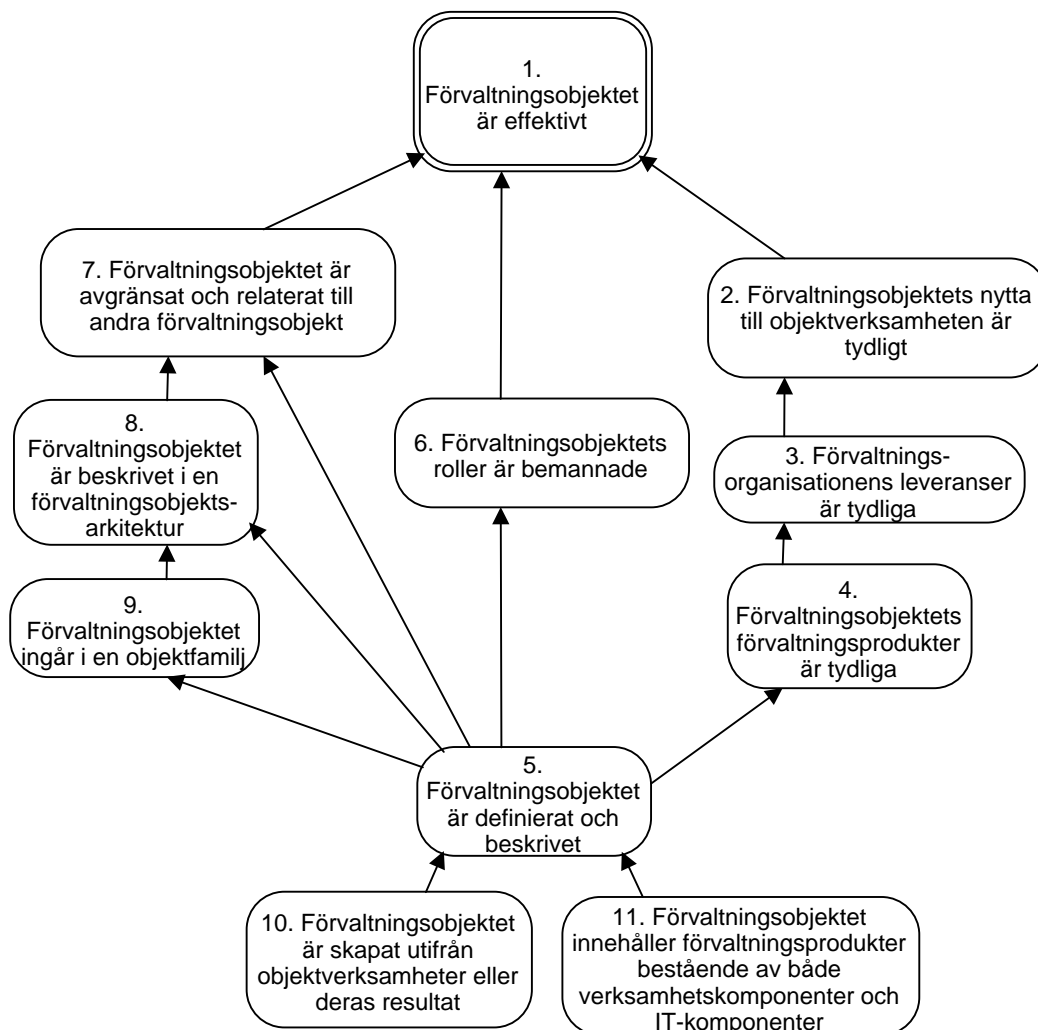
Figur 19, Rationalitet hos pm³-revision

Vi anser att ett av de största kraven på pm³-revision som utvärderingsmetod är att den skall vara lätt att använda. Med lätt att använda menar vi att en praktiker med vana av pm³ skall utan större svårighet kunna sätta sig in i vad en prickanalys innebär och hur man tolkar resultatet (2). För att uppnå detta så krävs det att modellen är förståelig, i den mening att det som skall utvärderas så väl som målen innehåll är tydligt för lekmannen (3). Det är också viktigt att det finns ett tydligt modellspråk som medger snabb översikt såväl som djupgående analys (4). Precis som i ekonomisk revision är revisorns uppgift att stödja verksamheten i sina förbättringar, inte att endast peka ut felaktigheter (Arens, Elder & Beasley, 2008). Ett modellspråk som möjliggör att tydliggöra förbättringsområden är därför en väsentlig del i målen med pm³-revision.

Därför bör även en genomförd pm³-revision bidra med ett verksamt resultat som ger en klar bild av problemsituationen (5). För detta krävs det att de förbättringsområden som man bör fokusera på är tydliga utifrån modellens resultat (6). Det är också viktigt att resultatet ger ett konkret stöd i utformandet av framtida förbättringsåtgärder (7). Vidare så är det också viktigt för helhetsbilden av prickanalysen att den tar hänsyn till verksamheters olikheter, och inte i onödan tvingar in bokstavstrogenhet till pm³-modellen (8). Detta är något som även betonas i revisionslitteraturen, som understryker vikten av att revisorn sätter sig in i organisationen denne ämnar studera (Revisionsstandard i Sverige, 2002).

