

Införande av
IT Service Management
med hjälp av
IT Infrastructure Library

Masteruppsats, 15 högskolepoäng, inom Systemvetenskapliga programmet

Framlagd: Januari 2008

Författare: Anders Jehander

Mattias Nilsson

Handledare: Hans Lundin

Examinatorer: Odd Steen, Erik Wallin

LUNDS UNIVERSITET

Informatik

Införande av IT Service Management med hjälp av IT Infrastructure Library

Anders Jehander

Mattias Nilsson

Masteruppsats framlagd januari, 2008

Omfång: 122 sidor

Handledare: Hans Lundin

Examinatorer: Odd Steen, Erik Wallin

Abstrakt

I en allt mer krympande värld, måste organisationer lära sig att snabbt reagera på marknadsförändringar. Medan organisationer blir bättre på att införa nya affärsprocesser, kvarstår problemet med en tungrodd och svårföränderlig IT-miljö. Det hela görs inte bättre av att organisationer blir mer och mer beroende av sin IT-infrastruktur. Det hela blir en paradox, då det som organisationerna är mest beroende av är också det som håller dem tillbaka. IT-avdelningens fokus måste ligga på att leverera tjänster med syfte att stödja, underlätta och effektivisera affärsverksamheten. Affärsverksamheten måste i sin tur lära sig att formulera sina behov och krav på ett bättre sätt. Detta kan uppnås med IT Service Management och vi utförde en kvalitativ undersökning med hjälp av semistrukturerade intervjuer angående hur IT Service Management införs med hjälp av det praktiska ramverket ITIL i tre IT-avdelningar. Studien visar att ITSM initialt införs där det ger mest verkan, med tydligt fokus på Service Support delarna av ITSM. Vi har även identifierat att projektet tar allt mellan två och tre år samt att extern hjälp krävs. Det största problemet är förändringarna av användarnas arbets- och tankesätt.

Nyckelord

IT-avdelning, stödja affärsverksamheten, IT Service Management, ITIL, införande

Tack

Vi vill framföra ett stort tack till Hans Lundin som handlett oss och stöttat oss i vårt arbete. Vi vill också passa på att tacka alla våra respondenter för att de tagit sig tid och ställt upp för vår undersökning. Tack även till alla er som korrekturläst vårt arbete.

Lund, januari 2008

Anders Jehander och Mattias Nilsson

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	6
1.1	Problematisering	7
1.2	Forskningsfråga.....	7
1.3	Syfte	8
1.4	Avgränsning.....	8
1.5	Klargörande av centrala begrepp.....	8
1.5.1	IT Service Management.....	8
1.5.2	ITIL (Information Technology Infrastructure Library).....	8
1.5.3	Affärsverksamheten	8
1.6	Målgrupp.....	8
2	IT Service Management.....	9
2.1	IT-avdelningen kontra affärsverksamheten	10
2.2	Vilka fördelar möjliggörs av IT Service Management?.....	11
2.3	ITSM som standard och mål.....	11
2.4	Kärnprocesserna i IT service management.....	12
2.4.1	Supportprocesser	13
2.4.2	Leveransprocesser	16
2.5	Sammanfattning av kapitel 2	20
3	ITIL.....	21
3.1	Historia	21
3.2	Introduktion till ITIL	21
3.3	Genomgång av ITILs kärnområden.	22
3.3.1	Service Support.....	22
3.3.2	Service Delivery	25
3.4	ITIL, ett magiskt trollspö?.....	27
3.5	Sammanfattning av kapitel 3	29
4	Metod	30
4.1	Litteratur.....	30
4.2	Forskningsstrategi.....	31
4.3	Undersökningsdesign	31
4.4	Val av respondenter.....	32
4.5	Utformning av intervjuguide.....	33
4.6	Intervjuer.....	35
4.7	Analys	36
4.8	Etik.....	37
4.9	Reliabilitet och validitet.....	39

4.10	Hantering av bias	39
5	Respondenternas syn på ITSM införande med hjälp av ITIL.....	41
5.1	Presentation av respondenter.....	41
5.1.1	Respondent 1.....	41
5.1.2	Per Wendt.....	41
5.1.3	Johan Johansson	41
5.1.4	Bo Källmark	41
5.2	Process.....	41
5.3	Tillvägagångssätt	42
5.4	Problem	44
5.5	Resultat (av införande)	45
5.6	Övrigt.....	46
6	Diskussion kring ITSM med hjälp av ITIL.....	48
6.1	Process.....	48
6.2	Tillvägagångssätt	49
6.3	Problem	52
6.4	Resultat (av införande)	53
7	Slutsats	55
7.1	Förslag till vidare forskning.....	56
	Bilaga 1: Intervjuguide	57
	Bilaga 2: Intervjutraskript Intervju 1	59
	Bilaga 3: Intervjutraskript Intervju 2	77
	Bilaga 4: Intervjutraskript Intervju 3	95
	Bilaga 5: Intervjutraskript Intervju 4	105
	Bilaga 6: Meningskoncentrering	113
	Bilaga 7: Exempelkontrakt	119
	Referenser	120

1 Inledning

I en allt mer krympande värld, måste organisationer lära sig att snabbt reagera på marknadsförändringar. Medan organisationer blir bättre på att införa nya affärsprocesser, kvarstår problemet med en tungrodd och svårföränderlig IT-miljö (Murray & Mohamed, 2007). Det hela görs inte bättre av att organisationer blir mer och mer beroende av sin IT-infrastruktur. Det hela blir en paradox, då det som organisationerna är mest beroende av är också det som håller dem tillbaka (Haverblad, 2004; Murray & Mohamed, 2007). Anledningarna till detta kan vara många, Haverblad (2004) menar att det oftast inte finns någon långsiktig IT-strategi och det saknas definierade mål för IT-verksamheten samt att affärsverksamheten inte ställer några tydliga krav. Detta innebär i realiteten att IT-verksamheten levererar vad de tror att affärsverksamheten behöver. Haverblad (2004) menar vidare att denna huvudproblematik består i att affärsverksamheten inte ser sig som en kund och IT-verksamheten inte heller ser sig som en leverantör av IT-tjänster. Detta är något som enligt Haverblad (2004) måste lösas. IT-avdelningens fokus måste ligga på att leverera tjänster med syfte att stödja, underlätta och effektivisera affärsverksamheten. Affärsverksamheten måste i sin tur lära sig att formulera sina behov och krav på ett bättre sätt (ibid.). Detta kräver att IT-avdelningens processer fungerar effektivt för att kunna hantera kraven från kunden och för att kunna leverera rätt IT-tjänster med avtalad kvalitet (Haverblad, 2004; Murray & Mohamed, 2007).

IT Service Management är ett sätt att organisera och effektivisera de IT-processer som är nödvändiga för att leverera tjänster som stödjer kundens krav (Haverblad, 2004). Med IT Service Management går IT-avdelningen från att leverera teknik i form av tekniska komponenter till att mer arbeta utifrån ett tjänsteperspektiv där fokus ligger på att kontrollera processerna kring hantering av fel, åtgärder och förändringar samt långsiktig planering för att förebygga kriser (Murray & Mohamed, 2007). IT Service Management är en strategi för att definiera, uppnå och hålla den överenskomna servicenivån. Strategin handlar om att leverera rätt tjänst, med rätt kvalitet, till rätt kund, vid rätt tidpunkt till en så låg kostnad som möjligt (ibid.).

IT Service Management skall ses som ett fundament som beskriver effektiviseringen av processerna inom en IT-avdelning. Dock behövs ett ramverk för att på bästa sätt införa detta där ramverken skall ses som en checklista för införandet av ITSM. Det finns ett antal ramverk så som COBIT och MOF men Information Technology

Infrastructure Library (ITIL) har under de senaste 20 åren kommit att bli något av en praxis för hur IT Service Management införs i organisationer (Hochstein, Zarnekow & Brenner, 2005b). ITIL är tänkt att fungera som en frälsare vad gäller systematisering och standardisering av IT-tjänster och är organiserat kring en kunskapspridande community, vars syfte är att utveckla och dela ”best practices” rörande IT-tjänster (OGC, 2005). Murray och Mohamed (2007) menar att ITIL har stor relevans i morgondagens organisationer, då ITIL fokuserar på direkt värde till affärsverksamheten. IT skall stödja affärerna inte tvärt om.

ITIL har under hösten 2007 nått version tre och i samband med detta produceras spaltkilometer på ämnet, konsulter gnuggar händerna medan IT-cheferna sägs hysa farhågor. Dessa farhågor handlar bland annat om rädsla för förändring, ytterligare arbetsuppgifter, övervakning, ökade kostnader, krångel, stelbenthet och framför allt komplexitet (Dubie, 2007; Ravnskov, 2007). Denna rädsla kan bero på att organisationer fokuserar på att diskutera vad ITIL egentligen är istället för att titta på vad det kan göra för organisationen. Att försöka införa hela ITIL ramverket på en gång är dömt att misslyckas. Istället bör organisationen titta på verksamheten och identifiera problem som beror på IT eller att affärsmål inte uppnås på grund av brister i IT-verksamheten och se hur ITIL kan lösa dessa (Dubie, 2007; Ravnskov, 2007). Ravnskov (2007) drar liknelsen till hur en elefant konsumeras. Den skärs upp i mindre bitar och de godaste delarna äts upp först. Dock infinner sig ofta mättnadskänslan långt innan hela elefanten är uppäten.

1.1 Problematisering

Med ovanstående resonemang menar vi att det existerar en rädsla kring ITIL och hur ramverket kan hjälpa till att införa IT Service Management för att på ett effektivt sätt få till stånd en effektiv tjänsteorienterad IT-avdelning. Forskning har visat att det råder en viss förvirring kring vilka processer som initialt skall införas samt vilket som är det bästa tillvägagångssättet (Cater-Steel, Toleman & Tan, 2006; Cox, 2004). Cox (2004) menar att ramverket är deskriptivt men inte föreskrivande dvs. tillvägagångssättet för införandet är inte beskrivet.

1.2 Forskningsfråga

Forskningsfrågan blir med bakgrund av tidigare resonemang följande: *Hur införs IT Service Management med hjälp av ITIL?*

1.3 Syfte

Syftet med studien är att identifiera hur IT Service Management införs med hjälp av ITIL.

1.4 Avgränsning

Vår studie utgår från version två av ITIL, detta då version tre av ramverket introducerades på marknaden sommaren 2007 och har således inte hunnit införas fullt ut, vilket tämligen snabbt visade sig vid en sondering bland möjliga respondenter. Dock existerar resonemang kring version tre då respondenterna behandlade denna. Studien fokuserar på kärnprocesserna i ITIL, Service Support och Service Delivery då det är dessa som avhandlas inom ramen för IT Service Management. Detta gör att stödprocesserna i ITIL lämnas utanför ramen för denna studie.

1.5 Klargörande av centrala begrepp

1.5.1 IT Service Management

Principer och riktlinjer för att designa, leverera och upprätthålla IT-tjänster, till en överenskommen nivå av kvalitet i syfte att stödja affärsverksamheten (University of Melbourne, 2006).

1.5.2 ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

En samling av riktlinjer producerade av the UK Office of Government Commerce, som beskriver best practices för IT Service Management. Riktlinjerna syftar till att stödja organisationer i arbetet med att leverera kvalitativa IT-tjänster, med fokus på budget, kunnskap, komplexitet, förändringar, framtida behov samt ökade användarförväntningar (University of Melbourne, 2006).

1.5.3 Affärsverksamheten

Termen används i studien som ett samlingsbegrepp för den verksamhet som IT-avdelningen skall stödja med tjänster (Vår definition).

1.6 Målgrupp

Vår studie riktar sig till akademiska kollegor och intressenter inom praktisk IT Service Management och ITIL.

2 IT Service Management

Grunden i Service Management är att det som levereras från en organisation är tjänster, där ett processorienterat arbetssätt är nödvändigt för att kunna leverera dessa tjänster till avtalad kvalitet och kostnad (Feridun & Rodosek, 2003; Grönroos, 1994; Normann, 2000; Rodosek, 2003; Sailer, 2004). Service är en social process och management är förmågan att styra dessa sociala processer (Normann, 2000). En viktig del i styrningen enligt Normann (2000) är att identifiera vilka kritiska faktorer som gör att ett specifikt system fungerar, men också att utforma kraftfulla medel för att kontrollera och bibehålla dessa faktorer. En anledning till uppkomsten av hela servicesystem och en industrialisering av service är förbättrade metoder att reproducera tjänster som förut var av lokal karaktär.

För att kunna studera ett servicesystems struktur används service system management som är en modell bestående av fem komponenter: servicekonceptet, leveranssystemet, marknadssegmentet, image samt kultur och filosofi.

Marknadssegmentet syftar på de utvalda kundgrupper för vilket servicesystemet utformades medan servicekonceptet är de fördelar som erbjuds kunden. Några av dessa fördelar kan vara av fysisk karaktär och andra kan vara emotionella eller psykologiska. De viktigaste fördelarna kallas kärnservice medan andra är perifera (Normann, 2000).

Själva serviceleveranssystemet består av tre delkomponenter där den första, personal, innebär på vilket sätt som organisationen hittar, utvecklar och fokuserar på de mänskliga resurserna. Därefter följer kunden som enligt Normann (2000) inte enbart mottar och konsumerar tjänsten utan också fungerar som en komponent i tjänstens produktion och leverans. Således bör kunden väljas ut och ledas lika omsorgsfullt som de anställda. Den sista delkomponenten är teknologi och fysisk support där tjänster nästan alltid omfattar sociala interaktioner och att verktyg t.ex. informationsteknologi är avgörande för funktionen hos sådana interaktiva verktyg. Modellen betonar relationen mellan komponenterna och innebär således enligt Normann (2000) att service system management hanterar skapandet, utvecklandet och vårdandet av dynamisk och levande mänsklig natur. Utöver dessa tre delkomponenter innefattar modellen även bilden av företaget dvs. dess image och företagets kultur och filosofi. Imagen betraktas som ett informationsverktyg genom vilket företagsledningen kan påverka personal och kunder vilkas handlingar och

uppfattningar om företaget är viktiga för marknadspositionering och kostnadseffektivitet (Normann, 2000). I det långa loppet beror imagen på vad företaget verkligen tillhandahåller och vilka kunderna är. Kultur och filosofi omfattar de övergripande principer för hur den sociala processen som leder till leverans av tjänster och fördelar för kunder, bibehålls och utvecklas.

Service Managementteorier kan användas om många olika typer av organisationer, men har på senare år blivit mer och mer populärt inom IT (Rodosek, 2003), då kallat IT Service Management (ITSM). Det övergripande målet med ITSM är att säkerställa att IT-tjänsterna utformas efter den affärsverksamhet de är satta att stödja. De skall även addera ett värde till verksamheten samt över tiden också sänka kostnaderna för leverans av IT-tjänster samt öka kvaliteten på IT-tjänsterna (Haverblad, 2004). IT Service Management (ITSM) är en strategi som beskriver vilka realiserbara IT-processer som finns men också hur dessa kan förbättras för att på ett effektivt och kontrollerat sätt leverera IT-tjänster med hög kvalitet och till en rimlig kostnad. ITSM innebär också att organisationen går ifrån att leverera teknik i komponentform för att istället anlägga ett tjänste- och kundperspektiv där IT-avdelningen blir en leverantör av IT-tjänster och organisationens affärsverksamhet blir IT-avdelningens kund (Keel, Orr, Hernandez, Patrocinio & Bouchard, 2007).

2.1 IT-avdelningen kontra affärsverksamheten

Det vanliga ekonomiska sättet att betrakta en IT-avdelning är att den enbart innebär en kostnad för organisationen (Haverblad, 2004). Enligt Haverblad (2004) ser affärsverksamheten inte hela kostnaden för införandet av en tjänst vilken även innefattar underhåll, support och administration. Affärsverksamheten har lite eller ingen förståelse för att införandet av nya IT-tjänster kräver mera resurser och kompetens. Haverblad (2004) menar att affärsverksamheten står för den initiala kostnaden för införskaffning av den nya tjänsten och tas alltså inte från IT-budgeten.

Ett stort problem är kommunikationen mellan IT- och affärsverksamheterna vilket kan leda till IT-tjänster som inte stödjer affärsverksamhetens processer eller håller den efterfrågade kvalitén. Enligt Keel et al. (2007) beror en stor del av problemet på att affärsverksamheten inte ser sig som kund och IT-verksamheten inte ser sig som leverantör av IT-tjänster. IT-avdelningen bör ses som en intern leverantör av tjänster precis som t.ex. en marknadsavdelning vilka ansvarar för att behövd information når

kunderna. Eftersom IT skall stödja affärsverksamheten bör IT-avdelningen lägga sig an med ett affärsperspektiv där de levererar tjänster och har kunder i form av användare. På så sätt skulle enligt Haverblad (2004) IT-avdelningens processer fungera mer effektivt och då ge möjligheten att leverera IT-tjänster med rätt kvalitet till sina kunder.

2.2 Vilka fördelar möjliggörs av IT Service Management?

Ett införande av ITSM ger fördelar för både IT- och affärsverksamheten. Eftersom det finns tydliga roller och ansvar i form av beställare och leverantörer så kan kommunikationen dem emellan förbättras och leda till att IT-tjänsterna kan levereras i rätt tid till en rimlig kostnad och med rätt kvalitet (Brenner, 2006; Haverblad, 2004). Nedan presenteras en rad fördelar som kan uppnås med hjälp av ITSM:

- *Bli mer konkurrenskraftig*
 - *Få hög tillgänglighet, stabilitet och säkerhet i kritiska IT-system*
 - *Rättfärdiga kostnaden för kvalitet*
 - *Väl dokumenterade IT-tjänster*
 - *Kontroll på kostnaden för IT*
 - *Tillhandahålla tjänster efter kundens krav och få en nöjdare kund*
 - *Lära av tidigare erfarenheter*
 - *Tydligare kommunikationskanaler*
 - *Nya tjänster kan implementeras fortare*
 - *Tydliga roller och ansvar*
 - *Går från teknikfokus till kund- och tjänstefokus*
 - *Ökad produktivitet genom ett effektivare arbetssätt och bättre nyttjande av resurser*
- (Haverblad, 2004, s. 17)

2.3 ITSM som standard och mål

Den första standarden för hantering av service var BS15000 vilken innehåller specifikationer för IT Service Management (ITSM) (Addy, 2007; Dugmore, 2002). ITSM blev i december 2005 en ISO/IEC standard benämnd ISO/IEC 20000 (ISO, 2007) och är själva målet och tankesättet som skall uppnås i slutändan. ISO/IEC 20000 dvs. ITSM består av ett antal specifikationer som en serviceleverantör bör

eftersträva för att kunna leverera service med hög kvalitet (ISO, 2007). Ramverk, exempelvis i form av ITIL fungerar som riktlinjer och praktiska uppslag för att uppnå ITSM. ITIL som ramverk är alltså ”vad” som skall utföras medan ITSM är ”hur” ITIL ska hanteras för att IT-verksamheten skall stödja affärsverksamheten. ISO/IEC 20000 innehåller alla processer som återfinns i ITIL men innehåller också ytterligare en, Service Reporting (Dugmore, 2002). ISO/IEC 20000 är således ett sätt att utvärdera sitt ITSM införande och få denna kvalitetssäkrad vilket kan liknas vid ISO 9000 standarderna för kvalitetssäkring (Addy, 2007).