5.4 Vidareutveckling av rationalitetsgrafer

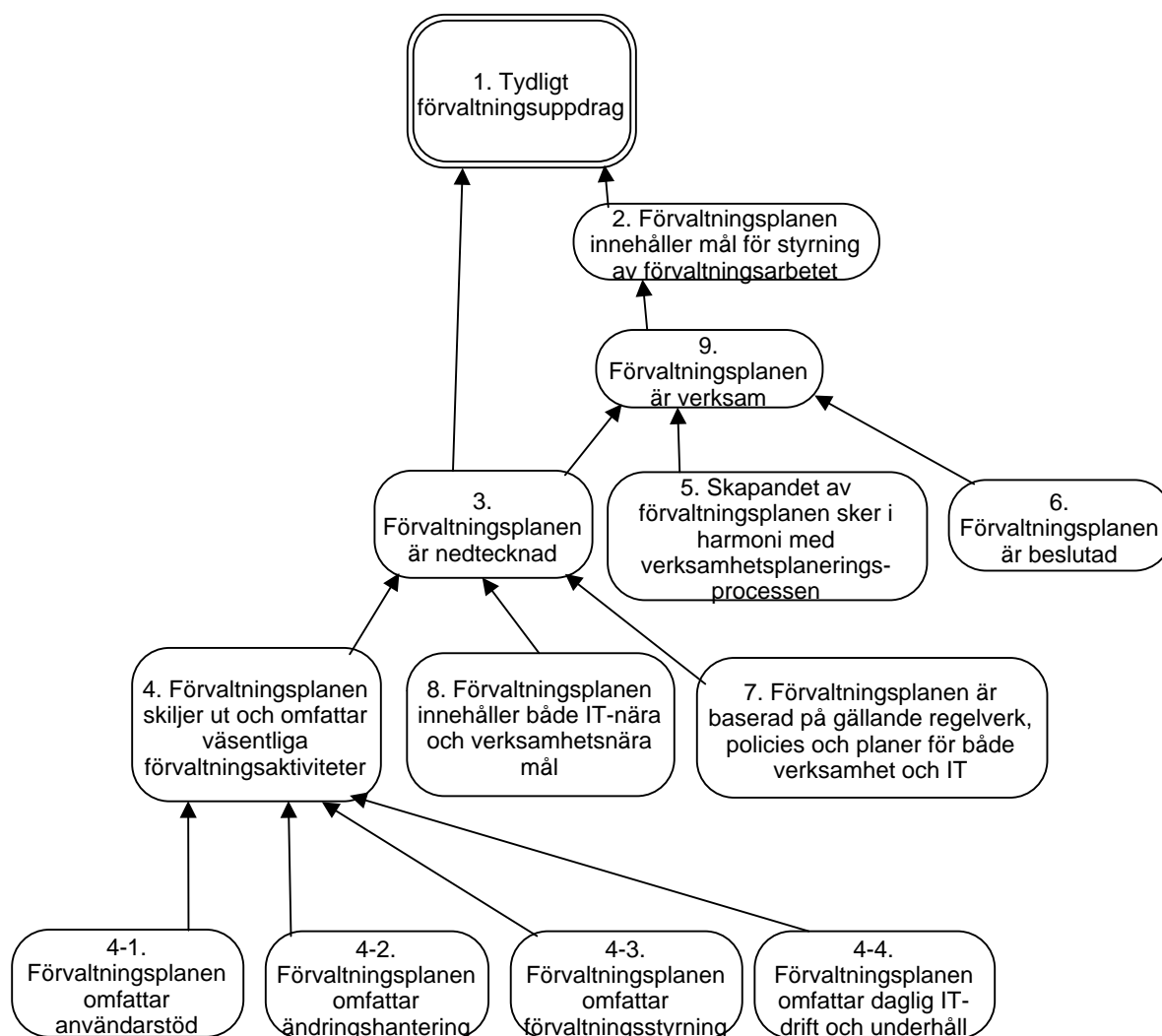
Som vi tidigare nämnt har vi synpunkter på hur vissa av målen i de målgrafer vi använde oss av har varit formulerade och avgränsade. Med stöd i våra erfarenheter från vår studie så har vi vidareutvecklat dessa grafer för att de skall bli tydligare samt tjäna som ett bättre stöd i utförandet av pm³-revision i allmänhet och prickanalys i synnerhet. Det vi fann vara mindre bra med vissa av målen var framför allt hur de var formulerade och hur det fanns ett överlapp mellan många av målen sinsemellan. Vi valde också att använda oss av fler olika komponenter i SIMM-modellspråket för att tydliggöra bland annat huvudmålen i varje graf (Goldkuhl & Röstlinger, 1988).



Figur 20, Vidareutvecklad målgraf Effektiva Förvaltningsobjekt

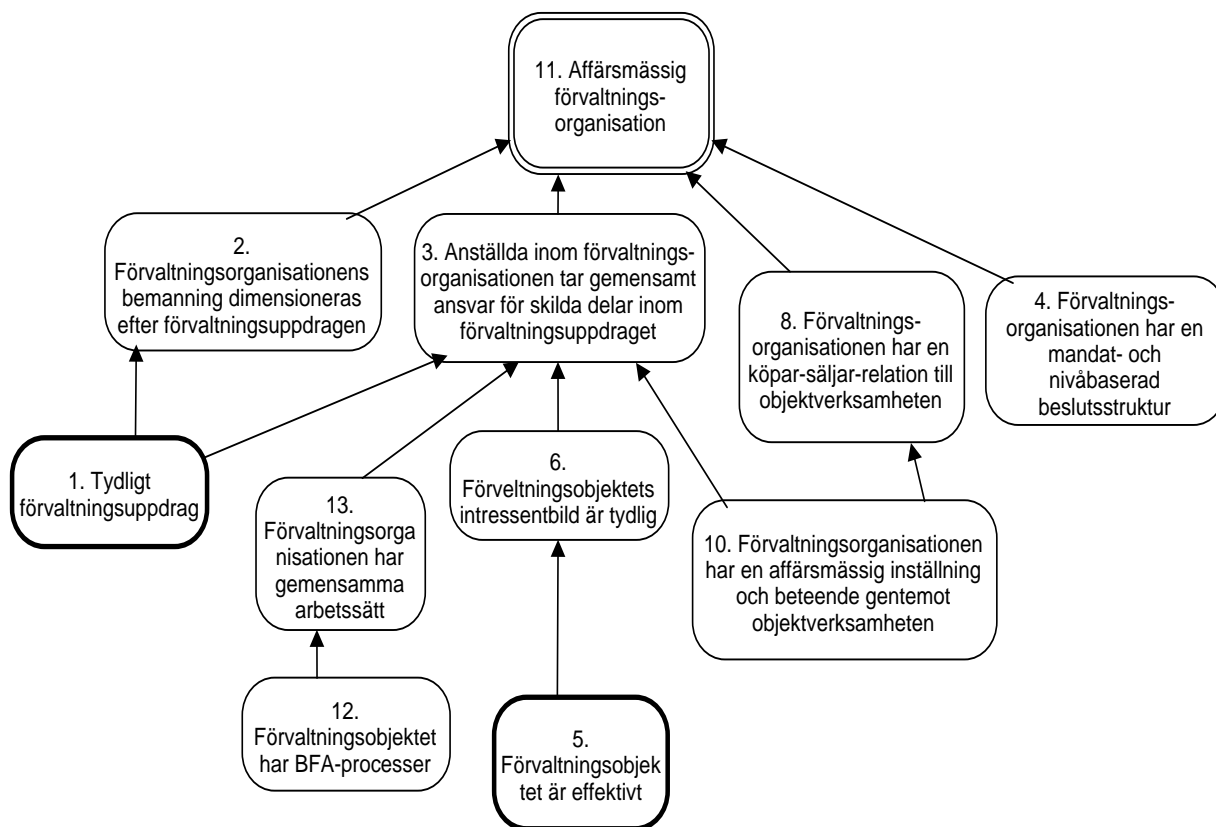
I grafen Effektiva förvaltningsobjekt (Figur 21) valde vi att tydliggöra hur pm³-revisionen fokuserar på enskilda objekt. Vi ändrade därför i språket för att få en större tydlighet i målen, ett exempel är mål nummer 5, vilket tidigare var formulerat "Definierade och beskrivna FO", vilket vi istället valt att formulera "Förvaltningsobjektet är definierat och beskrivet". Vi anser att det genom detta är lättare att förstå vad det är som ligger till grund för den prick som målet tilldelas.

När vi genomförde vår empiriska undersökning fann vi det svårt att veta hur målen skulle tolkas, och vi hoppas att det är tydligare nu efter våra språkliga justeringar. Vi avlägsnade också en del överlapp mellan mål, där exempelvis mål nummer 5 och 7 överlappade, vilket minskade tydligheten.



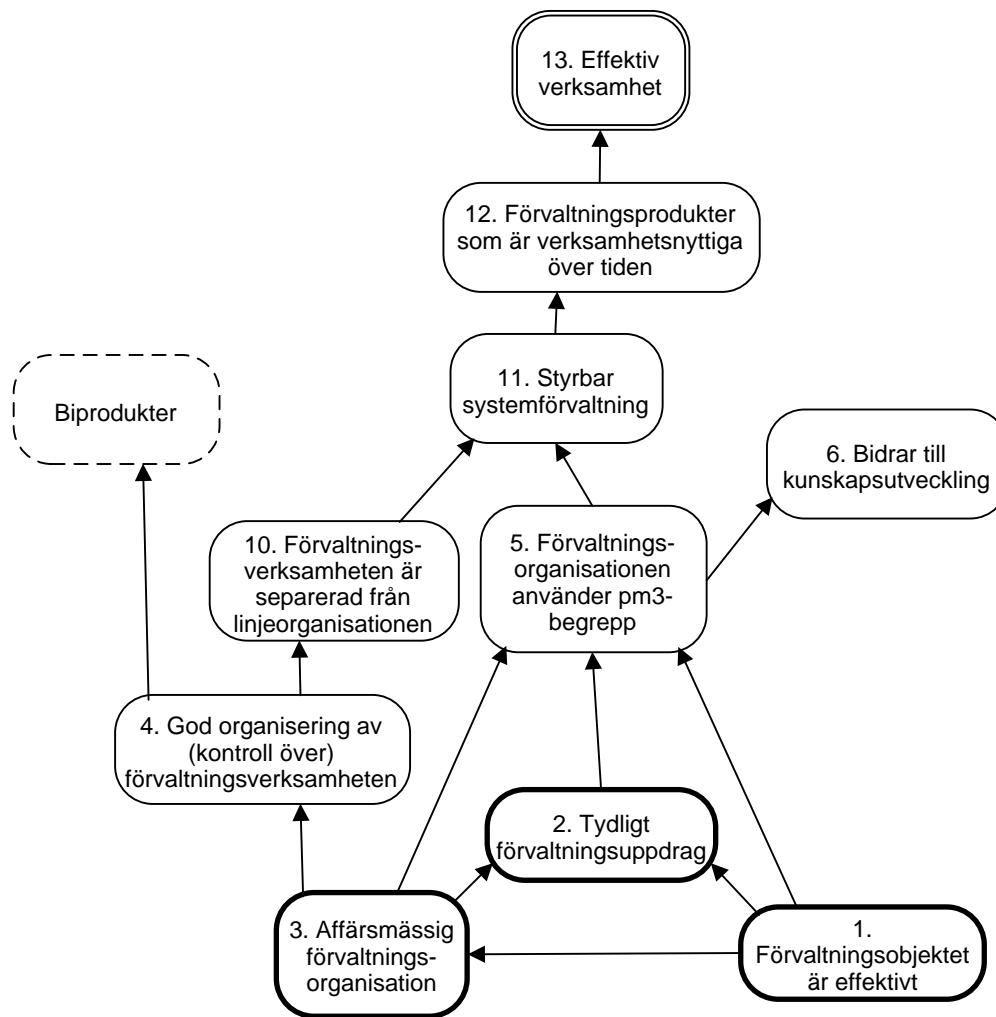
Figur 21, Vidareutvecklad målgraf Tydliga Förvaltningsuppdrag

Vi gjorde liknande förändringar i grafen Tydliga förvaltningsuppdrag (Figur 22), där språket behövde förtydligas så att det var tydligare att det gällde ett specifikt fall. Vi delade även upp ett mål (4) till flera delmål, för att det annars var oklart hur en bedömning av måluppfyllnaden skulle göras. När vi utförde vår fallstudie använde vi målgraferna som underlag för vad som skulle studeras i dokumentation, samt för att utforma intervjuguiden. Vi är därför måna om att formuleringarna i målen skall kunna formuleras om till tydliga frågeställningar utan större problem.