2.4 Kärnprocesserna i IT service management

Att införa ITSM innebär att tre områden kommer att förändras (Loo, 2002). Dessa områden är processer, människor och teknik. En förändring på någon av dessa medför även förändring av de andra områdena. Det är viktigt att betänka att ett införande av ITSM inte bara är ett teknikprojekt utan människan är i högsta grad involverad. Detta är essentiellt att inse då det är väldigt svårt att åstadkomma förändringar hos människors tanke- och arbetssätt (Haverblad, 2004; Keel et al., 2007). Ett införande av ITSM i organisationen kan utföras antingen top-down som ofta används av ledning eller konsulter eller där organisationen redan har formella IT-processer som används. Den andra är bottom-up vilken används när organisationen, vilken ofta är av mindre storlek, använder verktyg för att definiera processer (Keel et al., 2007).

Enligt ISO/IEC 20000 standarden består ITSM av ett antal huvudprocesser. Service Delivery processer, publiceringsprocesser, kontrollprocesser, lösningsprocesser och relationsprocesser (Dugmore, 2002). Dessa kan enligt Haverblad (2004) delas upp i två kategorier, supportprocesser och Service Delivery processer, vilka också utgör kärnan i ITIL (Macfarlane & Rudd, 2007). Denna uppdelning har sitt ursprung i Service Management systemets servicekoncept och leverenssystem (Normann, 2000). Supportprocessen är av kortsiktigt natur vilket innebär dag till dag processer. Denna kategori hanterar support för tjänster till kunden vilket innebär förändringshantering och problemhantering. Leveransprocesserna är taktiska och mer långgående, dessa relateras ofta till årlig planering och hanterar aspekterna tillgänglighet, kapacitet, implementation av nya tjänster men också förbättringar av de redan befintliga tjänsterna (Haverblad, 2004).

2.4.1 Supportprocesser

2.4.1.1 Incidenthantering

En incident beskrivs som en händelse som gör att en IT-tjänst inte är tillgänglig eller har reducerad funktionalitet (Haverblad, 2004). I en icke processororienterad IT-avdelning behandlas dessa incidenter efter ansvarsområde och slussas vidare om supportteknikern upplever att felet inte ligger på dennes bord. Varje ansvarsområde ser bara till sin egen del och inte att det som de ansvarar är en förutsättning för att en IT-tjänst skall fungera (Haverblad, 2004). Konsekvensen blir att incidentåtgärderna tar längre tid än vad de egentligen skulle behöva göra. Roten till detta problem är att det inte finns någon tydlig process för hur incidenthantering skall utföras (Keel et al., 2007). Målet för incidenthanteringen är att återställa tjänsterna enligt de givna överenskomna servicenivåerna och att minimera incidentens påverkan på kundens affärsverksamhet (Addy, 2007). Det är dock viktigt att komma ihåg att en incident inte är samma sak som ett problem (Addy, 2007; Brandt, 2005). Definitionen av ett problem är den underliggande orsaken till en eller flera incidenter. Dessa problem skall hanteras av den så kallade problemlösningsprocessen.

2.4.1.2 Problemlösning

Incident och problemlösning har alltså olika uppgifter och mål (Macfarlane & Rudd, 2007). Dock existerar inte problemlösning som en process i icke ITSM säkrade organisationer, vilket leder till att samma eller liknande incidenter uppstår till följd av samma problem eftersom incidenterna endast löses temporärt (Haverblad, 2004). Ett konkret exempel på detta är:

”En tjänst som har drabbats av flera kritiska incidenter är hemsidan. Den har varit otillgänglig vid upprepade tillfällen inom en kort tidsperiod. Efter att servern har startats om fungerar den igen, men bara två dagar i taget. Servern startas därför om varje morgon, för då fungerar den. Själva problemet har inte lösts och det är ingen som ifrågasätter lösningen, att den måste startas om varje dag, för så kan det ju vara med tekniken. Det är inte ovanligt med det resonemanget, att det helt enkelt är så med teknik och att det bara är att acceptera.” (Haverblad, 2004, s. 95).

Macfarlane och Rudd (2007) menar att det erfarenhetsmässigt har visat sig att 20 procent av problemen orsakar 80 procent av felen och bristerna i tjänsteleveransen. Tyvärr finns det inte tid för proaktivt arbete då något som kan liknas vid brandkårsutryckningar är många. IT-avdelningen hamnar således i en ond cirkel där ett proaktivt arbetssätt inte existerar, samtidigt som detta leder till ytterligare brandkårsutryckningar (Haverblad, 2004). Detta innebär att de 20 procenten fortsätter att generera fel. Syftet med problemhanteringsprocessen är att hitta den underliggande orsaken till problemet och arbeta fram en hållbar lösning vilket minskar risken för att samma incident skall uppkomma (Macfarlane & Rudd, 2007). Resurser från incidenthanteringen kan då frigöras för att istället läggas på att lösa problem. Alla problem skall dokumenteras, identifieras, diagnostiseras och korrigeras för att öka tjänsternas tillgänglighet och minimera kostnaderna för IT (Addy, 2007; Macfarlane & Rudd, 2007). Dock kan inte problemhanteringsprocessen följa upp alla incidenter som har uppkommit som följd av ett problem. En väl fungerande incidenthanteringsprocess är således en förutsättning för en effektiv problemhanteringsprocess (Addy, 2007). Problemhanteringsprocessen skall enligt Sallé (2004) arbeta både reaktivt och proaktivt, reaktivt i den bemärkelsen att den hjälper incidenthanteringsprocessen genom att identifiera problem som orsakat en eller flera incidenter. Proaktivt genom att problem identifieras innan de resulterat i en incident. Detta kan göras genom att exempelvis analysera valda delar av IT-infrastrukturen och på så sätt identifiera möjliga felkällor (Haverblad, 2004).

2.4.1.3 Konfigurationshantering

Haverblad (2004) menar att IT-avdelningen har liten eller ringa kontroll på hur tekniken som hanteras är konfigurerad eller hur många olika maskiner som hanteras. Det finns därför ingen plan för när servrar och arbetsplatsmaskiner skall bytas ut och således ingen budget för detta arbete. Detta gör att många av de projekt som genomförs går utanför budget, då all fakta initialt inte finns på bordet. Exempelvis att ett arbete med att införa en ny programvara i organisationen, kan leda till att IT-avdelningen inser i efterhand när all mjukvara är upphandlad att de datorer som skall exekvera programvaran är för gammal och därför måste bytas ut (Haverblad, 2004). Dagens IT-tjänster består ofta av komplexa system som består av många olika komponenter, där en rad inbördes relationer och beroende existerar. Om en förändring skall göras i en komponent måste IT-avdelningen således veta vilka andra komponenter som också påverkas (Addy, 2007). Syftet med

konfigurationshanteringsprocesserna är därför att redovisa alla IT-tillgångar för att kunna bistå med relevant och uppdaterad information till de övriga service management processerna (Brandt, 2005; Haverblad, 2004; Macfarlane & Rudd, 2007; Sallé, 2004). Med en effektiv hantering och kontroll av IT-komponenter existerar ett bättre underlag för att ta beslut om förändringar och investeringar, vilket leder till säkrare och snabbare införande av förändringar samt effektivare incident och problemlösning (Addy, 2007).

2.4.1.4 Releasehantering

Haverblad (2004) menar att det är vanligt att installation av mjukvara och hårdvara är tämligen ostrukturerad i en organisation. Detta leder till att det existerar flera versioner av en programvara ute i organisationen, samt att hårdvaran som används inte är standardiserad då beställningar görs från flera leverantörer och av olika nivåer inom organisationen. Genom att använda sig av så kallad releasehantering kan organisationen strukturera upp arbetet vid införandet av nya maskiner och mjukvaror och på så sätt öka strukturen och bibehålla kvalitén på de tjänster som levereras (Brandt, 2005; Sallé, 2004). Kraven på högkvalitativa IT-tjänster, gör att denna typ av kvalitetssäkring av nya komponenter är ett måste innan de kan implementeras i produktionsmiljön (Addy, 2007). Målet med releasehanteringen är att säkerställa en holistisk syn på förändringar och försäkra sig om att alla aspekter av en release, såväl tekniska som icke-tekniska blir beaktade tillsammans (Macfarlane & Rudd, 2007).

2.4.1.5 Förändringshantering

Förändringar i organisationers IT-miljö planeras sällan utan genomförs när behovet uppstår, dessa förändringar driftsätts dessutom ofta direkt i produktionsmiljö utan att någon förstudie har gjorts på om förändringen håller en hög kvalitet (Haverblad, 2004). Det är dessutom ovanligt att identifiera hur förändringen kan komma att påverka andra systems tillgänglighet eller kapacitet. Detta leder till att incidenter till följd av förändringar blir vanliga och påverkar då incidenthanteringsprocessen negativt (Haverblad, 2004). För att lösa denna problematik bör IT-avdelningen inom ramen av ITSM införa en förändringshanteringsprocess, vilken har en kordinerande roll och fungerar som en kontrollprocess för andra processer. En väl fungerande förändringshanteringsprocess säkrar att det finns ett verksamhetskrav bakom de förändringar som skall genomföras samt att dessa förändringar håller hög kvalitet och implementeras på rätt sätt och i rätt tid. Processen skall även säkra att alla

förändringar av befintliga konfigurationsenheter eller införandet av nya är väl planerade och godkända (Addy, 2007). Riskanalyser skall göras innan en förändring kan godkännas för att identifiera förändringens påverkan på andra komponenter och system (Haverblad, 2004). Målet med förändringshanteringsprocessen är att garantera att standardiserade metoder och procedurer används för att snabbt och effektivt hantera alla förändringar i syfte att minimera incidenters påverkan på den tjänst som levereras (Macfarlane & Rudd, 2007). Förändringshanteringsprocessen ansvarar vanligtvis inte för förändringar i utvecklingsprojekt då dessa förändringar godkänns och hanteras inom ramen för det specifika projektet. Dock är det viktigt att involvera tillgänglighets- och kapacitetsprocesserna då dessa processer tar fram kriterier för design av nya tjänster så att tillgänglighet och kapacitet för det nya systemet skall uppfylla de ställda kraven på tjänsteleveransen (Addy, 2007). Införandet av den nya tjänsten kontrolleras och planeras dock av förändringshanteringsprocessen (Sallé, 2004).

2.4.2 Leveransprocesser

2.4.2.1 Servicenivåhantering

Servicenivåhantering handlar om att säkerställa att de tjänster som IT-avdelningen levererar, lever upp till kundens krav på innehåll och kvalitet (Sallé, 2004). Syftet är att skapa en dialog mellan IT-avdelningen och affärsverksamheten för att motverka att IT-avdelningen levererar det de tror att kunden vill ha, samt att affärsverksamheten inte handlar upp system utan att IT-avdelningen är inblandad (Haverblad, 2004). Ett exempel på det tidigare scenariot är att IT-avdelningen inhandlar ett kundvårdssystem, ett val som dock baseras på att fackpressen skriver mycket om att det är ett måste för varje organisation. Problemet är att affärsverksamhetens krav på ett sådant system inte togs med i upphandlingen, vilket resulterade i att tjänsten inte användes (Haverblad, 2004). Ett exempel på det motsatta förhållandet, är när marknadsavdelningen gör en upphandling på en tekniskt mycket tung hemsida utan att konsultera IT-avdelningen. Resultatet blir att IT-avdelningen inte kan driftsätta denna i sin egen miljö (Haverblad, 2004). Servicenivåhanteringen skall alltså identifiera, definiera och dokumentera de tjänster som IT-avdelningen kan leverera (Addy, 2007). Processen skall även ansvara för planering, koordinering, utformning, införande, rapportering och uppföljning av servicenivåavtal (Addy, 2007). Detta avtal beskriver tjänsternas innehåll och

funktionalitet, överenskomna servicenivåer och kostnader för tjänsterna (Macfarlane & Rudd, 2007; Sallé, 2004). Servicenivåavtalet gör att kunden och IT-avdelningen har en gemensam bild över krav, förväntningar och ansvar. Detta bidrar till en bra relation mellan kund och leverantör (Haverblad, 2004).

2.4.2.2 Tillgänglighetshantering

Haverblad (2004) menar att tillgänglighetshanteringsprocessen har sin grund i att affärsverksamheten ofta framför klagomål på IT-tjänsternas tillgänglighet. IT-avdelningen anser i många fall att detta är obefogad kritik då de upplever tillgängligheten som hög. Problemet ligger i att det finns två olika syner på termen tillgängligheten. Affärsverksamheten är inte nöjd med den statistik IT-avdelningen presenterar då de anser att den inte ger en verklig bild eftersom den är baserad på datornätverket tillgänglighet vid några givna tillfällen. Affärsverksamhetens klagomål grundar sig i att det inträffar korta avbrott relativt ofta, något IT-avdelningen inte ser medan användaren i affärsverksamheten upplever detta som extremt frustrerande då det stör dennes dagliga arbete (ibid.). Då det inte finns några definierade krav på tillgänglighet och den faktiska tillgängligheten inte är känd, kan inte IT-avdelningen göra några realistiska planer för framtida investeringar. Detta gör att de förändringar som görs initieras av en incident som kräver förändringar för att lösas (Haverblad, 2004). Detta leder i sin tur till ytterligare incidenter och ökade kostnader.

Frustrationen bland användarna blir stor när en tjänst inte är tillgänglig, vilket också påverkar användarsupporten. IT-tjänsternas tillgänglighet är av stor betydelse för kunden, där vissa tjänster är mer kritiska än andra (ibid.). Definitionen av tillgängligheten är den tid som en tjänst kan användas för produktivt arbete med bibehållen kvalitet (Haverblad, 2004, s. 188). Det innebär att tillgängligheten måste mätas från användarens vy. Den nivå som är acceptabel för användaren skiljer sig dock beroende på hur pass kritiskt systemet är för affärsverksamheten. För att definiera tillgängligheten använder IT-avdelningen sig inom ramen för ITSM, tillgänglighetshanteringsprocessen, som planerar och hanterar tillgängligheten med syfte att uppnå de servicenivåer för tillgänglighet som har överenskommit med kunden och för att kunna möta framtida behov (Sallé, 2004).

Tillgänglighetsprocessen skall optimera IT-tjänsterna för att kunna leverera en kostnadseffektiv tillgänglighet (Addy, 2007). Det innebär alltså en ständig balans mellan kvalitet och kostnad. Processen förhandlar målvärde för tillgängligheten med servicenivåprocessen som i sin tur förhandlar med kunden.

Tillgänglighetshanteringsprocessen skall designa, mäta och rapportera den överenskomna tillgängligheten. Det är således en dag-till-dag process som skall tillse att en acceptabel tillgänglighet hålls för tjänsten och påverkar kundens verksamhet så lite som möjligt (Haverblad, 2004). En effektiv process för tillgänglighetshanteringen höjer kvalitén på IT-tjänsterna eftersom tillgänglighet hanteras och planeras. Processen möjliggör även att servicenivåerna kan mätas upp och på så sätt säkerställa att dessa efterlevs (Addy, 2007).

2.4.2.3 Kapacitetshantering

Haverblad (2004) menar att kapaciteten i IT-tjänsterna inte övervakas och mäts, vilket leder till incidenter, oförutsedda inköp och akuta förändringar. Detta har sin grund i att organisationen inte har några specificerade krav på kapaciteten och därför kan IT-avdelningen inte heller göra några planer för framtida investeringar. Därför görs förändringar i kapacitet först då ett behov finns, ofta genom att en incident har uppstått (Haverblad, 2004). Incidenter till följd av kapacitetsförändringar hade kunnat undvikas genom bättre kommunikation mellan affärsverksamheten och IT-verksamheten.

”Företaget hade genomfört en ny reklamkampanj vilken hade genererat många besökare på företagets hemsida. Hemsidan var inte dimensionerad för den belastning vilket gjorde att den blev otillgänglig och reklamkampanjen inte fick det förväntade resultatet.”
(Haverblad, 2004, s. 205).

Kunden är beroende av högkvalitativa IT-tjänster, i form av rätt kapacitet. Kapacitetsprocessen ansvarar för att rätt kapacitet uppnås, vilken är överenskommen i servicenivåavtal med kunden. Detta görs genom kontinuerlig mätning av prestanda och belastning. Det innefattar även en långsiktig strategi som proaktivt planerar och hanterar den totala kapaciteten för framtida behov (Addy, 2007; Haverblad, 2004; Sallé, 2004). Målet är att försäkra sig om att alla nuvarande och kommande kapacitets och prestandaperspektiv av affärsverksamheten blir tillgodosedda på ett kostnadseffektivt sätt (Addy, 2007; Macfarlane & Rudd, 2007).

2.4.2.4 Kontinuitetsshantering

Inom många organisationer bedöms risken att en katastrof såsom bränder, jordbävningar, översvämningar och stölder skall kunna inträffa som minimal. En katastrof kan få ödestigna konsekvenser för affärsverksamheten, genom minskade intäkter, att kunder vänder sig till konkurrenter samt minskat förtroende för företaget. Det är därför extremt viktigt att ha planer för störningar, som specificerar vilka system som är mest kritiska och vad som anses vara en acceptabel tid att åter få dessa system i drift (Haverblad, 2004). Kontinuitetsshanteringsprocessen har till uppgift att identifiera och hantera dessa risker. Processen skall säkra att affärsverksamhetens krav upprätthålls även vid allvarliga störningar. (Brandt, 2005; Haverblad, 2004; Macfarlane & Rudd, 2007). Syftet är att försäkra sig om att affärsverksamheten kan överleva även vid allvarliga störningar i IT-miljön, minska sårbarheten genom effektiv riskanalys och riskhantering samt att förhindra att förtroendet hos kunden går förlorat (Macfarlane & Rudd, 2007).

2.4.2.5 Kostnadshantering

Inom många IT-avdelningar finns begränsad kännedom om den totala kostnaden för olika IT-tjänster. Det finns många aktiviteter som det saknas definierade kostnader för. Ett exempel är förändringar som vanligtvis ingår under driftkostnader. Detta leder till att det är svårt att identifiera var kostnadsbesparingar kan göras och vad de olika tjänsterna verkligen kostar att leverera och ge support på (Haverblad, 2004). Kostnadshanteringen är därför en central del av ITSM som har till uppgift att bistå med viktig ledningsinformation för att säkerställa att IT-tjänsterna levereras på ett produktivt och kostnadseffektivt sätt (Macfarlane & Rudd, 2007).