Figur 22, Vidareutvecklad målgraf Affärsmässig Förvaltningsorganisation

I grafen Affärsmässiga förvaltningsorganisationer (Figur 23) fanns det liknande problem med oprecist språkbruk som i tidigare grafer. Vi valde också här att använda oss av en annan symbol för att markera mål som ärvt från andra grafer, vilka fått en tydligare svart kant. Vi fann också här att några av målen överlappade med mål från en annan graf. Därför avlägsnade vi mål 7 och 9, eftersom vi tolkade dem likadant som mål 6 i grafen Effektiva förvaltningsobjekt.



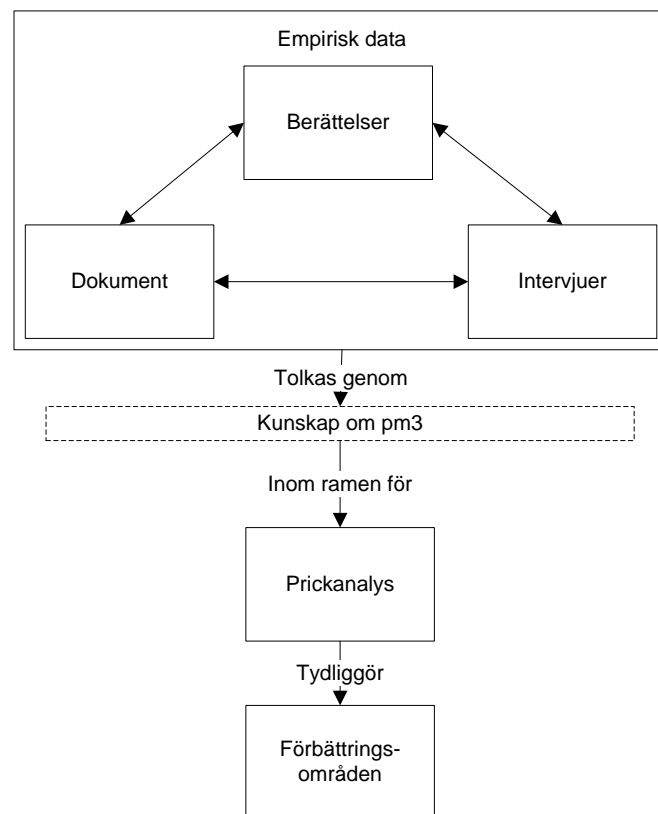
Figur 23, Vidareutvecklad målgraf Effektiv Verksamhet

Relativt få ändringar gjordes i grafen Effektiv verksamhet (Figur 24). I enlighet med de som gjordes i föregående grafer uppdaterades språkbruket och symboler för mål från andra grafer. Vi fann att språket i sista grafen i huvudsak bestod av vanligt förekommande pm³-begrepp, vilket vi inte fann anledning att ändra.

Övergripande om våra förändringar i graferna kan sägas att vi strävat efter att öka tydligheten i hur målen är skilda från varandra, samtidigt som vi försökt bevara den logiska följderna i hur målen hänger samman.

5.5 En metod för pm³-revision

För att pm³-revision skall kunna genomföras på ett verksamt och enhetligt sätt genom olika organisationer behöver det finnas en färdig metod för hur en sådan genomförs. Därför kommer vi att beskriva vårt tillvägagångssätt, samt redogöra för de komponenter som ingår däruti. Detta gör vi i syfte att redogöra för hur vi anser att en pm³-revision skall gå till, och varför vi anser att detta är ett bra tillvägagångssätt.



Figur 24, pm³-revision

Vi anser att metoden har tre faser; Datainsamling, Dataanalys och Resultat. Vi kommer redogöra för var och en i tur och ordning.

5.5.1 Datainsamling

Inom datainsamlingsfasen finns tre olika moment. Dessa motsvarar de sorters data vi anser att man bör använda sig av; Dokumentation, Intervjuer och Berättelser.

Med dokumentation menar vi i första hand nedtecknad information om hur förvaltningsverksamheten är planerad och organiserad. Detta rör sig alltså oftast om förvaltningsplaner, förvaltningsspecifikationer och annan dokumentation som används internt för att styra förvaltningsverksamheten. Många av målen i målgraferna rör att planer finns och hur dessa är utformade, därför är det viktigt att säkerställa att de möter kraven som ställs genom att granska dem noggrant. Vi anser också att dokumentgranskningen bör vara den första prioriteten för den som ämnar göra en pm³-revision, då en sådan ofta lägger en bra grund inför intervjumomenten. När vi genomförde vår fallstudie hos Skatteverket så studerade vi först deras dokumentation för att skapa en förståelse för hur verksamheten och förvaltningsobjekten såg ut. Vi använde också dessa när vi genomförde prickanalysen, eftersom många av målen däruti berör hur förvaltningsplaner och annan dokumentation är utformad.

Det andra steget när man genomför en pm³-revision bör vara intervjuer med relevant personal. Vi kan inte svara på exakt vem som bör intervjuas, men vi anser att förvaltningsledare och förvaltningsledare-IT är bra utgångspunkter. Detta beror helt och hållet på målorganisationen, och någon form av snöbollsurval kan vara bra att använda sig av i detta läge. Syftet med intervjuerna är att skaffa sig svar på hur målen i målgraferna uppfattas av de man intervjuar. Dessa grafer kan då tjäna som ett bra underlag för att utforma intervjufrågor. Detta var något vi själva gjorde inom ramen för vår fallstudie. Med de nya omformulerade mål vi skapat för målgraferna så hoppas vi att detta blir lättare i framtiden. Man bör även vara noggrann med att ställa dessa svar i relation till den information man tidigare läst sig till från dokumentationen.