Kostnadshanteringsprocessen ansvarar för att de IT-tjänster som levereras har kostnadstäckning och att kostnaden är i relation med den kvalitet som är överenskommen med affärsverksamheten (Haverblad, 2004). Detta görs genom ett samarbete med servicenivåhanteringsprocessen, vilket gör det möjligt att balansera kostnad och kvalitet. Med en effektiv kostnadshanteringsprocess synliggörs de faktiska kostnaderna för IT-tjänsterna. Det leder till att IT-avdelningen kan identifiera var eventuella kostnadsbesparingar kan göras utan att påverka tjänsternas kvalitet (Haverblad, 2004; Macfarlane & Rudd, 2007). Syftet med kostnadshanteringsprocessen är enligt Macfarlane och Rudd (2007) att bistå i styrningen, hanteringen och reduktionen av de långsiktiga övergripande IT-kostnaderna, tillhandahålla tillförlitlig och viktigt finansiell information till

beslutsfattare, visa hur IT skapar mervärde till affärsverksamheten, göra kunderna medvetna om vad IT-tjänsterna faktiskt kostar samt uppmuntra till ett effektivare användande av resurser.

2.5 Sammanfattning av kapitel 2

Det övergripande målet med ITSM är att säkerställa att IT-tjänsterna utformas efter den affärsverksamhet de är satta att stödja (Haverblad, 2004). ITSM innebär också att organisationen går från att leverera teknik i komponentform för att i stället anlägga ett tjänste- och kundperspektiv där IT-avdelningen blir en leverantör av IT-tjänster. Affärsverksamheten blir IT-avdelningens kund (Keel et al., 2007). Enligt Haverblad (2004) kan flera fördelar uppnås däribland ökad konkurrenskraft, produktivitetsökning, högre tillgänglighet, tydligare struktur och nöjdare kunder.

Det är viktigt att betänka att ett införande av ITSM inte bara är ett teknikprojekt utan att människan är i högsta grad involverad då deras tanke- och arbetssätt kommer att förändras (Haverblad, 2004; Keel et al., 2007).

ITSM består övergripande av två kategorier av processer, dels supportprocesser som hanterar den dagliga verksamheten på IT-avdelningen så som supportärenden, installationer och förändringar. Dels leveransprocesser vilka säkerställer en hög grad av kvalitet och kontroll av IT-tjänsterna.

3 ITIL

3.1 Historia

Information Technology Infrastructure Library (ITIL) började utvecklas i början av 1980-talet och har sin grund i IBM:s A Management System for Information Systems, vilket var ett ramverk i fyra delar som var en allmänt accepterad standard för hur IT-tjänster hanteras (IBM Global Services, 2004). Detta ramverk utgjorde sedermera grunden för ITIL ramverket som kom att över tiden bli 30 volymer utgivna av UK Government's Central Computer and Telecommunications Agency, numera Office of Government Commerce (Clacy & Jennings, 2007). Dessa 30 volymer, kallade ITIL version ett, reducerades mellan åren 2000–2005 till nio volymer som tillsammans utgjorde version två av ITIL (Clacy & Jennings, 2007). I december 2004 tillkännagav OGC sina planer på att uppdatera och revidera ITIL vilket realiserades då ITIL version tre presenterades under våren 2007 (Clacy & Jennings, 2007). Version tre utgörs av fem kärnvolymer, Service Design, Service Strategies, Service Transition, Service Operation och Continual Service Improvements.

3.2 Introduktion till ITIL

OGC fick i uppdrag av den brittiska regeringen att ta fram ett sätt att kostnadseffektivt och produktivt kunna använda IT-resurserna inom de statliga organisationerna (OGC, 2005). Ett annat mål var att det skulle vara oberoende av leverantör. Uppdraget framkom eftersom organisationer blev mer och mer beroende av IT i sina affärsverksamheter och därmed också ett växande behov av tjänster med tillfredställande kvalitet (OGC, 2005). Resultatet blev ITIL som framkom genom så kallad best practise från ITSM inom IT-industrin där ITIL ger en detaljerad förklaring av viktig IT-hantering med checklistor, procedurer, arbetsuppgifter och ansvar som kan anpassas till vilken IT-organisation som helst (OGC, 2005). Dessa best practises beskrivs som processer som täcker de stora aktiviteterna inom IT-organisationerna och fungerar som ett hjälpmedel för organisationerna antingen om de växer eller mognar och anammar ett processorienterat tankesätt. ITIL är alltså ett ramverk som syftar till att få ITSM att mogna inom organisationen (OGC, 2005).

3.3 Genomgång av ITILs kärnområden.

ITIL är baserat på processer som stämmer överens med ITSMs kärnprocesser. ITILs processer är uppdelade i två kategorier, service support som beskriver hur kunder och användare kan få tillgång till den service de behöver för att stödja deras aktiviteter och sin affärsverksamhet (OGC, 2005). Dessa processer benämns operationella (Cater-Steel et al., 2006). Den andra kategorin, service delivery beskriver däremot de tjänster som kunderna och användarna behöver för att stödja deras affärsverksamhet samt vad som krävs för att leverera dessa tjänster (OGC, 2005) vilket Cater-Steel et al. (2006) benämner som taktiska processer. Nedan följer en koncis genomgång av dessa processer uppdelade i de två kategorierna samt en supportfunktion.

3.3.1 Service Support

3.3.1.1 Service Desk

Service Desk är en supportfunktion och fungerar som en SPOC (Single Point Of Contact) mellan användare och serviceleverantören (OGC, 2005). Service Desken hanterar incidenter och förfrågningar om service samt kommunikationen till användarna (Hendriks & Carr, 2002). Syftet med en servicedesk är att användarna enbart skall behöva en punkt för kontakten med IT-avdelningen, så att de inte ska behöva leta efter just den personen som kan lösa deras problem (OGC, 2005). Detta innebär en minskad arbetsbörda för de andra avdelningarna då servicedesken fångar irrelevanta frågor och sådana som är lätta att besvara. Service desken handhar aktiviteter från flera ITIL-processer varvid incidenthanteringen är den primära (Johnson, Hatley, Miller & Orr, 2007). Detta eftersom många incidenter registreras och övervakas av service desken och många ärenden från användare rör just incidenter.

3.3.1.2 Incident Management

Incident Management hanterar livscykeln för alla incidenter. Målet för denna process är att återställa IT-servicen så snabbt som möjligt för användarna (Hendriks & Carr, 2002; OGC, 2005). Incidenthantering är ytterst viktig för de andra processerna då den förser dessa med viktig information angående fel i infrastrukturen (OGC, 2005). Incidenthanteringen hanterar inte bara hård- och mjukvarufel utan även förfrågningar om service eftersom de hanteras på samma sätt vilket innebär att incidenthanteringen hanterar hela deras livscykel. En förfrågan om service kan

innebära utdrag ur databaser, återställning av lösenord eller förfrågan om information. När ett flertal incidenter hanteras samtidigt så måste dessa prioriteras efter hur allvarliga de är för organisationen och användaren samt i vilken ordning de ska åtgärdas. Detta gör Service Desk i samråd med användaren.

3.3.1.3 Problem Management

Problem Management hanterar livscykeln för alla problem (Hendriks & Carr, 2002).

Målet för denna process är att förhindra uppkomsten av incidenter och minimera deras verkan om de ändå inträffar (Johnson et al., 2007; OGC, 2005).

Problemhanteringen undersöker hela organisationens infrastruktur och all tillgänglig information vilket inkluderar databasen för incidenter, för att finna de underliggande orsakerna till befintliga och även potentiella problem för servicen (OGC, 2005).

Dessa undersökningar behövs för att infrastrukturen ofta är komplex och distribuerad samt att sambanden mellan incidenterna inte alltid är uppenbar. Det är viktigt att hitta problemens orsak, när det skett och det existerar en acceptabel temporär lösning, så blir problemet ett känt problem (OGC, 2005). När en permanent lösning för orsaken funnits så kan en Request For Change (RFC) skapas för att eliminera det kända problemet (OGC, 2005). Även efter att orsaken till problemet är löst så fortsätter problemhanteringen med att övervaka kända problem i infrastrukturen, deras symptom och möjliga lösningar. Ett problem är alltså en oönskad situation som pekar på en okänd orsak till en eller flera befintliga eller potentiella incidenter. När problemets orsak är känd och det finns en fungerande temporär lösning så blir det ett känt problem. För att eliminera orsaken till problemet så skapas en RFC som förespråkar en förändring (Hendriks & Carr, 2002; OGC, 2005).

3.3.1.4 Change Management

Change Management hanterar livscykeln för alla förändringar. Målet med processen är att möjliggöra förbättrande förändringar med ett minimum av störningar på IT-servicen (OGC, 2005). Den snabba utvecklingen inom IT-teknologin och på affärsmarknaden betyder att förändring är en viktig målsättning (OGC, 2005).

Affärsverksamheten behöver förändras för att förbättra dess service och minska sina kostnader samtidigt som den behöver IT för att stödja denna kontinuerliga förändringsprocess (OGC, 2005). Dock har det visat sig att IT-incidenter ofta uppkommer i samband med förändringar i infrastrukturen. Detta kan bero på dåliga

förberedelser, okoncentration, bristfällig testning och brist på resurser (Hendriks & Carr, 2002). Förändringshanteringsprocessens mål är att minimera dessa fel och brister (Hendriks & Carr, 2002; OGC, 2005). Processen hanterar förändringsarbetet genom att ta input i form av RFC's, information från konfigurationsdatabasen, information från andra processer samt förändringsplanering. Detta resulterar i uppdaterad förändringsplanering, beskrivningar för konfigurations och releasehanteringsprocesserna samt förändringsrapporter (OGC, 2005).

3.3.1.5 Release Management

Release Management hanterar mjuk- och hårdvara, dokumentation och andra komponenter som krävs för att implementera godkända förändringar i IT-tjänsterna (Hendriks & Carr, 2002; OGC, 2005). Releasehantering hanterar implementation till skillnad från förändringshantering, vilken fokuserar på hela förändringsprocessen och fokuserar på risker (OGC, 2005). Målet för processen är att planera, koordinera och implementera mjukvara och hårdvara (Johnson et al., 2007). Detta innebär att processen designar och implementerar effektiva procedurer för distributionen och installationen av ändringar i IT systemen. Processen skall även säkerställa att all hård och mjukvara är spårbar till en specifik förändring och att endast godkända och testade versioner är installerade i miljön. Detta arbetssätt skall leda till att all hård och mjukvara är av hög kvalitet samt att minimera riskerna för att fel i densamma uppstår (OGC, 2005). Processen skall även tillse att slutanvändaren blir mer involverad i testningen av en ny release samt att alla berörda parter blir informerade om förändringen samt att det skall bli enklare att hålla support på standardiserade programvaror (OGC, 2005).

3.3.1.6 Configuration Management

Configuration Management hanterar organisationernas information om deras infrastruktur men problemet är att hålla den aktuell (OGC, 2005). Det är konfigurationshanterings roll att ombesörja att det finns aktuell information om infrastrukturen tillgänglig. Inom konfigurationshantering så är alla IT-komponenter och den service som de tillhandahåller, så kallade konfigurationsartiklar (Configuration Items, CI) (OGC, 2005). Konfigurationshanteringen håller inte enbart information om CI utan framförallt hur dessa relaterar till varandra vilket också utgör grunden för bedömning av påverkan (Hendriks & Carr, 2002).

Konfigurationshanteringsprocessen kontrollerar om förändringar i infrastrukturen

för IT har förändrats och om dessa förändringar har registrerats korrekt vilket då också innebär relationen till andra CI samtidigt som processen övervakar statusen på IT komponenter för att försäkra sig om att den har en korrekt bild av versionerna av Configurations items (CI) (OGC, 2005).

3.3.2 Service Delivery

3.3.2.1 Availability Management

Availability Management försöker optimera IT-infrastrukturens kapacitet så att den kan leverera en hög tillgänglighet (Hendriks & Carr, 2002). I och med att den tekniska utvecklingen fortsätter att öka så blir den mjuk- och hårdvara som används mer diversifierad fastän standardiseringsinitiativ görs (OGC, 2005). Blandad ny och äldre teknologi måste kunna fungera tillsammans vilket resulterar i fler nätverkstrukturer och gränssnitt där kommunikation kan ske mellan dessa.

Affärsverksamheten bli också alltmer avhängig av fungerande teknologi där avbrott kan få stora effekter på lönsamheten och organisationens bild utåt. Detta i och med att Internet har blivit många kunders handelsplats och där konkurrenterna bara är ett musklick bort (OGC, 2005). Detta är ett argument för att systemen förväntas fungera sju dagar i veckan och 24 timmar om dygnet. Att ha hög tillgänglighet innebär att IT-tjänster är konstant tillgängliga till kunderna eftersom det finns lite nertid och snabb återhämtning (Hendriks & Carr, 2002; Johnson et al, 2007). Tillgänglighet beror på komplexiteten av infrastrukturen, reliabilitet på komponenterna, förmågan att snabbt och effektivt hantera fel samt kvalitét på underhåll. Effektiv tillgänglighetshantering kräver en fullständig förståelse för både affärsverksamheten och IT-verksamheten samt att inse att tillgänglighet inte bara kan köpas (OGC, 2005). Tillgänglighet måste inkluderas i designen och implementationen från det första designstadiet (OGC, 2005).

3.3.2.2 Capacity Management

Capacity Management har som mål att leverera den behövda kapaciteten för datahantering och lagring samt hindra överraskningar i kapacitetsutnyttjandet (Hendriks & Carr, 2002; Johnson et al., 2007; OGC, 2005). Kapacitetshanteringen skall också hindra impulsköp och se till att befintliga resurser används bättre. När en organisation har tusentals servrar så är det viktigt att balansera den förväntade kapaciteten med kostnaden (OGC, 2005). Kapaciteten skall inte heller vara överdimensionerad så att den inte används för då har pengar investerats till ingen

nytta. Kapacitetsberäkningar skall också innefatta både nuvarande och framtida tjänster till kunderna. Kapacitetshanteringen är med vid diskussioner med kunden i ett tidigt skede och beräknar vilka kapacitetsbehov som kunden har (Hendriks & Carr, 2002). Att införa kapacitetshanteringen hjälper till att förebygga onödiga investeringar, oväntade kapacitetsförändringar och reducerar kostnaderna. Skälet är att det inte är införskaffningen av kapaciteten i sig som kostar utan hanteringen av den. Till exempel så kommer en stor ökning av lagringskapaciteten att påverka backup-verksamheten och det kommer att ta längre tid att finna filer och dokument i nätverket.

3.3.2.3 IT Service Continuity Management

IT Service Continuity Management hanterar risker som kan skada IT-tjänsterna. En katastrof är mycket allvarligare än incidenter och problem eftersom nertid betyder förluster för organisationen. Dessa katastrofer kan vara mer vanliga som eld, översvämningar, elavbrott och inbrott, men även Internet kan skapa katastrofer genom t.ex. Denial Of Service-attacker (DOS) där kunderna inte kommer åt tjänsterna längre (OGC, 2005). Det är därför viktigt för en organisation att planera hur den skall kunna upprätthålla sin affärsverksamhet vid katastrofer (Johnson et al., 2007). Innan IT var delaktigt i affärsverksamheten var organisationers hantering av katastrofer postaktiv men kontinuitetshanteringen arbetar ytterst proaktivt för att försöka förhindra katastrofernas uppkomst (OGC, 2005). Ett annat mål är att få igång infrastruktur och IT-tjänster inom specificerad tid efter en katastrof (Hendriks & Carr, 2002).

3.3.2.4 Financial Management

De flesta människor ser IT-tjänster som ett viktigt stöd av affärsverksamhetens dagliga arbete, men de inser inte att tjänsterna kostar pengar. I takt med att användarantalet ökar, växer också IT budgeten. Organisationen bli då automatiskt orolig för hur IT kostnaderna spenderas, men har svårt att kontrollera dessa. ITIL skapades i syfte att hantera IT infrastrukturen, och som en del ingår kontroll av just kostnader kopplade till IT (Hendriks & Carr, 2002). Kostnadshanteringsprocessen består övergripande av budgetering, kontroll av kostnader och fakturering (Hendriks & Carr, 2002; Johnson et al., 2007; OGC, 2005). Vinsten med kostnadshanteringsprocessen är att organisationen kan få en klar bild över IT-kostnaderna, allokera kostnader bättre samt introducera ett kostnadseffektivt tänk

hos kunderna genom att tydliggöra vad varje IT-tjänst i realiteten kostar (Hendriks & Carr, 2002). Detta innebär även att beslut för varje enskild service kan tas baserad på kostnadseffektiviteten samt utveckla budget och planer baserade på korrekt data (OGC, 2005).

3.3.2.5 Service Level Management

Service Level Management är den process som hanterar förhandling, definiering, mätning, hantering och förbättring av kvalitén på IT-servicen vilket skall ske till en acceptabel kostnad (Hendriks & Carr, 2002; Johnson et al., 2007). Detta ska ske i en miljö med snabba förändringar i behoven för affärsverksamheten men också teknologiska (OGC, 2005). Servicenivåhanteringen skall också skapa dokument som beskriver tjänsterna men även hantera IT-strategin så att den stämmer överens med affärsverksamhetens behov. Servicenivåhanteringen försöker finna rätt balans mellan efterfrågan och tillgång på kvalitet, vänlighet till kunder och kostnaden på IT-service (Hendriks & Carr, 2002). Det är viktigt för både leverantör och kund att förstå att det är en service som tillhandahålls och mottages (Johnson et al., 2007).

3.4 ITIL, ett magiskt trollspö?

Även om ITIL har blivit en de facto standard (Hochstein et al., 2005b) så innebär det inte att det är ett magiskt trollspö som löser alla problem (Hendriks & Carr, 2002). Inte heller är det lätt att introducera då det innehåller många komplexa servicemanagementkoncept (Jäntti & Miettinen, 2006) och visserligen är ramverket detaljerat men inte föreskrivande (Cox, 2004). Ramverket ger heller ingen riktig punkt i införandet för var eller vilken process som skall starta eller hur fortsättningen ser ut (Cater-Steel et al., 2006; Cox, 2004). Dock menar forskare att ett effektivt tillvägagångssätt har visat sig vara att börja införandet där det kan ge en snabb verkan för en specifik IT-avdelning (Cater-Steel et al., 2006; Cox, 2004; Hochstein et al., 2005a). Ramverket bör också anpassas för varje IT-avdelnings införande och deras behov (Hochstein et al., 2005a). Även om varje IT-avdelning inför de processer först som löser befintliga problem och ger snabb verkan så visar forskning att initialt införs antingen Incident Management eller Change Management samt Service Desken som support funktion (Cater-Steel et al., 2006).

Vid införandet av ett processorienterat arbets- och tankesätt så innebär det framförallt att personalen måste förändra sitt arbets- och tankesätt vilket ofta är den svåraste biten av ett ITIL-införande (Cater-Steel et al., 2006; Hochstein et al., 2005a).

Även acceptansen och förståelsen för ett införande kan vara svåra hinder att övervinna då anställda som är övertygade om att de gör ett bra jobb kan misstolka det nya initiativet som personlig kritik mot deras sätt att arbeta (Hochstein et al., 2005a). Det krävs acceptans från de anställda för att få ett lyckat ITIL införande (Hochstein et al., 2005a). Ett införande av ITIL behöver också support och förankring i ledningen för att kunna lyckas. Ledningen behöver inte ha någon djupare insikt i ITIL men måste allokera resurser samt ha befogenhet att införa nya policier för att genomdriva införandet (Cater-Steel et al., 2006; Hochstein et al., 2005a). För att skapa förståelse och kunskap om ITIL kan de officiella ITIL-böckerna användas som enligt Cater-Steel et al. (2006) anses som en essentiell och användbar resurs. Vidare kan ITIL Foundation kurser användas för att ge kunskap vilket enligt Cater-Steel et al. (2006) och Steinberg och Goodwin (2006) organisationer tycker fungerar som en konsistent och detaljerad introduktion till kärnprocesserna.

Ett införande av ITIL är inte enbart uteslutande för stora organisationers IT-avdelningar utan även små företag kan dra nytta av t.ex. ITILs Problem management för att förutse och minimera framtida incidenter medan mellanstora företag med komplex IT-infrastruktur kan finna att Configuration management ger en bra bedömningsmöjlighet för effekter på förändringar och nya applikationer (Steinberg & Goodwin, 2006). Dock skall det betänkas att ITIL inte bara kan införas på ett enda sätt och att ITIL-konsulter är en bra lösning för att hitta åtgärder på en organisations problem och utföra revisioner för att säkerställa införandet (Steinberg & Goodwin, 2006). Andra åsikter angående ITIL är att organisationer har spenderat mycket pengar på konsultation men endast fått lite av värde i retur (Cox, 2004). Ett stort dilemma för införande av ITIL är hur IT-avdelningen vet att de faktiskt lyckats då det ännu inte finns några mätinstrument och mätpunkter eller ursprungspunkter där mätningarna kan utgå ifrån i ITIL ramverket (Cater-Steel et al., 2006).

Vid undersökningar av användandet av mjukvaruverktyg för hantering av Incident Management och configurationdatabasen så var det vanligt förekommande med förseningar i specifikations-, inköps- och implementationsfaserna vilket kunde fördröja hela projektet. Strategin för att hantera detta var att inte låta valet av mjukvaruverktygen fördröja projektet utan att istället använda en mix av befintliga verktyg då det ansågs vara bättre att arbeta på med icke-optimala verktyg än att vänta tills det optimala verktyget valts och implementerats (Cater-Steel et al., 2006).

ITIL kan också uppfattas som byråkratiskt och som en hämmande faktor för individualitet men kritik riktas också mot ITIL för att ramverket ofta möjliggör förlust av personliga relationer mellan användare och supportpersonal beroende på införandet av en så kallad SPOC (Single Point Of Contact) vilket innebär att användarna endast har en plats att vända sig till med problem. Detta får ofta en minskning i användarnöjdhet som följd (Hochstein et al., 2005a).

3.5 Sammanfattning av kapitel 3

ITIL framkom som en så kallad best practise för hantering och införande av ITSM inom IT-industrin där ramverket ger en detaljerad förklaring av IT-hantering med checklistor, procedurer, arbetsbeskrivningar som i princip kan anpassas till vilken IT-avdelning som helst (OGC, 2005). ITIL består i likhet med ITSM av två huvudkategorier som överensstämmer med den senare, dock finns även Service Desk som agerar som en supportfunktion för de övriga processerna (Johnson et al, 2007; OGC, 2005). Även om ITIL har kommit att bli en de facto standard för hur ITSM införs i en organisation (Hochstein et al., 2005b) så innebär det inte att det är ett magiskt trollspö som löser alla problem (Hendriks & Carr, 2002). Kritik har höjts kring att ramverket är deskriptivt men inte föreskrivande, det finns således ingen föreskrift för hur ramverket skall införas på bästa sätt (Cater-Steel et al., 2006; Cox, 2004).

4 Metod

Den första delen av vår studie är en litteraturgenomgång dels som utfördes genom att undersöka och samla in, för undersökningen, relevant litteratur och resultat från tidigare forskning. Det insamlade materialet bearbetades och vi skapade utifrån detta den teorigrund på vilken studien vilar. Syftet med att skapa en teoridel har två skäl där det ena är att skaffa oss en allmän kunskap om IT Service Management och det andra är att ta fram underlag till det vi vill undersöka. Denna teoridel presenterades i kapitel 2: IT Service Management samt kapitel 3: ITIL.

Den andra delen av vår studie består av en empirisk undersökning, gjord utifrån de aspekterna angående IT Service Management och dess operationalisering i form av ITIL. Även om det är IT Service Management vi undersöker så använde vi operationaliseringen ITIL i syfte att prata samma språk som våra respondenter samt att det är det perspektivet av IT Service Management som vi valt att undersöka.

Befintliga teman hos ITSM och ITIL fungerade som utgångspunkten för framtagandet av frågor till våra intervjuer. Dessa teman låg också till grund för hur vi strukturerade och analyserade den genom intervjuer framkomna data. Vårt syfte med dessa data var att presentera de tendenser vi fann i analysen.

4.1 Litteratur

Vi påbörjade vår litteraturgenomgång med att söka information om ITIL vilket är ett av de ramverk som beskriver hur IT Service Management kan införas i en organisation. Detta gjorde vi då ITIL nästan dagligen omnämns i fackpressen som de facto standard (Hochstein et al, 2005b). Från ITIL gick vi djupare in i ämnet för att hitta den teoretiska grunden vilken består av IT Service Management. Vi använde oss av forskningspublikationer och litteratur för att skaffa oss en översiktlig bild över befintlig kunskap inom området i syfte att ge oss en allmänkunskap och undersöka ämnets bakgrund. Vår initiala insamling av litteratur hade också ett annat syfte vilket var att vi på ett tidigt stadium i vår undersökning ville uppnå en struktur så att vi med senare insamlad data kunde behandla denna och inte hamna i ett läge av ovisshet. Vi har identifierat olika teman och perspektiv på IT Service Management och ITIL för att uppnå denna struktur.

Sökandet efter sådan litteratur som berör ämnesområdet ITSM har åstadkommit genom sökningar i artikeldatabaser, besök på bibliotek samt sökningar på Internet.

Till en början använde vi oss av ett bredare perspektiv för att uppnå en allmän kunskap angående området. Detta har kompletterats med artiklar som rör forskning och beskrivningar av hur ITSM används och för att ge en mer vetenskaplig bild av området. Vad gäller ITIL och vilka delar detta ramverk utgörs av, har vi bl.a. använt oss av litteratur publicerade av OGC – Office of Government Commerce, vilket är det organ som sammanställer ITIL. För att ge en kontrasterande bild av detta har vi även här valt att använda oss av artiklar och forskningspublikationer som behandlar ITILs användande i organisationer för att möjliggöra införandet av ITSM. Detta presenterades under kapitel 3: ITIL.

Efter att vi funnit litteratur angående ämnesområdet vidtog ett arbetsmoment att sammanställa denna information och kategorisera den för att på så sätt få fram en bild av vad ITSM egentligen innebär samt vad tidigare forskning menar kring införandet av ITSM. Den mest relevanta informationen angående IT service management värderades sedan utifrån vem som författat litteraturen och i vilken tidskrift den förekom för att på så sätt höja kvalitén på den teoretiska delen av forskningen. Denna litteraturstudie presenterades under kapitel 2: IT Service Management.

4.2 Forskningsstrategi

I syfte att ge en så djuplodande och sann bild av problemet har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsansats (Creswell, 2007). Anledningen till att vi väljer denna strategi framför kvantitativ är att vi vill få en djupare bild av hur ITSM faktiskt införs i praktiken men också respondenternas syn på hur ITSM används inom deras organisation och vilka problem som respondenterna upplever angående användandet av riktlinjerna hos ITIL. Detta är information som i vår mening endast går att få fram genom kvalitativa intervjuer (ibid.). Framförallt väljer vi att använda den kvalitativa forskningsansatsen eftersom vi vill förstå den kontext i vilken deltagarna befinner sig, detta eftersom vi inte kan åtskilja vad deltagaren säger från kontexten i vilken deltagarna säger det (Creswell, 2007) dvs. att samla in data deras naturliga miljö. Med denna ansats vill vi också minska avståndet mellan oss som forskare och de personer vi utför forskning på (ibid.).

4.3 Undersökningsdesign

För att undersöka vårt ämne behöver vi en startpunkt och ett mål för att veta var vi befinner oss och i vilken riktning forskningen skall ta för att nå målet (Yin, 2006).

Val av denna undersökningsdesign styrdes utifrån vilken forskningsstrategi vi valt att använda oss av för vår forskning, nämligen en kvalitativ forskningsansats. Vår undersökningsdesign kan liknas vid en flerfallstudie (Yin, 2006) då vi använder oss av flertalet fall och på ett deskriptivt sätt påvisar hur ITSM införts med hjälp av ITIL.

Undersökningens frågeställning ledde oss till vilka analysenheter vi skulle använda, vilka var organisationer som inför IT Service Management genom ITIL. Genom detta fann vi att den bästa undersökningsdesignen för att få svar på hur ITIL används i organisationer var att utföra semistrukturerade intervjuer med utvalda respondenter. En intervju är målinriktad och fokuserar direkt på studiens frågeställning samtidigt som den ger insikter och upplevda kausala kopplingar (Kvale, 1997). Eftersom vårt syfte är att identifiera hur ITSM införts med hjälp av ITIL så behöver vi fånga upp tankar och känslor med respondenternas egna ord (Bryman, 2002), vilket möjliggörs genom intervjuer. Semistrukturerade intervjuer har den fördelen att de har en struktur som följs men som ger utrymme för följdfrågor där intressanta frågeställningar kan följas som inte var påtänkta från början och på så sätt ge ytterligare insikter (Bryman, 2002).

Slutligen så gav empirin från intervjuerna oss möjligheten att jämföra med vår teoretiska del och få fram en bild av hur organisationerna inför IT Service Management.

4.4 Val av respondenter

Vår utgångspunkt för val av respondenter har främst varit att finna de personer i en organisation som hanterar IT Service Management genom ITIL. Det kriterium vi hade för att finna rätt person som besitter relevant kompetens för vår undersökning var att personen i fråga skulle ha ett övergripande ansvar för införandet. Detta beror på att vi i vår undersökning skall undersöka vilka delar av ITIL organisationen infört samt vilka eventuella problem organisationen fick. Detta kräver en centralt placerad person. Vi identifierade denna centralt placerade person som antingen CIO (Chief Information Officer), ITIL-konsulter eller organisationens ITIL-ansvarige vilka också äger IT-processen som skall stödja affärsverksamheten (Haverblad, 2004). Andra roller, så som chefer för organisationen, var inte aktuella då de enligt oss vill förmedla hur utfallet borde ha varit istället för det verkliga. Vi ansåg inte heller att personer som varit delaktiga i införandet av ITIL men som inte hade ett övergripande ansvar och insyn var aktuella då de inte har bilden i stort.

För att få fram våra intervjupersoner använde vi ett urval som påminner om Creswells (2007) snöbollsurval där en intervjuperson ger upphov till ett annat fall av intresse osv. Från fackpressen identifierade vi Region Skåne som infört ITSM genom ITIL. Utifrån den initiala kontakten med Region Skåne blev vi informerade om att Lunds Datacentral (LDC) kunde vara en bra organisation att titta på. Detta tog vi fasta på och kontaktade därför LDC för att boka en intervju.

Under vår initiala sondering efter lämpliga organisationer där vi identifierade Region Skåne kom vi även i kontakt med ett konsultbolag i södra Sverige. Vi fick här kontakt med en konsult som var villig att ställa upp på vår studie. Till en början var vi osäkra om denna person kunde ge oss en rättvisande bild av ITSM införande, men valde att ta med denna person i syfte att få dennes syn på ITIL ur ett bredare perspektiv. Detta gör vi eftersom vi menar att han kan förmedla sin bild av flertalet införanden och på så sätt hjälpa till att svara på vår forskningsfråga. Vid kontakten med konsulten blev vi informerade om ännu en intressant organisation nämligen Lunds Kommun som också infört ITSM med hjälp av ITIL. Vi bokade en intervju även med Lunds kommun som blev vår sista organisation i detta snöbollsurval.

4.5 Utformning av intervjuguide

Vår intervjuguide har framkommit genom att vi först studerade det allmänna forskningsområdet IT Service Management och ITIL vilket ledde oss till mer specifika frågeställningar (Kvale, 1997). Utifrån dessa frågeställningar skapade vi sedan intervjuteman som syftar till att underlätta skapandet av intervjufrågor. De intervjuteman vi identifierade genom litteraturen var processer, tillvägagångssätt, problem och resultat och vi menar att dessa teman väl täcker in frågor som kan hjälpa oss att svara på studiens forskningsfråga. Tematiseringen behandlar ITILs delar och genomförande samt resultat för att kontrollera om införandet av ITSM är av lyckad karaktär och att undersöka om de övergripande målen med ITSM uppfylls med hjälp av ITIL. Resultattemat syftar alltså i första hand inte på att besvara forskningsfrågan, utan är ämnad för att ge en bild av hur väl införandet fungerat och på så sätt öka förståelsen för om organisationens tillvägagångssätt faktiskt fungerat. Utifrån dessa intervjuteman formulerade vi sedan intervjufrågor. Här vidtog vi ett iterativt arbetsmoment för att kontrollera frågorna och förfina dem så att de verkligen avhandlade våra intervjuteman, uppfyllde syftet och var inriktade på att besvara forskningsfrågan (Bryman, 2002; Yin, 2006). För att underlätta för läsaren i

följande resonemang så repeteras forskningsfrågan här: Hur införs IT service management med hjälp av ITIL?

Vårt första intervjutema, processer, syftar till att bringa klarhet i vilka delar av ITIL ramverket organisationer valt att införa i sin organisation. Detta för att göra det möjligt att svara på studiens huvudfråga och uppfylla syftet att undersöka vilka delar av ITSM som införs.

Exempel på fråga från processtemat *Vilka processer har ni valt att införa i Er organisation?* Denna fråga skall ge en bild av hur organisationen valt att införa ITSM.

Vårt andra tema, tillvägagångssätt, syftar tillbaka på studiens frågeställning, dvs. hur IT Service Management införs med hjälp av ITIL. Temat syftar till att identifiera hur införandet av ITSM praktiskt genomförs.

Exempel på fråga från detta tema är *Har Ni tagit in hjälp utifrån?* Frågan syftar till att kontrollera kompetensen som finns i organisationen eller om den behövs hyras in.

Det tredje intervjutemat, problem, syftar till att identifiera de eventuella problem som var förenade med införandet av ITIL i organisationen. Detta är direkt kopplat till studiens syfte att undersöka detsamma, då många röster har höjts att ITIL är för komplext (Dubie, 2007; Ravnskov, 2007).

Exempelfråga: *Hur upplever Du att strukturen förändras med ITSM?* Syftar till att kontrollera om ITIL gör IT-avdelningen för komplex, dvs. om strukturen blir negativ.

Vårt fjärde och sista tema, resultat, syftar till att undersöka om ITSM-införandet blivit lyckad. Detta för att få en bild om ITSM bidragit till effektiviseringen av IT-tjänsterna, vilket är huvudmålet med ITSM (Haverblad, 2004; Macfarlane & Rudd, 2007). Detta tema hjälper även till att validera tillvägagångssättet.

Exempel på fråga: *Upplever Ni att affärsverksamhetens krav blivit tydligare?* Syftar till att kontrollera om kundens krav på kvalitet och kostnad blivit tydligare, vilket är ett av målet med ITSM (Haverblad, 2004).

Vi skapade frågorna så att de skulle vara inriktade på att ge ett svar på frågeställningen och inte heller vara överflödiga (Bryman, 2002). Vidare undvek vi mångtydiga eller oklara termer där respondenternas referensramar angående orden kan skilja sig från våra. Vi försökte se till att vi inte hade några för generella eller långa frågor vilket antingen ger inget svar av värde för frågeställningen eller får respondenten att tappa tråden (Bryman, 2002).

Den kompletta intervjuguiden med samtliga frågor återfinns under bilaga 1: Intervjuguide.

4.6 Intervjuer

Intervjuerna utfördes i största mån i respondentens egen miljö där vi på ett mer korrekt sätt kunde fånga upp även den kontext i vilken intervjun äger rum. Detta gör vi eftersom det inte går att skilja på vad respondenten säger från den kontext i vilken respondenten säger det (Creswell, 2007) dvs. kontexten spelar in vid en intervju. Som teknisk rekvisita valde vi att använda ljudinspelare för att bidra till att förbättra vårt minne med dess naturliga begränsningar. Ljudinspelaren hade också till syfte att ge oss möjligheten att kontrollera de intuitiva och halvt omedvetna tolkningar vi som intervjuare gör av vad som sägs (Bryman, 2002). Även analysen underlättas enligt Bryman (2002) när materialet finns tillgängligt i ljudform eftersom vi kan göra upprepade genomgångar av respondentens svar. Ljudinspelningarna tjänar också ett kvalitativt syfte i och med att materialet finns tillgängligt för andra forskare som kan granska huruvida analysen påverkats av våra värderingar eller fördomar.

Ljudinspelaren kan upplevas som hämmande för respondenterna vilket vi beaktade och försökte antingen gömma eller genom att neutralisera dess inverkan på så sätt att vi använde så liten mikrofon som möjligt så att respondenten snabbt tappade intresset för den.