Det sista steget i datainsamlingen är att samla in berättelser. Med detta menas narrativa intervjuer, vilket är en form av intervjuer där intervjupersonerna berättar om sina erfarenheter (Riessman, 2004). Intervjupersonerna skall i detta läge berätta om ett lyckat och ett mindre lyckat tillfälle, som inträffat inom ramen för förvaltningsarbetet. Ju mer omfattande berättelser desto bättre. Syftet med att samla in dessa berättelser är att få ett annat perspektiv på hur arbetet faktiskt sker i praktiken, som kontrast till vad som sägs i tidigare intervjuer och vad som står i dokumentationen. Vi lyckades inte få några berättelser när vi genomförde vår fallstudie, vilket har medfört att dess validitet går att ifrågasätta. Detta har dock skänkt oss en djupare förståelse för varför dessa narrativa intervjuer är viktiga för resultatet.

Vi vill här också poängtera att dessa berättelser kan vara den viktigaste delen av datainsamlingen. På samma sätt som en ekonomisk revisor gör nedslag i enskilda transaktioner för att finna oegentligheter, så måste en pm³-revisor granska enskilda händelser inom förvaltningsarbetet för att se vart arbetet brister.

5.5.2 Dataanalys

Analysen av den insamlade data från förvaltningsorganisationen man granskar bör alltid ske utifrån en god tidigare kunskap om pm³. Det är viktigt att den som utför en pm³-revision besitter dessa kunskaper för att kunna tolka vad de data man samlar in betyder.

Det är också viktigt att väga de tre olika sorters empirisk data man samlar in mot varandra. Vid de intervjuer man gör så är det naturligt för människor att försöka presentera en institutionaliserad och tillrättalagd bild av verkligheten (Bryman, 2002). Även dokumentationen representerar en idealbild av hur arbetet skall se ut, men det kan vara så att den inte följs i praktiken. Det är därför det är viktigt att samla in data i narrativa intervjuer som komplement till dessa (vilket diskuterades i avsnitt 5.5.1), så man som revisor får veta vad som sker i praktiken.

Analysen av de data man samlar in sker i pm³-revision inom ramen för så kallad prickanalys. Detta innebär att man på ett strukturerat och organiserat sätt får koda sitt insamlade material utifrån de mål som finns i målgraferna. Vi använde en tabell som innehöll målen från målgraferna, där vi förde in vår bedömning för varje mål. Detta anser vi var ett bra tillvägagångssätt, då det blev lätt att föra in data i tabellstrukturen efter att den blivit kodad.

Tabell 2, Exempel på tabellstruktur

Rationalitet	Färg	Motivering
1. Effektiva förvaltningsobjekt	Grön	Förvaltningsobjektet är välskött och planer samt specifikation har hög kvalitet
10. Skapade utifrån objektverksamheter eller deras resultat	Grön	Skapade utifrån verksamheten <i>Beskatta och ta in betalning</i>
11. Innehåller förvaltningskomponenter bestående av både verksamhets- och IT-komponenter	Grön	Finns i förvaltningsspecifikationen, är väl definierat utifrån verksamhet

Bedömningen av i vilken grad varje mål skall anses vara uppfyllt är något som man får göra efter egen bedömning. Vi anser att det i framtiden bör finnas tydligare mål för hur dessa bedömningar bör göras, men detta är inget vi har kunnat utveckla inom ramen för denna studie. Sådana kriterier bör vara grundade empiriskt, något vi inte haft möjlighet till.

Efter det att mappningen mellan data och mål i tabellen är genomförd, så skall detta överföras till målgrafer med färglagda prickar.

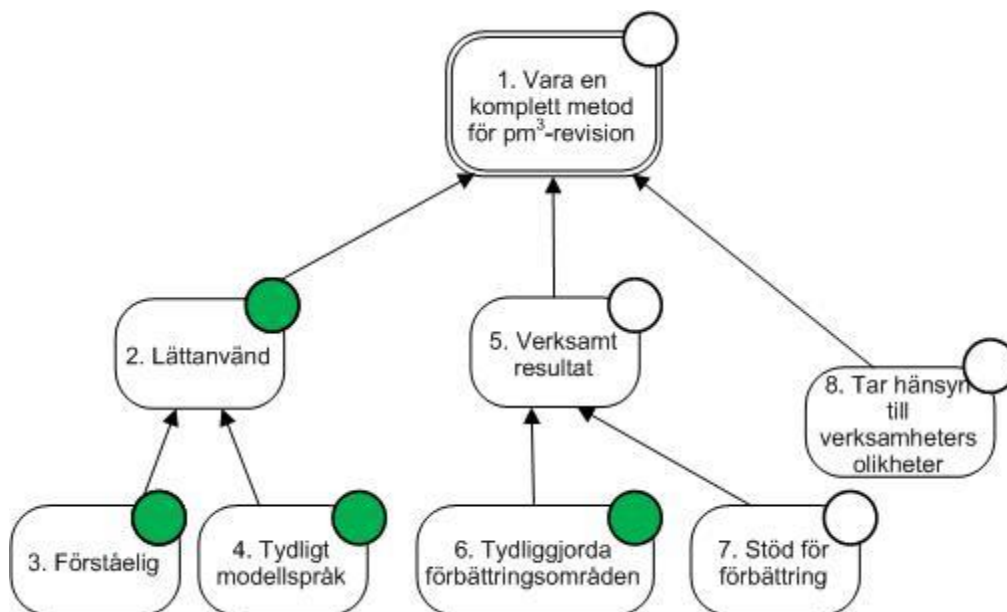
5.5.3 Resultat

Resultatet av prickanalysen blir målgrafer med prickar, dessa kan användas för att illustrera var det finns förbättringsområden eller områden som fungerar bra inom förvaltningsorganisationen.

Graferna i sig är egentligen mest ett visuellt stöd för pm³-revisorn att illustrera vart arbetet i förvaltningsorganisationen brister. Det är revisorns nya kunskaper om organisationen som är det viktigaste resultatet. Detta märkte vi själva efter att vi genomfört vår studie. Graferna i sig säger mycket lite om resonemanget bakom färgerna på varje prick. Denna kunskap finns hos pm³-revisorn.

5.6 Prickanalys av pm³-revision

Vi har gjort en bedömning av hur väl metod för pm³-revision som utvärderingsmetod uppfyller de rationalitetskriterier för pm³-revision vi tidigare etablerade, och kommer att presentera den nedan:



Figur 25, Prickanalys av pm³-revision

Vi anser att vår metod för pm³-revision är en bra grund för att vara en förståelig utvärderingsmetod (3). Tidigare fanns det dock frågetecken vad gäller målen i målgraferna, men eftersom vi nu tydliggjort målen och graferna så anser vi att detta nu är väl förståeligt. Det var också tidigare oklart var avgränsningarna mellan färgerna på prickarna går, någonting vi fortfarande menar bör förtydligas. Vi anser dock att detta trots detta uppnår ett godkänt betyg.

Modellspråket (4) som helhet är en av de starka sidorna med metoden. Det enkla systemet med prickar i olika färger är en styrka. Vi kan dock vara partiska i detta, då vi har mycket erfarenhet av SIMM-grafer sedan tidigare.

Med stöd i de betyg vi gett innan så bedömer vi att metodens lättanvändhet (2) får grön prick. Vi tror dock fortfarande det finns förbättringspotential. Med en mer konkret guide till hur man sätter prickar så skulle metoden bli ännu lättare att använda i praktiken.

Vi upplever att metoden som resultat ger en klar och tydlig fingervisning om vilka områden som borde förbättras (6). Det blir tydligt med hjälp av prickanalysgraferna vart de svaga delarna av kedjan finns, och vart man bör fokusera sina resurser.

Vad gäller huruvida resultatet av en pm^3 -revision utgör ett bra stöd för förbättringsåtgärder (7), så är det inget vi kan svara på i dagsläget. Eftersom vi inte har något empiriskt underlag för att avgöra huruvida resultatet är av nytta för en organisation så kan vi inte säga något på denna punkt. Den blir därför vit. Vi kan inte heller avgöra huruvida resultatet är verksamt (5) av samma anledning.

På grund av att vår studie var begränsad till en organisation så kan vi inte bedöma huruvida pm^3 -revisionen tar hänsyn till verksamheters olikheter (8). Vi anser dock att metoden är så generiskt utformad att den bör fungera till pm^3 -organisationer oavsett struktur. Det som avgör måluppfyllnad är pm^3 -revisorn, vilken har det yttersta ansvaret för att ta hänsyn till hur organisationer fungerar som helhet. Detta är ett område där ytterligare studier behövs, och eftersom vi inte själva kan svara på huruvida målet uppfylls förblir pricken vit.

Efter en genomgång av resultatet från denna analys så förefaller det som om osäkerheten i analysen är stor. Dock kan man notera att de fall där prickarna är vita främst är sådana där en ytterligare empirisk prövning av den slutgiltiga metoden hade behövts för att säkerställa måluppfyllnad. Den teoretiska grunden i metoden, samt hur den utformats och förädlats under studiens gång anser vi vara en god grund för framtida användning och utveckling. Vi ser fram emot att någon i framtiden undersöker pm^3 -revisionens användbarhet i praktiken.

6 Slutsats

Vi har inom ramen för den här studien byggt vidare på Lagsten & Nordströms (2013) idéer om en metod för pm^3 -revision. Vi har under genomförandet av studien utvecklat dessa idéer till en mer praktisk metod, och använt denna i ett praktiskt fall för att genomföra en empirisk grundning. Efter att den empiriska grundningen var genomförd så har vi använt våra kunskaper från denna till att vidareutveckla metoden till någonting mer än bara en idé. Det vi har gjort är alltså att ta det första steget till att skapa en metod. Vi anser att det vi åstadkommit har bildat en bra grund att utveckla metoden vidare i framtiden.

Vi anser att en viktig del i att skapa en metod för pm^3 -revision är att använda sig av ett tankesätt liknande det som används vid ekonomisk revision. Med detta menar vi att man bör gå in med målsättningen att granska vilka oegentligheter som föreligger i syfte att stödja verksamheten i sina förbättringsåtgärder. Ett sätt att göra detta, vilket även den ekonomiska revisorn fokuserar på, är att granska enskilda händelser och studera vart dessa brister uppstått. På samma sätt menar vi att det är viktigt för en pm^3 -revisor att studera vart förvaltningsarbetet brister inom det dagliga arbetet. Vi anser också att det är viktigt att använda sig av många datakällor för att kunna ställa dem mot varandra, i syfte att se vart verkligheten skiljer sig från mer tillrättalagda skildringar av förvaltningssituationen. Vikten av att ställa datakällor mot varandra visade sig tydligt för oss när vi genomförde vår egen analys av Skatteverket. Eftersom vår tredje datakälla saknades så fanns det ingen möjlighet att triangulera våra empiriska data, och därigenom få en större säkerhet i våra slutsatser.

Den metod vi skapat för pm^3 -revision är idag redo för praktisk användning. Dock anser vi att det krävs en del ytterligare arbete innan den är lämpad för att praktiskt användas som en del av den verktygslåda som finns kring modellen pm^3 . Bland annat behöver det konstrueras tydligare riktlinjer för hur bedömningar av rationalitetsmålen skall ske, samt ytterligare empirisk prövning. Men denna studie är ett stort steg på vägen mot en enhetlig metod för att utvärdera pm^3 -användning.