Vi ville ge intervjuerna en ram (Kvale, 1997) dvs sammanhanget till vår undersökning angående ITSM och ITIL. Detta gjorde vi genom att ge intervjupersonerna bakgrunden till intervjun genom att orientera dem före och efter intervjun (Kvale, 1997). Orienteringen före bestod av ett kortfattat syfte till intervjun och varför vi använde ljudinspelning samt en undran om intervjupersonen hade några frågor inför intervjun. Detta gjorde vi i syfte att skapa en god kontakt med intervjupersonen så att denne lättare skulle kunna öppna sig och yppa sina erfarenheter inom ITSM och ITIL (Kvale, 1997). Innan intervjun ägde rum fick också respondenten läsa igenom

och skriva på vårt kontrakt och på så sätt ge sitt informerade samtycke. Kontraktet behandlas mer under kapitel 4.8 Etik. Efter intervjun hade vi vad Kvale (1997) kallar för uppföljning, då det i slutet av en intervju kan råda en viss spänning eller oro eftersom intervjupersonen delgivit oss känslor och personliga upplevelser. Intervjupersonen kanske undrar på vilket sätt dessa kan gagna vår undersökning samt syftet med intervjun och på vilket sätt informationen kommer att användas. Vi avslutade våra intervjuer med att lyfta upp några av de lärdomar vi fått för att intervjupersonen skulle kunna kommentera denna feedback. Vi frågade också om den intervjuade hade några ytterligare frågor då det enligt Kvale (1997) kan komma fram information efter att ljudinspelaren är avstängd som är av betydelse. Det sista vi gjorde vid varje intervju var att tänka tillbaka på de kropps- och ansiktsuttryck samt tonfall som respondenten använt och nedteckna dessa eftersom de kan ge tonvikt vid analysen av transkriberingen (Kvale, 1997). Nedan presenteras en lista över intervjuernas datum och längd:

Intervju 1: 2007-11-29, 57 min

Intervju 2: 2007-12-04, 60 min

Intervju 3: 2007-12-06, 30 min

Intervju 4: 2007-12-12, 25 min

4.7 Analys

Efter att intervjuerna transkriberats påbörjade vi arbetet med innehållsanalysen för att kvantifiera innehållet på ett systematiskt och replikerbart sätt (Bryman, 2002). Vi använde oss av teknikerna meningskoncentrering och meningskategorisering (Kvale, 1997).

Vi utnyttjade analystekniken meningskategorisering då våra intervjufrågor är baserade på kategorier och svaren skall återspegla dessa kategorier. De kodbeteckningar vi använde oss utav var B för bakgrundsfrågor, P för process, T för tillvägagångssätt, Pm för problem och slutligen R för resultat. Dessa är direkt återspeglade av de teman vi tidigare identifierade för intervjun. Dock med två tillägg, nämligen bakgrundsfrågor som skall ge en bild av respondentens koppling till ITIL och dennes yrkesmässiga bakgrund samt Ö för övrigt, som syftar till att fånga upp övriga resonemang som framkommer under intervjun.

För att applicera kodbeteckningarna delade vi i samband med transkriberingen in insamlad data i mindre enheter som nummerades. Dessa enheter utgörs i princip av varje enskild replik under intervjun. Utifrån dessa applicerade vi sedan de ovan nämnda kodbeteckningarna. I de fall respondenten har valt att vara anonym, har den data som kan identifiera personen i fråga tagits bort från transkripten och ersatts med [...]. Slutligen sammanställdes materialet i en enda stor tabell, där koncentrerade meningar ur respondenternas svar kunde jämföras. Tabellen utformades så att varje kolumn svarade för en av respondenternas erfarenheter, och varje rad för respektive kod som dessa delades in i. Hela tabellen finns presenterad i bilaga 6: Meningskoncentrering.

Detta material låg sedan till grund för den presentationen av respondenternas syn på ITSM genom ITIL och den återkoppling till vår litteraturstudie som studien avslutas med.

4.8 Etik

Etik och moral är alltid en del av forskningen och kan inte ignoreras. Etiska avgöranden sker inte på någon särskilt stadium under forskningen utan är hela tiden aktuellt genom forskningsprocessen. Därför ansåg vi att en bra ansats var att redan från början ha i åtanke vilka etiska frågetecken som kunde tänkas uppkomma i de olika stadierna av vår forskning (Kvale, 1997). Vi anser att vi genom att sammanställa de aspekter och eventuella problem som framkommit under införandet, så kan vår studie upplysa andra läsare om situationen och hur den hanteras enligt best practice. Eftersom ett centralt mål för samhällsvetenskaplig forskning är att frambringa kunskap som kan förbättra människans situation och ge henne ökat värde (Kvale, 1997) så anser vi att vi medverkat till detta.

Vi ansåg att det var lämpligt att redan i planeringsstadiet av undersökningen formulera en form av etiskt protokoll och sedan parallellt med undersökningen av införandet av ITSM, föra detta etiska protokoll för de etiska frågor som kan antas dyka upp under forskningsprocessen. Detta så att vi på ett tidigt stadium fört etiska resonemang vilket skulle underlätta senare uppkomna frågor (Kvale, 1997). Redan under ett tidigt skede i undersökningen förde vi också etiska resonemang med äldre kolleger angående förväntade etiska problem under forskningsprocessen (Kvale, 1997) så att vi kunde hålla en viss beredskap angående etiska dilemman.

Något vi ansåg viktigt var att relationen mellan oss och våra intervjupersoner genomsyrades av tillförlit för att informanterna skulle känna sig bekväma med situationen och ge oss uppriktiga svar (Kvale, 1997). Denna tillförlitlighet kan delvis uppnås genom att hantera några etiska aspekter. Eftersom vi valde att använda en kvalitativ forskningsansats så fanns det tre teman där etiska åtaganden var lättare att applicera men också desto viktigare, nämligen informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenser (Kvale, 1997; Israel & Hay, 2006). Vid forskning på människor som även innefattar intervjuer är det av yttersta vikt att deltagaren för det första förstår vad forskningen handlar om och för det andra att deltagaren *frivilligt* samtycker till att delta i forskningen (Kvale, 1997; Israel & Hay, 2006). Vi ansåg att det var viktigt för oss och för deltagarna i vår undersökning att de var införstådda i vad undersökningen gick ut på, men också att de deltog frivilligt utan några krav från oss, deras chefer eller andra personer i maktposition (Israel & Hay, 2006). För att hantera det informerade samtycket så upprättade vi ett kontrakt med våra respondenter där de gav sitt informerade samtycke efter att först blivit införstådda med studiens syfte och upplägg. Ett exempelkontrakt återfinns under Bilaga 7:

Exempelkontrakt

Eftersom vi utförde forskning där människor deltar som respondenter eller informanter ansåg vi att det var viktigt att ta ställning till att skydda privat och utelämnande data angående intervjuobjekten (Israel & Hay, 2006). Ett vanligt sätt att handha denna konfidentialitet är att antingen anonymisera eller koda intervjupersonernas namn och personliga uppgifter som skulle kunna identifiera personen. Vi liksom Kvale (1997) ansåg att denna konfidentialitet också låg till grund för att relationen mellan oss som forskare och våra respondenter kunde genomsyras av en högre grad av förtroende vilket vi givetvis eftersträvade. Vi ansåg att vår undersökning inte på något sätt skulle kunna orsaka problem för våra respondenter (Kvale, 1997) utifrån deras medverkan eftersom deras svar på våra frågor under intervjuerna fokuserar på avslutade projekt. Inga av våra intervjufrågor syftade heller att peka ut personal eller avdelningar men vi ansåg ändå att vi kunde ha förbisett något. Därför fick alla respondenterna möjligheten att själva välja om de ville medverka kodifierat eller under sitt riktiga namn och i vilken organisation de tillhörde vid intervjutillfället. Detta åstadkom vi genom att både muntligt och i vårt skriftliga

kontrakt upplysa om möjligheten samtidigt som vi hade en kryssruta på vårt kontrakt där respondenten själv fick välja. Nedan presenteras utfallet av kontrakten:

Intervju 1: Valde att vara anonym.

Intervju 2: Valde att inte vara anonym.

Intervju 3: Valde att inte vara anonym.

Intervju 4: Valde att inte vara anonym.

Vid vår transkribering av intervjuerna var det viktigt att respondentens uttalande på ett tillförlitligt sätt fördes över till utskrift. Vid oklarheter lyssnade vi på meningen igen och gjorde en verklighetskontroll (Kvale, 1997) som enkelt går ut på att se om meningen har ett samband med kontexten.

4.9 Reliabilitet och validitet

Genom att presentera våra respondenter vilket synliggör deras stora erfarenheter med drift, förvaltning och strukturfrågor i IT-avdelningar menar vi att validiteten höjs. Validiteten höjs också genom att majoriteten av våra respondenter valde att inte vara anonyma vilket underlättar för en eventuell replikering av vår undersökning.

Vi har i vår undersökning av införandet av ITSM med hjälp av ITIL valt att göra så många steg som möjligt operationella och hela tiden dokumenterat vårt tillvägagångssätt för att skapa något som Yin (2006) betecknar som en beviskedja. Detta genom att låta en extern observatör, i detta fall läsaren, följa resonemang från forskningsfråga till resultat samt att kunna spåra citat och fakta till källorna. Det dokumenterade förfarandet har också syftet att säkerställa att vår studie kan utföras fler gånger av andra forskare vilka använder samma tillvägagångssätt och uppnår samma resultat och slutsatser. Med detta tillvägagångssätt menar vi att vi på så sätt uppnår en reliabilitet som stärker vår undersökning och minimerar fel och skevheter i densamme (Yin, 2006). Vårt metodavsnitt är en utförlig dokumentation av vårt tillvägagångssätt för undersökningen och bör läsas noggrant av forskare som ämnar genomföra samma undersökning.

4.10 Hantering av bias

Att genomföra en studie utan att ha någon slags bias är kanske omöjligt. För att minimera och hantera vår eventuella bias så har vi gjort alla steg och val i studien så synliga som möjligt för läsaren. Detta sträcker sig genom hela studien från den första

initiala fasen med att finna litteratur, genom den empiriska undersökningen med snöbollsurval och intervjuer till analys och slutsatser.

Vid valet av litteratur angående ITSM och ITIL så har vi i det yttersta försökt att förhålla oss objektiva genom att ställa olika teoretiska källor emot varandra. Detta föreföll extremt viktigt i vår studie av ett kommersiellt ramverk där en organisation står för publiceringen av detta. Vi har således ansträngt oss att nyansera redovisningen av ITIL med flera olika källor, alltså inte enbart använt oss av organisationens OGCs publikationer. Vi har även valt att förhålla oss kritiskt till ITIL genom att föra ett kritiskt resonemang med hjälp av tidigare forskning. I de fall kritiken har kommit från fackpressen har vi valt att förhålla oss till denna genom att validera dessa uttalanden med hjälp av tidigare forskning.

5 Respondenternas syn på ITSM införande med hjälp av ITIL

5.1 Presentation av respondenter

5.1.1 Respondent 1

Respondent 1 arbetar som konsult på ett bolag i södra Sverige. Denne har uttalat arbetat med ITIL i fem års tid, men har egentligen alltid arbetat med IT Service Management frågor och ITIL utan att ha ett namn för det. Respondenten har en bakgrund som drift- och teknikchef för IT-infrastruktur tjänster under 35 år.

5.1.2 Per Wendt

Per Wendt jobbar som Change Manager på en avdelning på Region Skåne och har varit delaktig i införandet av ITIL i sin organisation samt innehaft tjänsten som Change Manager på förvaltningsavdelningen förut. Kom i kontakt med ITIL för cirka tre år sedan och har en bakgrund som processledare, enhetschef och konsult på VM-Data. Per har ungefär 25 års erfarenhet inom databranschen.

5.1.3 Johan Johansson

Johan Johansson arbetar sedan ett år på Lunds Data Central (LDC) som avdelningschef för servicesupport. Johan har ett förflutet som konsult inom strukturfrågor innan ITIL framtogs och har 25 års erfarenhet inom dataområdet.

5.1.4 Bo Källmark

Bo Källmark arbetar som IT-chef på Lunds Kommun och har många års erfarenhet med processer inom offentlig förvaltning. Bo är ursprungligen teknisk fysiker specialiserad på mätteknik och kom i kontakt med ITIL i början av 2000-talet.

5.2 Process

Generellt hos samtliga respondenter uppstod behovet av ITIL då organisationen såg ett behov av att styra och strukturera upp sin IT-verksamhet. Detta härstammar från att IT-avdelningarna tidigare har varit tämligen ostrukturerade med en rad individuella och odokumenterade arbetsätt. Detta har enligt respondenterna lett till att IT-avdelningarna tappat kontrollen över verksamheten. Enligt Respondent 1 är det viktigt att det finns arbetsbeskrivningar annars blir ett processorienterat arbetsätt omöjligt. Per Wendt på Region Skåne menar att syftet med införandet av deras ITIL var att trygga driften genom att ha kontroll på incidenter och göra förändringar

kända. Detta bekräftas också av Johan Johansson på LDC samt att de saknade enhetlighet i IT-avdelningen medan syftet för Lunds Kommun var, enligt Bo Källmark, att leverera effektiv IT-drift till affärsverksamheten. Respondent 1 ansåg också att en viktig del av strukturen på infrastrukturen var införandet av uttalade ansvarsområden dvs. vetskapen om vem som ansvarar för olika områden.

Vad gäller de delar av ITIL som har införts i IT-avdelningarna så finns det en stor fokus på Service Support delen av ITIL. Inom ramen för Service Support har IT-avdelningarna initialt valt att införa Incident, Change och Problem management men också funktionen Service Desk. Respondent 1 som har genomfört ett flertal införande av ITIL menar att det främst är dessa processer som hamnar i fokus då IT-avdelningarna ser störst verkan här vilket även bekräftas av övriga respondenter.

”Man vill börja där man ser den största verkan.” (Intervjutraskript 1, Respondent 1, rad 60)

En av respondenterna, Bo på Lunds Kommun, ansåg dock att om de fått börja om så hade de börjat med change management istället vilket skulle gett dem större effekt. LDC har ännu inte infört change management vilket de övriga har men kommer att göra det inom en snar framtid.

Ingen av de tillfrågade IT-avdelningarna har ännu mäktat med att börja införa Service Delivery delen av ITIL. Dock existerar tanken att detta är något som kommer införas de närmaste åren. Den främsta orsaken till detta är enligt respondenterna att det är Service Support delarna som ger störst verkan. Däremot så har LDC enligt Johan, ännu inte planerat för Service Delivery delen. Respondent 1 som har erfarenhet av flera införande anser att det senaste året så har större företag börjat fokusera på Service Delivery då de fått ordning på Service Support och nu vill införa hela ITIL ramverket.

5.3 Tillvägagångssätt

Att få ett projekt förankrat i ledningen möjliggör att rätt resurser kan allokeras samt att det finns personer som kan fatta beslut och ingen av respondenterna ansåg att det varit svårt att förankra införandet av ITIL hos ledningen. Även ledningen kan ibland ta initiativet till införande av ITIL vilket också Johan och Per hävdar skedde i deras organisationer. Ledningen såg helt enkelt nyttan och att det fanns problem i den befintliga IT-strukturen vilket resulterade i dålig tjänsteleverans. Detta är också ett av

de tyngst vägande argumenten som Respondent 1 använder sig av för att förankra ITIL-projekt i ledningen.

Vad det gäller kompetensen att utföra ett ITIL införande så menar samtliga av respondenterna att projektet kan utföras internt men att det ofta behövs konsulter för att föra projektets talan och få acceptans för det. Både Per och Johan menat att det är viktigt att få en utomstående ögon på införandet och få en revision utförd dvs. en bekräftelse på att projektet har blivit korrekt utfört. Detta bekräftas av Respondent 1 som i dagsläget utför en rad revisioner av kundens införande av ITIL. Respondent 1 menar vidare att det kan vara bra att hyra in en extern konsult då det är svårt att vara profet i sitt eget land vilket innebär att det är svårt att få till stånd förändringar internt.

”..det är jäkligt svårt att bli profet i sitt eget hemland.”

(Intervjutraskript 1, Respondent 1, rad 98)

Dock menar respondenterna att det är viktigt att ha intern ITIL kompetens i form av Foundation certifieringar. Bo från Lunds Kommun gav till exempel samtlig IT-personal en bild av ITIL initialt vid projektets start eftersom han vid ett tidigare projekt utbildat endast en person som sedan skulle föra över kunskapen till de andra. Detta föll dock inte väl ut och projektet fick inte någon högre acceptans bland personalen.

När det gäller hur lång tid det tar mellan uppkomst av behov till införande av de initiala processerna så menar Respondent 1 att ett genomsnittligt ITIL projekt från initiativ till införande och till det att organisationen ser verkan av detta, tar någonstans mellan 24 och 36 månader. Detta bekräftas också av Per som menar att deras införande av ITIL tog 26 månader ifrån det att behov uppkom till det att organisationen satte ner foten och menade på att nu kör vi detta och kallar det version 1. Johan på LDC berättade att deras projekt gick snabbt och tog cirka 10 månader i anspråk medan införandet hos Lunds Kommun, enligt Bo, tog cirka 12 månader.

Angående praktiskt tillvägagångssätt så ansåg Respondent 1 och Per att det första som bör göras är att få organisationen att tänka processororienterat vilket börjar med att dokumentera arbetssätten. Det är nästan ingen av organisationerna som har utgått från ITIL-böckerna, utan de har istället tittat på organisationens behov och därefter

anpassat och infört valda delar av ITIL. Endast Lunds Kommun använde ITIL-böckerna vid sitt införande.

5.4 Problem

När respondenterna tillfrågades angående om det uppstått några problem under införandet av ITSM så höll alla med om att det inte var processerna och ITIL i sig som varit problemet utan att få personalen och organisationen att tänka processorienterat. Detta är en samstämmig erfarenhet respondenterna har, då alla berättade om liknande problem vid införandet och vid den så viktiga dokumentationen av personalens arbetssätt.

”Ja det är ju att förändra arbetssättet” (Intervjutraskript 4, Bo, rad 48). Vid frågan om det uppstått några problem vid införandet av ITIL.

Personalen är ofta vana vid att arbeta på ett specifikt sätt och enligt Per Wendt är det viktigt att tvinga personerna att jobba efter ITIL men att personalen fortfarande gör egna lösningar vilket innebär att de går förbi processerna. Bo Källmark ansåg att de borde ha arbetat mer med att kommunicera processerna till användarna för att få högre acceptans och förståelse. Johan Johansson ger medhåll genom att anse att det var lätt att införa teknik men det var svårt att få folk att jobba med den.

”Ja man är ju van vid att göra sina saker och nu då släppa ifrån sig det, släppa ifrån sig kunskap till Service Desk, det har varit lite jobbigt.” (Intervjutraskript 3, Johan, rad 54).

”... det har varit en jobbig resa att föra in det här, att få acceptans...” (Intervjutraskript 3, Johan, rad 20).

Ett problem som framkom var enligt Respondent 1 och Johan att det är viktigt att kunna mäta om införandet av ITIL lyckats, dock krävs det då någon form av utgångspunkt, vilken oftast glöms bort och som gör det svårt att mäta resultatet. Respondent 1 efterfrågar något han kallar baseline, vilken skall agera som en initial mät punkt för denna typ av införande.

Ännu ett problem som uppenbarades är att eftersom ITIL processerna handlar om att leverera service av överenskommen kvalitet så blir det enligt Bo, Per och Respondent 1 problematiskt då en fysisk person kan inneha dubbla eller ännu flera

roller vilket innebär att de levererar service åt sig själv. Enligt Bo uppkom detta problem eftersom Lunds Kommuns IT-avdelning inte var så stor som till exempel Region Skånes varpå några personer var tvungna att inneha dubbla roller.

Andra problem som framkom var enligt Respondent 1 att det finns en tröskel för att kunna inse ramverkets fördelar men när den passerats så inser nio av tio dessa fördelar. Respondent 1 ansåg också att det ofta avsätts för lite tid och resurser för införandet och att ett införande av ITIL måste få ta sin tid vilket också Johan håller med om. Enligt Per kan ITIL stundtals uppfattas som byråkratiskt och jobbigt på grund av all styrning som processorienteringen innebär.

”Men dom tycker detta är byråkratiskt och jobbigt. Omständigt.”

(Intervjutraskript 2, Per, rad 109)

5.5 Resultat (av införande)

Ett av målen med ITIL är att knyta IT-tjänsterna närmare affärsverksamheten och denna fråga fick olika svar från alla respondenterna. Bo upplevde att det förhöll sig så medan Johan upplevde delvis mer specifika krav från kunderna och att de fått kunden i fokus samt en tydligare tjänstebaserad leverans. Per upplevde att kraven från affärsverksamheten blivit tydligare medan Respondent 1 menar att detta varierar mellan olika införanden men att det märks i form av tillgänglighet. Även kommunikationen mellan IT-verksamheten och affärsverksamheten blir bättre med ITIL, vilket också bekräftas av de övriga respondenterna.

Vad gäller resurshanteringen menar Respondent 1 att denna blir bättre med ITIL då de sett minskning av personalstyrkan för problem management från 150 till 35 personer, dock menar Per och Johan att det är svårt att se någon större effektivitet i resurshantering. Johan menar att vinsten istället ligger i att man kan ge användarna bättre hjälp. Bo däremot upplever en effektivare resurshantering där specialister blivit avlastade och kan jobba med utvecklingsfrågor stället för enklare incidenter.

Vidare så anser respondenterna generellt att de vinner på att ITIL möjliggör effektivare mätning av det som görs på IT-avdelningen. Det går att visa hur många incidenter som behandlats under en månad, samt bevisa kopplingen mellan en förändring och incidenter.

Ett annat av målen med ITIL är effektivare kostnadshantering av IT-tjänster, något som enligt Per och Johan är svårt att se i deras organisationer då dessa inte är vinstdrivande och de anser vidare att det borde vara lättare att se just i icke offentliga organisationer. Enligt Bo har Lunds Kommun kunnat skapa en enklare kostnadshantering där det ingår några icke utbytbara tjänster som sedan kan utökas med diverse andra.

5.6 Övrigt

Även om alla respondenternas respektive IT-avdelningar använder CA Unicenter som verktyg för att hantera processerna så innebär inte ITIL att det behövs något verktyg. Både Respondent 1 och Per menar att organisationer kan ha ITIL och fortfarande jobba med papper och penna. Enligt Respondent 1 skall organisationen inte ha någon tro på produkter då det inte går att installera ITIL, utan ramverket kan bara implementeras. Dessutom menar Respondent 1 att produkter inte löser IT-avdelningarnas problem.

”Det är många som tror att produkterna löser alla problem. Dom löser ingenting.” (Intervjutranskript 1, Respondent 1, rad 78)

Generellt menar alla respondenterna att det viktiga är att få ner arbetsbeskrivningar på papper vilket också underlättar vid exempelvis nyanställningar och då sommarhjälp tas in.

Ett växande problem med ITIL i flera bemärkelser och som Respondent 1 tog upp var att även om vissa delar såsom Service Delivery och kopplingen till organisationen är dåligt beskrivna i nuvarande ITIL-version, så börjar det ändå redan bli många processer att hålla reda på. Ramverket byggs kontinuerligt på med nya processer eller delar upp befintliga i flera. Enligt Respondent 1 så har några större bolag som banker och försäkringsbolag därför gått ifrån andra ramverk som blivit för omfattande och att ITIL verkar gå samma väg till mötes. Även Per anser att det är ganska komplext och att ibland missas någon delaktivitet, han håller också med om att ITIL inte bygger på verksamheten utan ren drift.

ITIL kan underlätta eventuell outsourcing och exempelvis så ska Region Skåne sälja av alla sina PC:s och sedan hyra in dessa av en extern leverantör. Dessa skall sedan debiteras affärsverksamheten som en tjänst i olika nivåer. Johan på LDC menar dock att det är svårt att paketera tjänster och sätta en prislapp på dessa, då kunden ofta vill

anpassa dessa efter eget tycke och smak. När det gäller vilka verksamhetskritiska system som skall prioriteras så blev det en enhetlig bild av att det var verksamheten som prioriterar sina egna system och som till följd betalar för denna service.

Generellt menar respondenterna att den funktionalitet som tillförs i version tre av ITIL är välkommen. Dock är det som tidigare nämnts inget de i dagsläget väljer att fokusera på, de vill få version två att sätta sig ute i organisationen först. Det börjar bli en svängning mot leveransdelen enligt Respondent 1 och det är en anledning till framtagandet av ITIL version tre och att den ser ut som den gör. Version tre av ITIL-ramverket svänger och fokuserar på livscykel processer, alltifrån strategi för att stödja affärsverksamheten till leveransen av den dagliga leveransen och så om igen enligt Respondent 1. Vidare menar Respondent 1 att IT alltid har haft svårt att kommunicera med affärsverksamheten och det är det ITIL version tre försöker göra. Respondent 1 menar vidare att version tre syftar till att bygga strategier som bygger på affärsverksamheten.

6 Diskussion kring ITSM med hjälp av ITIL

6.1 Process

Vår studie visar att ITSM initialt införs med hjälp av ITIL där det ger störst verkan vilket är Service Support processerna. Detta stöds också av tidigare forskning som påvisar att ett effektivt ITSM införande med hjälp av ITIL bör starta där det ger störst effekt (Cater-Steel et al, 2006; Cox, 2004; Hochstein et al., 2005a).

De processer som införts initialt hos våra respondenter inom ramen för Service Support är Incident Management och Problem Management. Dessa är kompletterade med stödfunktionen Service Desk, vilken möjliggör en effektiv hantering av dessa processer. Även Change Management införs relativt tidigt i införandeprocessen. Detta bekräftas också av Cater-Steel et al. (2006) som i sin forskning fann att även om varje IT-avdelning inför de processer först som löser befintliga problem är de processer som införs först Incident Management eller Change Management med Service Desk som supportfunktion. Detta verkar i vår mening vara ett bra sätt att börja då IT-avdelningen verkligen börjar i den ände som ger resultat och där dessa kan visa på effekter, studien har visat att respondenterna upplever detta i form av effektivare mätning och koppling av problem i verksamheten. Supportprocesserna är de som hanterar direkt kundkontakt och är av sådan natur att de avhandlas och används dagligen (Haverblad, 2004).

Vår studie har visat att den organisation som har infört flest processer har infört 40 procent av de tillgängliga processerna i ITIL under en tidsperiod av tre år. Då fokus som tidigare nämnt har legat på Service Support har våra respondenters organisationer helt utelämnat Service Delivery delen av ITSM. Anledningen till detta fenomen är enligt våra respondenter att man inte har märkat med detta också, dvs. att de initiala processerna har tagit upp så mycket tid och resurser att det inte funnits plats för de övriga processerna. Dock menar respondenterna att det i framtiden finns planer på att införa de resterande processerna i Service Support samt de i Service Delivery, vilket skall ske de närmaste åren. Vi menar att dessa processer först kommer på tal efter det att de initiala processerna fallit på plats och visar verkan. Det är först då man vill fokusera på mer taktiska och långtgående processer vilket är huvudmålet för Service Delivery (Haverblad, 2004). Respondent 1 menar att ITSM införandet fortfarande handlar om Service Support delen men att större företag på

senare tid har börjat titta på de övriga delarna. Detta i syfte att få en komplett struktur på hela infrastrukturen. Vi menar att det med bakgrund i detta resonemang börjar bli en svängning mot leveransdelen av ITIL, då man tidigare enbart fokuserat på Service Support delarna men börjat inse vikten av leveransdelen också.

Dock tycker vi oss se att det inte finns någon direkt utstakad plan utan termen som används är ”vi tittar på det”. Cox (2004) och Cater-Steel et al. (2006) menar också att ITIL inte innehåller några riktiga riktlinjer för hur införandet skall fortsätta då arbetet väl påbörjats. Dvs. hur fortskrider projektet då arbetet med att införa nya processer skall återupptas då de initiala processerna har fått fäste i organisationen? Detta verkar vara en av svagheterna med ITIL och ett problem att lösa för framtiden. Vi menar att genom att arbeta med att finna verkan och effektivitet med processerna så kommer till slut större delar av ITSM att ha införts. Vi tycker oss ana att organisationerna är tämligen nöjda med de delar av ITIL de infört då dessa har täckt deras behov. Detta kan vara en av anledningarna till att de övriga processerna inte införts, dvs. behovet finns inte bland våra respondenter.

6.2 Tillvägagångssätt

Cater-Steel et al. (2006) och Hochstein et al. (2005a) menar båda att ett införande av ITSM behöver support och förankring i ledningen för att lyckas. Detta fenomen i sig är ingen nyhet då vi menar att all organisatorisk förändring, oberoende om det handlar om policybeslut eller om ett nytt affärssystem, kräver ett starkt stöd från ledningen. Det intressanta i vår mening är hur initiativtagarna till förändringen i denna kontext skapar stöd i både den högre ledningen och hos de personer som leder IT-verksamheten. Vår studie har visat att det inte är svårt att skapa stöd för införandet av ITSM i ledningen, då initiativet ofta kommer därifrån. Detta bekräftas också av våra respondenter. Bakgrunden till detta är att ledningen ser problem i strukturen på IT-avdelningen som skapar problem med den interna tjänsteleveransen. Respondent 1 menar att de flesta personer i ledningsgrupper vill se ekonomiska fördelar och lösningar på problem, dvs. tjänsteleveransen. Detta gör att ITIL inte är svårt att få stöd för då det adresserar dessa två faktorer. Macfarlane och Rudd (2007) menar att det erfarenhetsmässigt har visat sig att 20 procent av problemen orsakar 80 procent av felen och bristerna i tjänsteleveransen, vilket också bekräftas av Respondent 1. Respondenterna menar att ITSM kan hjälpa till att

minimera detta samband, vilket är en enorm vinst för organisationen som inför ITSM, då man istället kan fokusera på förebyggande arbete.

Vår studie har visat att ett införande av ITSM med hjälp av ITIL tar allt mellan ett och tre år från behov tills det att man ser effekterna. Vi menar att skillnaderna ligger i omfattningen på det initiala införandet att respondenterna har infört olika många processer och att vissa redan har sett verkan och andra inte. Vi menar att ett ITSM projekt som inför Incident Management, Problem Management och Change Management med Service Desk som supportfunktion, tar allt mellan två och tre år innan verkan kommer. Vi menar med bakgrund från våra respondenter att det är extremt viktigt att allokerat tillräckligt med resurser i form av tid för projektet då dessa projekt måste hinna sätta sig ut i organisationen. Medvetenheten att förändringar av människors arbetssätt tar tid måste hela tiden finnas med i bakhuvudet, vilket våra respondenter också påpekar.

Våra respondenter menar att ett införande av ITSM bör börja på verksamhetsidan, det är således ingen av respondenterna som utgått från ITIL-litteraturen. Ett arbetsätt som verkar ha fungerat för våra respondenter är att initialt titta på organisationens behov och därefter införa valda delar av ITIL ramverket för att täcka upp dessa behov. Cater-Steel et al. (2006) menar dock att ITIL-litteraturen bör ses som en essentiell och användbar resurs som självklart skall användas för att förstå styrkan med ITIL. Ett lämpligt arbetssätt är vid införande av ITSM, enligt våra respondenter, att samla nyckelpersoner ur organisationen och fånga deras åsikter om hur IT-avdelningen bäst skall arbeta samt vilka problem som finns. Efter detta börjar arbetet med att finna lösningar i ITIL ramverket för att slutligen nå fördelarna med ITSM. Det är viktigt att betänka att ITSM inte bara kan införas på ett sätt med hjälp av ITIL, därför kan det vara bra att hyra in extern hjälp för att hitta lösningar på organisatoriska problem (Steinberg & Goodwin, 2006). Detta för att få konsultens bild av hur IT-avdelningen på bästa sätt inför ITSM med hjälp av ITIL vilket lyfts fram som en av nackdelarna med ITIL nämligen att det inte finns någon ”best practice” för hur det införs (Cater-Steel et al., 2006; Cox, 2004; Hochstein et al., 2005a). Den externa konsulten eller konsulterna kan även hjälpa till att revidera de processer som IT-avdelningen själva infört. Detta lyfts fram som en av de stora fördelarna med att ta in extern konsult hjälp på ITIL området av våra respondenter, vilket de också gjort. En ytterligare fördel med att ta in hjälp utifrån är som två av

våra respondenter menar nämligen att det är mycket enklare att lyssna på personer utifrån när det kommer till förändringar av arbetssätt.

Respondent 1 menar att denne ofta är inne och gör revision på ITSM-införande där organisationerna själva har genomfört arbetet utan extern hjälp och menar att ofta är det många saker som måste åtgärdas. Detta då de fått liten verkan tillbaka vilket också bekräftas av de övriga respondenterna som menar att de har haft mycket extern hjälp och menar att de inte klarat införandet utan personer med lång erfarenhet av just införandet av ITSM. Respondenterna menar dock att det är viktigt med interna certifieringar på området för att få en delad syn på ITIL hos samtliga personer som skall arbeta i det nya arbetssättet. Detta bekräftas också av Cater-Steel et al. (2006) och Steinberg och Goodwin (2006). Bo Källmark på Lunds Kommun menar att detta är viktigt, då han vid tidigare införande endast certifierade en person i organisationen. Denna person blev väldigt insatt i ämnet medan de övriga medarbetarna saknade den stora bilden av ITIL och ville då inte ta till sig de förändringar som den ITIL certifierade personen föreslog. Det är således av yttersta vikt att skapa en grund för samtliga anställda om vad ITIL är för något samt att tidigt ta in konsulter som kan vägleda arbetet och att använda ITIL-böckerna som en möjlighet att hitta lösningar på organisatoriska behov snarare än att se dem som en lösning att lita blint på.

En fråga som kan behandlas i oändlighet och som kan stjälpa ett projekt är vilka verktyg som skall stödja ITIL-processerna (Cater-Steel et al., 2006). Frågan om verktygsval är av väldigt liten betydelse vid införandet av ITSM då vi anser att verktygen inte har något med ITIL att göra. Respondenterna menar att det inte går att installera ITIL utan bara implementera det samt att verktygen inte löser några problem utan att de enbart fungerar som ett stöd istället för att använda papper och penna. Vidare har vår studie visat att tillvägagångssättet med att börja i produktänden är fel väg att börja utan istället är det processerna och det processorienterade tankesättet som i första hand skall införas vilket också bekräftas av våra respondenter.

För att inte låta produktvalet fördröja projektet så finns det en strategi för att komma till rätta med problemet, nämligen att initialt använda en mix av befintliga verktyg (Cater-Steel et al., 2006).

6.3 Problem

Den största problematiken vid införandet av ITSM med hjälp av ITIL verkar ligga i att förändra människors tanke och arbetssätt vilket bekräftas av tidigare forskning samt våra respondenter. Studien har visat att det krävs mer fokus på att kommunicera processerna till användarna vilket vi anser är en viktig lärdom för införande av ITIL. Den problematik som kan uppstå om personalen inte förändrar sitt arbetssätt kan yttra sig bland annat i att det fortfarande förekommer egna lösningar på problem. Detta innebär alltså att processerna förbigås och genom att tvinga personalen att arbeta efter ITIL kan detta problem åtgärdas. Detta bekräftas av Per Wendt på Region Skåne som anser att just ett tvång kan vara en åtgärd för att avhjälpa de förbigångna processerna.

Samtidigt som ett förändrat arbetssätt krävs så har vi funnit att det krävs acceptans från de anställda för att få ett lyckat införande av ITIL vilket också Hochstein et al. (2005a) bekräftar. Acceptans kan vara ett svårt hinder att övervinna då vi anser att anställda som är övertygade om att de gör ett bra jobb kan misstolka det nya initiativet som personlig kritik mot deras sätt att arbeta. Detta bekräftas också av Hochstein et al. (2005a). Det är även här, i likhet med förändring av människors arbetssätt, viktigt att kommunicera processerna till användarna och att de första delarna i införandet måste lyckas. En av de första delarna vid ett införande är ofta Incident Management tillsammans med Service Desk och om denna struktur inte är fullt utbyggd och fungerande från först stund då användarna börjar nyttja den så kommer acceptansen för hela projektet, enligt oss, att minska. Per Wendt bekräftar vikten att bygga upp en ordentlig supportstruktur från första början just för att initialt kunna hantera IT-avdelningens problem och på så sätt uppvisa ITILs förtjänster vilket skapat en högre acceptans. Ett annat sätt att uppvisa ett lyckat införande är att mäta resultatet. Vår undersökning visar på att det är en viktig förutsättning att mäta införandet för att se huruvida det lyckats men samtidigt finns det inga bra mätpunkter i ITIL-ramverket. Respondenterna efterfrågar en så kallad baseline som skulle fungera som en startpunkt för mätningar vilken skulle underlätta framtida införanden av ITIL då enligt Respondent 1s erfarenhet visar på att nio av tio IT-avdelningar inte vet hur det verkligen gick.

Då ITIL innefattar en rad olika arbetsbeskrivningar för olika roller innebär detta att införandet är tämligen resurskrävande och kräver en rad personer för att täcka upp

de olika rollerna. Detta innebär att i mindre IT-avdelningar kan det te sig så att en person sitter på två stolar och då indirekt levererar tjänster till sig själv vilket leder till att servicekoncepten inte kontinuerligt kan förbättras och kvalitén blir hämmad. Detta bekräftas också av våra respondenter av vilka några ännu använder sig av dubbla roller i sina IT-avdelningar.

Något vi också funnit i vår studie är att ITIL kan uppfattas som byråkratiskt framförallt initialt och fungerar som en hämmande faktor för individualitet vilket även bekräftas av Hochstein et al. (2005a). Att ITIL uppfattas som byråkratiskt och hämmande för individualitet kan bero på att fördelarna inte är korrekt kommunicerade. En av fördelarna är att lösgöra resurser från rutinarbete, vilket skulle innebära att dessa människor kan arbeta med sina huvudsakliga arbetsuppgifter och på så sätt på utlopp för sin kreativitet, vilket bekräftas av respondenterna. Det är således även här viktigt att kommunicera fördelarna med ITSM för att få ett införande med lyckat resultat. Utan människorna och deras stöd är ITSM och ITIL värdelöst och således ganska svårt att införa.