En faktor som bidrar till att pm^3 -revision är ett bra verktyg för att på ett effektivt sätt studera användningen av pm^3 hos en organisation är dess användning av metodrationalitet. Att ge metodrationaliteten hos pm^3 en central roll i metoden anser vi vara något som förstärker tydligheten i vad som önskas uppnå, samt skänker en förståelse för hur metoden för pm^3 -revision är uppbyggd. Rationalitetskriterierna har varit ett stöd under hela processen med att utforma studien, och de har stött oss i våra resonemang kring hur modellen pm^3 används hos Skatteverket. Rationaliteten som grund för utformningen av en utvärderingsmetod har också gett en teoretisk ram på vilken vi har kunnat konstruera vår bas för en metod för pm^3 -revision.

Genom att vi har framgångsrikt använt metodrationalitet som grund i konstruktionen av en metod för utvärdering av modellinföranden, så tror vi att det finns möjlighet att göra detsamma för andra modeller. Alla metoder och modeller har en inneboende rationalitet som bakgrund för dess skapande och användning, därför anser vi att det i teorin borde vara möjligt att upprepa det vi har gjort för andra metoder och modeller.

Den som önskar genomföra en pm^3 -revision, bör försöka ta hänsyn till att skaffa sig ordentlig tillgång till organisationen. Precis som inom ekonomisk revision bör en pm^3 -revisor ha tillräcklig erfarenhet av pm^3 och förvaltningsstyrning för att kunna identifiera orsaker till eventuella problem, samtidigt som hänsyn tas till verksamhetens olikheter. Rollen som pm^3 -revisor är att verka oberoende i mål att stödja en organisation i sin strävan efter förbättring.

7 Reflektion

Arbetet med prickanalysen har varit givande, det har gett oss möjlighet att göra en djupdykning i pm³ och i området förvaltningsstyrning. Detta är något vi kommer att ha med oss i framtiden, då vi ser en tydlig användning av dessa kunskaper i framtiden. Det känns också givande att ha gjort ett konkret bidrag till utvecklingen av kunskaperna kring pm³. Dessutom är det nytt för oss båda att ha gjort en uppsats som ligger åt det teoretiska hållet snarare än det praktiska.

Uppsatsarbetet har flutit på bra under våren, och vi har inte stött på några större hinder i skrivandeprocessen. Fallstudien gick ju dock inte helt enligt planen, vilket vi redogjort för tidigare. Vi är dock inte övertygade om att vårt resultat blivit sämre än med vår originalplan, bara annorlunda. Om vi kollar i backspegeln hade vi nog velat komma igång med att genomföra vår pm³-revision tidigare. Detta var dock inget vi hade någon större möjlighet att påverka, utan det var väldigt beroende på när våra respondenter hade tid att träffa oss.

7.1 Vidare forskning

Vi anser att vidare forskning kring pm³-revision bör ske i form av både prövning och generering av ytterligare metodkunskap. Metoden bör utvecklas med mer praktiska kunskapsunderlag och förfinas. Vi ser även möjligheter med att låta praktiker pröva att tillämpa metoden, för att avgöra hur väl den uppfyller det syftet.

Som vi tidigare framhållit, så ser vi ett behov av att pröva metoden ytterligare, framför allt ser vi ett behov av att undersöka alternativa datainsamlingsmetoder för att komma underfund med om berättelseformen är så kritisk som det påstås. Dessutom skulle en studie där metoden appliceras på fler olika organisationer behövas, kanske i form av en triangulering.

Vi föreslår följande frågeställningar på framtida undersökningar i ämnet:

- Hur praktiskt användbara är resultaten av en pm³-revision?
- Hur kritisk är narrativa intervjuer för en pm³-revision? Finns det andra alternativ?
- Hur väl tar pm³-revisionen hänsyn till verksamhetens olikheter?

Referenser

Alvesson, M. & Sköldberg, K., 2008. *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Andra upplagan red. Danmark: Studentlitteratur .

Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., 2008. *Auditing and assurance services – an integrated approach*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Blaikie, N., 2004. Interpretativism. i: *The Sage encyclopedia of social science research methods*. Thousand Oaks,california: Sage.

Bryman, A., 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:a upplagan red. Malmö: Liber.

De Haes, S. & Van Grembergen, W., 2004. IT governance and Its Mechanisms. *Information Systems Control Journal*, 1.

Dervisevic, M., 2009. *Förvaltning av IT-infrastruktur – En studie om grundläggande IT-infrastruktur som effektiva förvaltningsobjekt*. IEI, Linköpings Universitet

Goldkuhl, G. & Röstlinger, A., 1988. *Förändringsanalys - arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. Lund: Studentlitteratur .

Goldkuhl, G. 1993. *Välgrundad metodutveckling*. IDA, Linköpings Universitet

Guldentorps, E., De Haes, S. & Van Grembergen, W., 2002. *Control and Governance Maturity Survey: Establishing a Reference Benchmark and a Self-assessment tool*, u.o.: Information systems audit and control association.

Kvale, S., 2008. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 1:17 upplagan red. Danmark: Studentlitteratur.

Lagsten, J. and Nordström, M., 2013. *Investigating rationality, in concept and in use, in a model for IT Governance*, Workshop in IT Artefact Design & Workpractice Improvement (ADWI-2013), Tilburg, the Netherlands.

Myers, M., 2009. *Qualitative research in Business & Management*. London: SAGE publications.

Nationalencyklopedin, 2013. *Revision [Online]*

[Använd: 2013-05-24], Tillgänglig på: <http://www.ne.se/revision/292965>

Nordström, M., 2005. *Styrbar systemförvaltning: att organisera systemförvaltningsverksamhet med hjälp av effektiva förvaltningsobjekt*. Linköping: Linköpings universitet.

Nordström, M. & Welander, T., 2007. *Mera Affärsmässig förvaltningsstyrning: en bok om (system-) förvaltning*. Stockholm: Dataföreningen.