6.4 Resultat (av införande)

Respondenterna menar att ITSM har möjliggjort att fokus flyttats från ett teknikfokus till ett tjänstefokus vilket är en av fördelarna med ITSM (Addy, 2007; Haverblad, 2004). Våra respondenter menar också att kraven från kunderna har kunnat kommuniceras bättre efter införandet av ITSM. De största vinsterna har enligt respondenterna kunnat räknats hem i form av effektivare mätning och styrning av arbete, även om åsikterna på den senare punkten går isär. Hälften av respondenterna menar att resurshanteringen blir effektivare med hjälp av ITSM, medan den andra hälften inte riktigt har sett dessa vinster. En av våra respondenter har tydligt sett att de personer han kallar "specialister" har kunnat gå över till att fokusera på sina huvudsakliga kompetensområden istället för att lösa dagliga problem. Vi tolkar det som att denna fördelning beror på storleken på organisationer samt den samlade arbetsbördan, vilket gör att det kan vara svårt att se effektivitetsvinsterna på samma sätt i en mindre organisation samt att det finns en skillnad i om organisationen arbetar vinstdrivande, vilket påpekades av våra respondenter.

Studien visade också att ITSM inte är förbehållet stora organisationer med stora IT-avdelningar utan även små företag med två till tre anställda kan dra nytta av ett

införande vilket bekräftas av våra respondenter. Dessa menar att nyttan inte beror på storleken utan på behovet vilket också påvisas av Steinberg och Goodwin (2006).

Respondenterna menar att de kanske inte alltid skall mäta resultat i pengar och effektivitet, snarare i att kundernas nöjdhet ökar. Respondent 1 menar att en ytterligare vinst med ITSM är att organisationen får ner arbetsbeskrivningar på papper vilket underlättar vid nyanställningar och då de tar in extrahjälp. Generellt menar vi dock att respondenternas mål med ITSM införandet har uppfyllts och att IT-avdelningen efter införandet fungerar som en enhet med ett tydligt tjänste- och kundfokus.

7 Slutsats

Vår studie har funnit att IT Service Management med hjälp av ITIL införs bland våra respondenter med ett tydligt fokus på Service Support delen av ITSM. Detta då denna ger en snabb och tydlig verkan som kan påvisas för ledningen men som också hanterar de problem i IT-avdelningen från vilka behovet till ett ITSM-införande uppkom. Huvudfokus inom ramen för Service Support ligger på incident- och problemhanteringsprocesserna samt förändringshantering dvs. där effekten blir som störst vilket också bekräftas av litteraturen. Studien visar också att Service Delivery delen av ITSM har haft låg prioritet men att en svängning mot denna del närmar sig.

Vår studie fann att IT Service Management införs med hjälp av ITIL genom att först titta på verksamhetsidan. Det är alltså organisationens behov som skall undersökas för att sedan kunna införa valda delar av ITIL-ramverket för att täcka dessa behov. Studien har även visat att införandet av ITSM genomförs med hjälp utifrån, dvs. från externa konsultfirmor, anledningen till detta som våra respondenter lyfter fram, är att konsulterna har erfarenheter av hur ITSM bäst införs med hjälp av ITIL, då ramverket i sig självt inte ger någon vägledning till detta. Detta lyfts i litteraturen upp som ett av ITILs huvudproblem. Våra respondenter är också eniga i att verktyg inte löser några problem, vilket innebär att ett ITSM införande med ITIL inte skall fokusera på mjukvaror. Införandet skall istället fokusera på effektiva processbeskrivningar som sedan skall stödjas med ett verktyg vilket innebär att verktyget egentligen kan bestå av gäspenna och papper. Undersökningen har visat att ett införande av Service Support processerna tar mellan två och tre år från behovsuppkomst till dess att någon verkan kan ses.

Studien har identifierat ett fåtal problem vid införandet där förståelsen och acceptansen för det nya arbets- och tankesättet för personalen är det största. För att övervinna detta problem så har ITIL Foundation certifieringar för all personal skapat en unison bild för det nya arbetssättet som införandet medför samt behovet av det. Detta tillvägagångssätt att kommunicera processerna och skapa förståelse bekräftas också av litteraturen. Ett annat problem studien har påvisat är att få användarnas acceptans för arbetssättet vilket enligt litteratur och respondenter kan avhjälpas med att supportfunktionen Service Desk skall vara fullt utbyggd och fungerande från första stund för att på så sätt påvisa dess förtjänst. Detta är också ledningens önskemål dvs. att se verkan av införandet. Vi fann att det inte är några problem att

förankra projektet i ledningen då initiativet ofta kommer därifrån då ledningen ser problem i IT-avdelningen som skapar problem med den interna tjänsteleveransen. Ett annat problem vi identifierat i vår studie är svårigheterna att mäta hur väl införandet lyckats då detta inte ingår i ITIL-ramverket.

Slutligen menar vi att fördelarna med ITSM uppfylls det vill säga ett tidigare teknikfokus är utbytt mot ett kund- och tjänstefokus vilket påvisar att respondenternas införanden fungerat. De största vinsterna har enligt respondenterna kunnat räknas hem i form av effektivare mätning och styrning vilket vi tolkar som att ITIL gör sitt jobb även om endast ett fåtal delar införs fullt ut. Det finns således ingen uppenbar anledning att frukta ITSM med hjälp av ITIL om införandet sker lugnt och metodiskt. För att återknyta till elefanten som skulle konsumeras i inledningen till denna studie så menar vi att mättnadskänslan infinner sig långt innan ITSM är infört i sin helhet.

7.1 Förslag till vidare forskning

Ett ämne som har framkommit under våra studier är frågan kring hur nyttan med ITIL skall kunna mätas. Generellt saknas det utvärderingar av införandet inom de organisationer vi varit i kontakt med och framgången har fått bedömas tämligen subjektivt. En av våra respondenter framställde en önskan om att utveckla någon form av resonemang kring en så kallad baseline som skall utgöra en mät- och startpunkt för organisationer som skall genomföra ett ITSM initiativ som i efterhand gör det möjligt att mäta framgången. Vi menar att en studie kring hur denna baseline kan utformas och användas har ett stort värde för området.

Bilaga 1: Intervjuguide

Vi läser Masterprogrammet vid Institutionen för Informatik på Lunds Universitet och skriver denna termin Masteruppsats på ämnet IT Service Management med fokus på ITIL. Vi vill med studien identifiera hur organisationer infört IT service management (ITSM) genom ITIL och eventuella problem som uppkom under denna.

Vi är alltså intresserade av dina erfarenheter med införandet av ITIL i din organisation.

Bakgrundsfrågor

Utbildning?

Yrke, huvudsakliga arbetuppgifter?

Relation till ITIL?

Storlek på organisationen?

Processer

På vilket sätt insåg Ni att ITIL kunde främja Er verksamhet?

Vilka processer har ni valt att införa i Er organisation?

Varför har Ni eventuellt valt bort vissa processer?

Vilka delar började Ni att implementera?

Tillvägagångssätt

Hur var projektet förankrat i ledningen?

Har Ni tagit in hjälp utifrån?

Hur lång tid tog införandet från behovets uppkomst tills det att en första implementation var på plats?

Hur gick Ni tillväga? Använde Ni de officiella ITIL-böckernas checklistor?

Problem

Uppstod det problem under införandet av ITIL och i så fall i vilka delar av ITIL?

Uppstod problem under införandet som ITIL inte hanterade?

Hur upplever Du att strukturen på IT-avdelningen förändrats med ITIL?

Resultat

Upplever ni att ITIL har gjort att IT-tjänsterna kopplats närmare affärsverksamheten?

Upplever Ni att affärsverksamhetens krav blivit tydligare?

Hur upplever Ni resurshanteringen efter införandet av ITIL?

Har ITIL möjliggjort effektivare kostnadshantering av IT-tjänsterna?

Bilaga 2: Intervjutraskript Intervju 1

Anders Jehander (A)

Mattias Nilsson (M)

Respondent (R1)

1	A	Vill du kort berätta om din bakgrund?	
2	R1	Jobbar då med sälj och marknad kring hela IT Service Management området. Bara koncentrerad på IT och affärsprocesser. Jag bryr mig inte så mycket om alla andra affärsområden. Jag har jobbat med det i hundra år och det vill jag inte göra längre.	B
3	M	Nej	
4	R1	Min bakgrund är att jag under 35 år. Har varit affärsområdeschef, driftschef, teknikchef. Kalla det vad du vill. Inom infrastrukturområdet. Så jag säger att jag alltid jobbat inom Service Management och ITIL, framförallt ITIL utan att vet om att det var ITIL. Det upptäckte jag för ca 5 år sedan, då jag var ute och surfade och hittade kring ITIL och började läsa kring det där var, och upptäckte då att det var precis det jag eftersökte som jag inte fick till i mina egna installationer. Den var processororienterad men jag fick inte den att knyta ihop riktigt. Det tyckte jag ITILs ramverk beskrev på ett riktigt bra sätt. Jag blev jätte tänd. [...]	B
5	A	Ja	
6	R1	[...]. Så det är mycket Service Management och mycket ITIL.	
7	A, M	Roligt	
8	A	[...]	
9	R1	[...]	
10	M	[...]	
11	R1	[...]	
12	A	[...]	
13	R1	[...]	
14	A	[...]	
15	R1	[...]	
16	M	[...]	

17	R1	[...]	
18	A	[...]	
19	R1	[...]	
20	A	Jaha, då får vi börja. Grejen är att de här frågorna är då ställda mot en organisation som har implementera ITIL så att säga.	
21	R1	Ja	
22	A	Syfte med intervjun med dig är då att få en kontrasterande bild. Där vi vill få en bild av flera olika fall, eller organisationer där implementatioer har gjorts. Grunden till hela studien ligger i att mycket litteratur menar att det är lite för komplext, att man drar sig för att implementera.	
23	R1	Det är inte min uppfattning	
24	M	Nej	
25	R1	Men det är möjligt att ni får fram det till er studie. Man kan säga så här visst finns det en tröskel, alltså området ITSM är mycket större än ITIL. ITIL är bara ett ramverk i det här. Det är ett fantastiskt ramverk tycker jag, det är bara en del. Javisst det finns en tröskel att komma över för att få en förståelse och inse vad finns i ramverket. Vad bör vi ta till oss av ramverket. Alla tror eller många tror att man skall ta helheten. Det är så mycket, Många processer och allt det där. Men när man väl börjar titta så är det ett ramverk och du skall anpassa det utifrån din egen verksamhet. Alltså dom delarna du tycker är anpassningsbara i din organisation.	Pm
26	A	Precis	
27	R1	Och när man kommit över den tröskeln och fått förståelse för det här. Så inser 9 av 10 definitivt att det här måste vi ju göra. Det är jättevanligt. Sitter ett antal kundföretag där inne på utbildning, ja inte bara kunder till oss. Jag skall inte säga vara motståndare, men ganska kritiska dag ett som är lyriska idag, dag 3. Ja det här är faktiskt jäkligt bra, det här är jäkligt bra. Det här måste vi faktiskt ta till oss.	Pm
28	A	Ja det är ju lite dit vi ville komma så att säga.	
29	R1	Ja	
30	A	Vi vill titta på hur man gör det. Eftersom alla säger att det är så konstigt och komplicerat.	
31	R1	Men vem är alla, för jag är lite förvånad. [...]. Vilket gör ju att det finns en enorm spridning och en enorm tillväxt. Därför är jag lite	Pm

		förvånad. Att det finns en stor tröghet, var får ni det ifrån?	
32	A	Ja det är.	
33	R1	Och det är intressant för mig också eftersom jag sysslar med [...]	
34	M	Framförallt är det från fackpressen	
35	A	Från Computer Sweden	
36	M	Men även internationellt, Network World	
37	R1	Ja alltså det, ja, jag har ju själv haft ett antal intervjuer i [...]. Nej jag tycker inte att, det finns ju alltid en motpol, Framförallt i Computer Sweden. Är det någon som skriver nått positivt, vill dom hitta nått negativt. Eller är det någon som gjort något negativt, så dom kan vända på det där. För att få en debatt eller en diskussion.	
38	M	Men vi är ju givetvis intresserade av att höra motsatsen.	
39	R1	Ja alltså det finns ju säkert en del sanning i det ni säger. Det är ingen diskussion om det där. Men så svart och vitt ni utger det att vara. Det tycker inte jag, så uppfattar jag inte marknaden, absolut inte. Snarare otroligt positivt. [...]	Pm
40	M	Är det för att dom är i behov av det, eller är det för att dom hört om det?	
41	R1	Det vet vi inte riktigt. Vi får väl se så att säga, men det finns ett otroligt stort intresse och nyfikenhet. Börjat titta på det, klart vi vill höra mer, det är en lång sträcka. Men som jag skulle säga, det var egentligen det jag skulle säga, att i Sverige är fortfarande ITSM i sin linda. Om du jämför med framförallt de nordiska länderna, om vi tittar på både Danmark och Norge, så ligger vi efter tidsmässigt. Tittar du på England så ligger vi ca ett år efter. Därför det har sin moder i t.ex. ITIL, hela British standard, Ja både ISO och British standard. Dom är före oss. Ja så vi är efter i Sverige, men vi ser ju tillväxten och vi ser möjligheterna.	Pm
42	A	Ja, ska vi köra några frågor. Lite om processer.	
43	A	Vilka processer väljer man oftast att implementera. Vilka ser du en trend i?	
44	R1	Ja man kan säga såhär, [...] Det är huvudsakligen processer som berör den interna IT-avdelningens leverans, alltså service support delen. Det är det första man tar till sig och etablerar en funktion kring Service Desk. Incidenthanteringen, problemlhanteringen, förändringshanteringen. Det är ju det som huvuddelen av alla installationer gör.	P

45	A	Jaha	
46	R1	Ja det är mycket, och är fortfarande så att det är mycket kring Service Support. Däremot de större företagen som anammat ITIL som ramverk, andra ramverk som COBIT osv. Har nu börjat med det som ligger på leveranssidan. Dvs. Service Level Management. Tjänster och tjänstekatalogen. Även om det inte tillhör Service Delivery. Configuration Management. Dvs. få struktur på hela sin infrastruktur, och vet vad det egentligen jag ansvarar för och kopplar det här till framförallt sina tjänster. Så du vet vad som innefattas av denna tjänst. Alltifrån enskilda objekt från PC till applikationen som egentligen är det intressanta. Det börjar alltså bli en svängning mot leveransdelen och det är ju en anledning till ITIL version tre och att den kommit och ser ut som den görs. Den har ju helt en svängning till livscykel processer, alltifrån strategi för att stödja affärsverksamheten. Rätt igenom till leveransen av den dagliga leveransen och så om igen.	P, Ö
47	M	Det var väl det nya med den, alltså just livscyklar. Har jag förstått.	
48	R1	Ja, att man stödjer affärsverksamheten. Att IT hela tiden stödjer affärsverksamheten och går hand i hand med affärsverksamheten. IT har alltid haft svårt att prata med affärsverksamheten och det är ju det ITIL version tre försöker göra. Bygga strategi som bygger på affärsverksamheten. Bygga tjänster. Utifrån den strategi införa att stödja dem, det är det allting handla om och skapa en livscykel kring det där.	Ö
49	M	Men tvåan är inte...	
50	R1	Nej tvåan är inte riktigt gjort på det viste Där finns en betydligt större tyngdpunkt på får jag kalla det supportdelen, det som är den interna leveransen. Hur skall vi styra upp vår interna leverans när vi får ett problem? Hur skall vi hantera det där här och hur skall vi leverera det här till vår kund? Om den så är intern eller extern. Det finns ju ett tjänstetänk i version två också men inte så tydligt så att den skall stödja affärsverksamheten. Dom processerna som ligger i delivery delen. Där ligger ju capacity, availability, continuity och dom här typerna som är mot leveransdelen. Dom är inte så otroligt bra beskrivna skulle jag vilja säga. Det är min bedömning av det där, jag är inte så jätteimponerad av det där. Även om jag är Service Management och ITIL fantast så är de väl inte speciellt bra	Ö,P

		beskrivna. Jag kan själv tycka, jag har själv bakgrund från [...] och var alltså ansvarig för alla outsourcing eller för alla dom datacentralerna. Vi hade ju uppemot [...] outsourcing kunder bara i Sverige. Så alla dom byggde vi ITSM och ITIL på alla datacentraler för att stödja det här. Ja tjänsteperspektivet var ju jätteviktigt, men just Service Level Management, koppla tjänster. Dvs. Koppla SLA. Vad skall vi leverera till kund? Jag kan ju tycka att vår beskrivning var mycket, mycket bättre än vad den jag har kunnat se i version två. Det är vad jag tycker.	
51	M	Jaha	
52	R1	Ja vi var tvungna att jobba såhär, vi var så stora. Att vi var tvungna at ha en väldigt tydlig process. Annars hade vi inte kunnat hålla reda på. [...] Vi var tvungna att ha det.	
53	M	Det var ganska mycket incidenter.	
54	R1	Ja vi hade 35000, ja vi hade 100 man i Service Desken.	
55	M	Var den centraliserad eller decentraliserad?	
56	R1	Service Desken var centraliserad.	
57	M	Ja	
58	R1	Jag bor egentligen där uppe, eller jag bor i [...]	
59	A	Då kan det vara en anledning till att man väljer bort, dom här leveransprocesserna. Att dom är lite komplexa?	
60	R1	Nej, man väljer inte bort dom. Utan man vill börja där man ser den största verkan och de flesta har ju problem med att dom måste hålla koll på vad det är som händer i organisationen med leveransen. Därför måste man ha ett ärendesystem man måste kunna registrera och ha en filosofi och tanke hur ska jag åtgärda det här. Vem skall göra det? Under vilka premisser? Du har ju på nått sätt en kund på andra sidan om den är intern eller extern är ju detsamma. Du måste ha någon filosofi eller nån struktur för det här, det är här incident kommer in. Vi vet ju av statistiska skäl att 8 av 10 förändringar som vi inte har kontroll över skapar en incident. Vi måste ha kontroll och bra styrning och det är där Change Management kommer in. 8 av 10 incidenter du gör skapar en incident. Vad kostar det?	P
61	M	En övervakning av infrastrukturen?	
62	R1	Vi vet att 7 av 10 incidenter kommer tillbaka om vi inte gör något åt dem. Vi måste ha problem management. Annars får du den igen. Det kostar för verksamheten hela tiden.	Ö,P

63	M	Jag såg ju det, att det är viktigt att ha en, när man implementerar en Service Desk så är det viktigt att ha den fungerande från början. Annars går användarna förbi.	
64	R1	Eller att bygga den ordentligt från början. Med både processen, processerna framförallt incident, delvis problem. Problem har inte så väldigt mycket när det gäller Service Desken, men framförallt att du bygger en ordentlig supportstruktur bakom så du vet hur du skall hantera din incident. Det gäller att ha två eller tre nivåer i din supportstruktur. Beroende på kompetensen du måste ha för att lösa en incident. Du skall ju lösa den du skall inte bara registrerar den. Du har ju ett Service Level agreement, SLA. Som säger jaha går den här applikationen ner, så får du två timmar på dig att få upp den igen. Annars börjar det kosta pengar. Då måste du ha en struktur för hur du skall göra. För annars kommer det kosta mycket i månaden.	P
65	A	Ok	
66	R1	Det är ju just detta som ITILs ramverk är så bra på. Sen måste man anpassa det här till sin egen verksamhet. Inte bara tro att det här är någon produkt man köper. Vilket somliga tror. Jag skall installera ITIL.	Ö
67	A	Den lösningen.	
68	R1	Det finns inget att installera, du kan implementera.	
69	M	Men vilka verktyg används ofta typ för Service Desken?	
70	R1	Ja det finns så många på marknaden. Jag skulle säga att det finns definitivt ett 10 tal i Sverige som håller bra klass För ett antal år sedan var det ett fåtal produkter. Idag finns det minst ett 10 tal produkter som är ackrediterade eller certifierade att klara ITILS ramverk. Det finns ett bolag i Holland, The Pink Elephant som gör sådana här certifieringar.	Ö
71	M	Ja det har vi stött på.	
72	R1	Dom kollar funktionaliteten i de här produkterna, att dom klarar funktionaliteten att hantera det här ITILs ramverk. Sen skiljer dom sig ganska radikalt. Men dom klarar att hantera funktionaliteten i det här ITILS ramverk. Det finns idag många som stödjer det här. Hade du frågat mig för två år sedan, hade jag sagt att det finns ett fåtal.	Ö
73	M	Så ITIL har växt och verktygen därefter.	
74	R1	Mycket. [...]	