På AB, 2012. *På Maintenance Management Model - pm3 version 2.3*, Danderyd: På i Stockholm AB.

Repstad, P., 1999. *Närhet och distans - kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. 3:e upplagan red. Lund: Studentlitteratur.

Revisionsstandard i Sverige, 2002. FAR förlag AB, Stockholm

Riessman, K. C., 2004. Narrative Interviewing. i: *The Sage encyclopedia of social science research methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Riksdataförbundet, 1987. Systemförvaltning – rapportserie 26:1-26:6, RDF, Stockholm

Simonsson, M., 2005. Framtidens fantastiska IT-styrning. *CIO Sweden*, 22 09.

Skatteverket, 2013a. *Om oss*. [Online]

[Använd 12 03 2013]. Tillgänglig på:

<http://www.skatteverket.se/omskatteverket/omoss.4.65fc817e1077c25b832800015922.html>

Skatteverket, 2013b. *Förvaltnings-specifikation för övriga kanaler*, Stockholm: Skatteverket.

Skatteverket, 2013c. *Förvaltnings-specifikation för Skattebetalning, skattereduktion och kommunavräkning*, Stockholm: Skatteverket.

Skatteverket, 2013d. *pm3 styrstruktur i förvaltningen*, Stockholm: Skatteverket.

Skatteverket, 2013e. *Förvaltningsplan för Skattebetalning, Skattereduktion och kommunavräkning*, Stockholm: Skatteverket.

Skatteverket, 2013f. *Förvaltningsplan för Övriga Kanaler*, Stockholm: Skatteverket.

Skatteverket, 2013g. *Intervju 1, Skattereduktion, Skattebetalning och Kommunavräkning* [Intervju] (26 03 2013).

Skatteverket, 2013h. *Intervju 1, Övriga Kanaler* [Intervju] (26 03 2013).

Skatteverket, 2013i. *Intervju 2, Skattereduktion, Skattebetalning och Kommunavräkning* [Intervju] (09 04 2013).

Skatteverket, 2013j. *Intervju 2, Övriga Kanaler* [Intervju] (09 04 2013).

Språkrådet, 2009. *Svenska skrivregler*. Tredje utgåvan red. Stockholm: Liber AB.

The IT governance Institute, 2003. *Board Briefing on IT-governance*. 2nd Edition red. USA: u.n.

Van Grembergen, W., 2002. Introduction to the Minitrack IT-governance and Its Mechanisms. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.

Walsham, G. (1995): Interpretive case studies in IS research: nature and method, *European Journal of Information Systems*, (4), pp. 74-81.

Welander, T., 2012. *pm3 - förvaltningens guide till affärsmässighet*, Danderyd: på AB.

Wistrand, K., 2009. *Method rationale revealed - Communication of Knowledge in Systems development methods*. Örebro: Örebro universitet.

Yin, R., 2009. *Case Study Research – Design and Methods (fourth edition)*, Los Angeles: SAGE Publications

Bilaga 1: Intervjuguide

Blandade intervjufrågor:

- Varför införde ni pm?
- Fanns det något mål med införandet?
- Skulle det lösa något problem?
- På vilket sätt har det förändrats, vad har blivit bättre/sämre?
- Kan ni beskriva de olika delarna i och runt förvaltningsverksamheten?

Graf 1: Effektiva förvaltningsobjekt

- Vad innehåller förvaltningsobjektet?
 - o Finns det några verksamhetskomponenter samt IT -komponenter
- Hur skapade ni förvaltningsobjektet och hur avgränsade ni det?
- Hur är ert förvaltningsobjekt avgränsat mot andra närliggande objekt?
- Hur mycket samarbetar man inom objektfamiljen?
- Vad är era förvaltningsprodukter?
 - o Anser ni att ni har tydliga förvaltningsprodukter?
- Upplever ni att det är tydliga ansvarsroller för förvaltningsorganisationen?
 - o Är det tydliga avgränsningar mellan objekt/mot objektverksamheten?
- Upplever ni att det är tydligt vad det är ni levererar och hur detta bidrar till verksamheten?
- Är arbetet inom objektet effektivt (fungerar väl/smidigt)?

Graf 2: Tydliga förvaltningsuppdrag

- Vilka mål innehåller förvaltningsuppdragen?
- Vad har ni tagit hänsyn till för regler, policies och planer gällande förvaltningsuppdragen?
- Vem fattar beslut om förvaltningsplanerna
- Hur mycket samarbetar ni med andra av organisationen när ni utformar förvaltningsplaner?
- Hur väl utformade är förvaltningsplanerna
- Hur effektiva är förvaltningsplanerna, hur bra stöd ger de?
- Hur nära följer ni förvaltningsplanen?
 - o Hur mycket ser ni till målen som står i förvaltningsplanen.

Graf 3: Affärsmässiga förvaltningsorganisationer

- Vilka är era intressenter?
- Hur mycket samordnar ni med arbetssätt och processer etc. mellan olika objekt?
 - o Har ni ett gemensamt arbetssätt?
- Kan ni berätta lite om rollstrukturen i objektet?
 - o Hur ser ansvarsrollerna ut? Är de tydliga och avgränsade?
- Hur har ert förhållande till objektverksamheten påverkats efter införandet av pm³?
- Anser ni att det rätt antal personer i varje uppdrag?
 - o Ger pm³ ett bra stöd att dimensionera bemanningen?
- De personer som sitter i beslutsfattandegrupper ex OF-styrgrupp – Hur mycket mandat har dessa?

Graf 4: pm3 rationalitet

- Använder ni er av ett gemensamt språk, elr har ni gemensamma benämningar på allting inom förvaltningsverksamheten - pm³ språk!
- Hur har arbetet förändrats efter att ni infört pm³?
- Vilka effekter har pm³ lett till?
- Har pm³ öppnat upp nya möjligheter?