75	M	Det är ju trevligt.	
76	R1	Och nya dyker upp varje år. [...]	
77	A	Tror vi fått med det mesta om processer.	
78	R1	Jag är inte så glad för produkter, jag har ju visserligen varit teknikchef. Jag är glad för produkter, men jag varnar alla för att börja i den änden. Det är många som tror att produkterna löser alla problem. Dom löser ingenting.	Ö,T
79	M	Nej	
80	R1	Den kan lösa, du har någonting du kan registrera en incident i. Men du vet inte vad du skall göra åt den och du vet inte varför du registrerar den. Du vet inte vad du skall ha den till. Därför måste du börja med processer först, hur ser en process ut, vad är det jag stoppar in, vad är det jag förväntar mig få ut. Annars verktyget är bara ett stöd för att inte använda gåspenna och papper.	P,T
81	A	Precis	
82	R1	Men många tror det. Jag köper ett verktyg så fixar det sig.	
83	A	Ledningen i ett företag så att säga, hur förankrar man ITIL processer eller själva införandet. För att få dem att vara med på tåget så att säga.	
84	R1	Det är väl ett av de stora dilemman som hitills kan uppfatta som finns och har varit på marknaden. Det enda, jag skall inte säga det enda men mycket som man får ledningar. Det beror på vad du menar med ledningar, om det är IT ledning eller företagsledningen.	T
85	A	Det är företagsledningen.	
86	R1	Var befinner vi oss, det beror på storleken på företagen. Men det finns några kriterier som alltid är bitande vilken personen än är. Ett, det är att man kan visa på ett ekonomiskt utfall på det här. För då blir det plus, dvs. du kan minska dina kostnader för din problem och incidenthantering. Vilket om de har koll på det, är ganska höga. Jag kan påstå att i 8 av 10 fall kan ni minska era kostnader. Genom att införa ITILs ramverk. Du får ett strukturerat sätt att jobba på och det innebär att ni kan använda mindre resurser, ni kan använda dem till annat. Eller det får ju var och ett företag bestämma själv. Det andra är ju att man har ett problem i sin leverans.	T
87	A	Aha, ok.	
88	R1	Företaget lämnar inte den kvalitet och den leverans dom borde göra, kan någon tycka i företagsledningen Det är ett stort incitament	T

		till att göra det.	
89	M	Så det är dom nöjda kunderna.	
90	R1	Ja, ROI:n jag talar om först. Alltså Retention of Investment. Att man får tillbaka de pengar man investerat. Genom att införa Service Management och ITIL. För det kostar ju en krona och det tar en tid och det tar rätt lång tid. Men inte så att, jag brukar säga att en normalt stor installation tar 2-3 år, innan allt är på plats och man får verkan. Att implementera, eller skapa en process. Det gör vi på en dag. Men att få verkan av det, det tar sin tid. Eftersom du jobbar med människor, människor skall förändra sin attityd och sitt sätt. Ihoppa med att de får ett nytt verktyg och ett nytt arbetssätt. Det är som tre P:na som är jätteviktiga. Det har ni sett i som här böckerna.	T
91	M	Ja, jo.	
92	R1	Dom måste samverka och det tar sin tid, dom som tror att det fixar vi ju. Om ett halvår kör vi ITIL. Dom brukar jag virra på huvudet till när jag är ute. Det är bara att lura dom att säga någonting annat. Du gör det inte, det går inte. Det tar sin tid, du måste göra det lugnt och metodiskt och ofta är det så att IT enheterna, IT avdelningarna, IT bolagen skall göra det här i konkurrens med kundprojekt. Dvs. det är ett intern projekt. Därför tar det sin tid att få verkan.	T
93	M	Därför är det viktigt att uppvisa de ekonomiska fördelarna.	
94	R1	Det är viktigt att uppvisa de ekonomiska fördelarna. Det är hundra procent viktigt att få en sponsor från IT-chefen, CIOen, företagsledningen eller vem det än är som sitter som sponsor. Så att den här är engagerad och sponsrar den här aktiviteten. Så man håller i den hela tiden. Ofta är det dom här två sakerna, pengar eller att man har ett problem. Det är det som är triggern så att säga för företagsledningen. Det är självklart vi skall göra det här, vi skall bli effektivare, vi skall bli produktivare. Det är ju det Service Management handlar om. Att ständigt göra förbättringar. Det är som två första, jag brukar också sälja in det på en tredje variant, lite beroende på vad det är för personer man träffar. Det känner man efter en stund, han vill bara se kulorna. Då får man rikta in sig på det där. Men alltså ITIL eller processorientering är den tredje vägen. Det innebär att man beskriver sitt arbete, du beskriver hur du jobbar. Det finns det inte på många företag. Hur jobbar jag? Om du inte vet hur du jobbar hur skall du kunna förbättra dig, bli	T,P

effektivare och produktivare. Då har du ju en beskrivning av din arbetsgång och kan då jättelätt göra förbättringar hela tiden. Eller jättelätt och jättelätt, det är iaf betydligt lättare om man vet hur man gör det eller varför man gör det. Än att Pelle gör på det sättet, Kurt gör på det sättet, Agnes gör på det sättet. Vi kan ta ett exempel, vi driftar [...] servrar och om våra tekniker skulle göra detta på olika sätt, den ena skulle göra på ett sätt, den andra på ett sätt och den tredje på ett sätt, sen har vi jour och beredskap dygnet runt. Så ska den andra åtgärda, nej jag brukar inte göra på detta sättet. Dvs. det finns ingen struktur. Det finns ingen process, ingen arbetsbeskrivning. Det går inte att jobba. Det går att jobba i ett litet företag där all gör allt och är kanske 5-6 eller 10, 15 stycken. Ok det kanske går, men såfort det blir lite större så måste du strukturera upp. På ett eller annat sätt.

95	M	Är det möjligt att göra det här projektet inhouse? Utan att ta in hjälp konsulter.	
96	R1	Jag som säljer konsultning, projektledning säger att det är fullständigt omöjligt. Det är klart att det går på ett eller annat sätt och det är många som försöker. Jag kan väl säga så här, [...] som har hållit på i ett projekt i två år. Implementerar Service Desk, incident, problem och lite change och vi är där inne nu och gör review av hela verksamheten. En [...] timmar i första skedet för att dom inte har fått in det i verksamheten. Kunden tycker inte att dom, eller deras kunder tycker inte att dom får ut något. Tillräkligt av leveransen Dom har inte själv fått någon förankring i sin organisation, dvs. att alla använder den. Det är ett exempel och jag har rätt många sådana. I vår egen kundkrets.	T
97	M	Har dom då köpt böcker?	
98	R1	Ja köpt böcker, gått utbildning. Det är väl inte det att dom inte har kunskap, utan många är jätteduktiga, det är det att det är jäkligt svårt att bli profet i sitt eget hemland. Det är lättare att någon kommer in, konsult och säger, grabbar eller tjejer. Nu skall vi göra så här. Det blir inte lika mycket snack. Om Kalle som sitter i organisationen, säger, nu skall vi göra så här. Bli det ahhh, varför skall vi göra så det har vi inte gjort innan. Det är lättare att komma in som konsult och projektledare och säga till, nu skall vi göra så här och strukturera upp såhär. Det har inget med ITIL eller Service Management att	T

göra, det är likadant överallt. Jag skall ju erkänna, på min tid när jag gjort det i mina fabriker, det var ju fabriker våra datacentraler. Så använde jag också extern hjälp, ett företag från [...] som huvudprojektledare. Det blir lätt politik i sitt eget bolag, och mycket tyckande hit och dit. Det är bättre att sätta in en extern. Han kostar och han skall prestera 1500 spänn varje timme han sitter där. Även om han kostar pengar så gjorde vi det på hälften av tiden. Det gick mycket fort. Jag fick bryta två projekt, vi få ta in en extern projektledare. Det kan kosta skjortan kan man tycka. Men av den projekttiden som var lagd från början så halverade vi den. Visst kan man göra det och dom som gör det vill ofta att nån extern går in och gör nån review. Vad har jag missat. Vi är faktiskt på [...] bolag och gör review.

99	M	Om vi går in på lite problem. Vid implementering och så. Var någonstans i hela projektet i så fall, brukar det uppstå problem?	
100	R1	I hela projektet? Ett, det som brukar uppstå i de flesta av de här projekten, det är att man avsatt alldeles för lite intern tid eller blir insatt i annat istället som förbrukar den avsatta tiden för dessa projekten.	Pm
101	M	Så prioriteten blir för låg?	
102	R1	Ja, prioriteten blir för låg, vi som konsulter och projektledare kan delvis sitta lite överksamma beroende på att vår mottagare prioriterar. Tyvärr. Men detta har inget speciellt med ITIL för det är likadant i alla projekt. Man ser till att vara jäkligt noga med sina resurser. Vi kan göra hela jobbet, det är inga problem men den dagen vi lämnar..det är ingen lyckad lösning och vi vill inte gör på det viset. Vi måste ha en mottagare, det är de som ska leva på det	Pm
103	M	Så i själva implementeringen så brukar det inte vara några större problem eller?	
104	R1	Nej, jag kan inte se att implementeringen... det är som jag säger att det tar tid. Man måste jobba frenetiskt med mottagare alltså dem som ska ta emot det här processen och processtänket, uppföljningen. Det som är otroligt viktigt, jag ska inte säga att det är problem men som är otroligt viktigt det är ju att: ett man har en baseline där du börjar, så du vet var du börjar, annars vet du inte om du lyckats någonstans på vägen. Två att du verkligen mäter. Att har du någon baseline som man utgår ifrån, jag kan ju säga att i nio	Pm,Ö

		av tio företag där man börjar, har ingen aning om hur det blev, hur det egentligen ser ut idag. Det fungerar bara inte men de kan liksom inte kvantifiera det eller kvalifiera det eller på något annat sätt tyda.	
104	M,R1	Ja	
105	R1	Så nu håller vi på med att titta på en metodik som skapar baselinen för företag. Det hade varit en bra uppsats.	
106	M	Baselinen?	
107	R1	En [...] bra uppsats. Vi hade till och med kunnat betala pengar för den. Vi ska köra något som vi kallar coachutbildning och försöka skapa ett whitepaper som pekar på denna. Det finns inga nu.	
108	M	Det är bra att ha en utgångspunkt?	
109	R1	Ja man måste ha det.	
110	M	Vi har en fråga här. Har det uppstått något problem som inte ITIL hanterat liksom.	
111	R1	Det jag har saknat, jag har saknat mycket vad det gäller version två. Nu ska jag inte sitta och säga det. Eftersom. Men jag och mina kolleger är ju själva en del i version tre. Vi har ju gett input i version tre. Och det är ju därför den kommit för vi har ju saknat mycket. Och vi som har jobbat mycket professionellt med det här under många år, vi har ju kommit mycket längre och vi har ju kommit mycket längre än version tre också. Vi har ju gjort de här grejerna för många år sedan. Så här funkar ju best practise att den kommer ju först ut efter ett antal år efter. Det måste ju först ha varit implementerat ett par år, sett verkan, och bli en best practise annars kan man ju inte skriva om det.	Pm, Ö
112	M	Visst	
113	R1	Så det som kommit i version tre, det tycker jag, det är mest det vi implementerade för tre fyra år sedan. Som jag haft ansvar för, inte på [...] eller som konsult. Vad var det jag tänkte på..jag tappade tråden. Vad var din fråga?	Ö
114	M	Det var mest om det fanns något problem som inte ITIL tog upp eller hanterade?	
115	R1	Just det. Jag tycker då det finns mycket som finns i version två som..dels då hela delivery delen. De finns beskrivna, men de är lite ytliga tycker jag. Inte riktigt bra men det jag inte tycker är riktigt bra med version två det är det här med organisation. Allt om organisation. Att processorientera innebär en förändring. Det är	Pm, Ö

ofrånkomligt att det sker en förändring på ett sätt eller annat. Sen behöver det inte vara..det är en organisatorisk förändring. Processorientering bygger ju på att du har en rollbeskrivning och roller. Det innebär ju inte att den fysiska organisationen behöver ändras den kan ju fortfarande ha samma chef, indelning och så vidare. Du får en massa roller på dig så du får byta hatt hela tiden beroende på vilken roll du befinner dig i. Du har befogenheter och du har ansvar. Och rollerna är väl så där hyggligt beskrivna. Hela organisationsstrukturen finns inte där överhuvudtaget. Och rätt dåligt i version tre så det är också en sådan sak som vi skulle vilja sätta tänderna i tja examensarbete. [...] har jobbat väldigt mycket med det i sin organisation. Vi ska faktiskt köra ett seminarium här i [...] på våren.

116	A	Det du sa om hattarna, en fråga här om strukturen på IT-avdelningen om man tittar på själva leveransenheter så att säga. Blir den liksom för konstig med ITIL? Att de måste hela tiden byta? Idag är jag change manager, imorgon är jag något annat. Ställer det till problem?	
117	R1	Jag tycker inte man kan byta hatt på det viset att idag är jag change manager och imorgon sitter jag i servicedesken som någon funktion där som hanterar incidenter och använder incident management. Man måste sortera upp dem här lite för jag anser att den som är incident manager får ju inte vara problem manager. Många installationer har den rollen på en och samma fysisk person. Det säger jag att det får man absolut inte ha för då ställer du krav på dig själv. Det vill säga problem manager ska ju sätta fart på incident och tvärtom.	Pm
118	M	Precis	
119	R1	Och därför får inte samma person ha dessa rollerna. Det finns inte riktigt, det är det jag säger att det finns ingen organisationstanke i version två. Här borde man klarat ut det där hur sådana här saker ska fungera så att säga. Men det blir så och måste bli så i mindre organisationer att du måste ha flera roller. Däremot så kan du ju byta som fysisk person, och vara change manager en två dagar eller en vecka och sedan vara kanske problem manager och sitta i back office med de djupa problemen så att säga. Men att sitta här och byta roll varje dag eller varje timme, nä, det är inte att	Pm

		rekommendera.	
120	M	Man försöker leverera service till sig själv?	
121	R1	Ja det blir ju det. Krav på sig själv och service till sig själv, det blir ju inte riktigt rätt.	Pm
122	M	Då sjunker servicenivån, man ställer ju inte samma krav	
123	R1	Nej	
124	A	Då har vi tagit problemen också där.	
125	M	Då kommer vi till resultaten av implementeringen	
126	R1	De varierar ju givetvis beroende på installation, det är min egen erfarenhet. Jag har min allra största erfarenhet av där jag har haft mitt eget ansvar så att säga, där jag själv varit ansvarig för hela infrastrukturen, hela datorserviceverksamheten det är där jag sett den största verkan av den. Beroende på storleken på bolaget så är det ju så att de bolag jag jobbat i är väldigt stora bolag och där du måste ha struktur, det är en fabrik, du måste få alla att jobba strukturerat. Och där har resultatet varit störst. Vi gick från ett hundra till hundrafemtio personer som jobbade med problemhantering på ett eller annat sätt, så såg i alla fall tidrapportering ut, etthundrafemtio människor till trettiofem. Och det gjorde vi genom att strukturera upp viss hantering och centralisera vissa grejer vill jag också säga alltså från decentraliserad organisation och koncentrera vissa för att få närhet. Det är väldigt komplext infrastrukturer idag va. Stordatorsida, AS400, massa servrar och kommunikation bla bla bla. Allt ett eller annat sätt kommunicerar idag. Det är otroligt komplex miljö och du måste ha rätt kompetens, du måste ha rätt närhet till dina grupper som ska jobba. Så otroligt effektivisering, rationalisering, vad heter det..produktivitet.	R, T
127	M	Syftet är ju att knyta IT-avdelningen och affärsverksamheten närmare varandra så att IT stödjer affärsverksamheten. Hur märks det ? Det resultatet?	
128	R1	Det märks ju i form av, det är ju i leveransen av det IT-stöd du har. Det märks ju i form av tillgänglighet. Du kan tänka dig banker, internetbanker, är applikationen nere vad händer? Fler och fler bolag är ju beroende av sin onlineverksamhet på ett eller annat sätt vi går mot 24 timmar, 24timmarsmyndighet osv. va. Det innebär ju tillgänglighet, tillgänglighet, tillgänglighet. Så varje minut va, varje	R

		<p>sekund, varje händelse, varje avbrott, gör ju att det påverkar affärsverksamheten. Det finns ju till och med affärer i Sverige som har fått packa igen för att deras kassasystem inte fungerade. Det är ju liksom en katastrof för ett företag som IKEA som omsätter, jag vet inte hur många miljoner det är varje minut i sina kassasystem. Vad händer om inte kassasystemen fungerar? Folket sätter sina varor och går bara, kan de inte betala så går dom. Och det finns ju många sådana här typer av verksamheter idag som är otroligt beroende på att IT stödjer deras affärsverksamhet. De bygger sina affärer genom att utnyttja IT och därför måste IT stödja deras affärsverksamhet. Så de typiska är ju banker, försäkringsbolag och alla de här. Men även inom andra verksamheter så bygger man sina tjänster på datorverksamhet, och inte minst Internet har ju gjort att..</p>	
129	M	Alla organisationer använder ju IT-tjänster om det så är logistik eller lagerhantering.	
130	R1	<p>Men det är ju liksom allt utifrån vi har ju säljare ute på fältet som har med sig sin lilla handdator, ordrar som du knappar in, du får ordrar, du får instruktioner var du ska köra och åtgärder. Det är allt ifrån han som står och målar idag, och nu ska jag vara hos Kurt och Signe och måla i eftermiddag. De får det på sin mobil eller handdator eller de ska knappa in. Hela samhället blir ju mer och mer så där. Oh det är ju affärsverksamhet. Så är det. Det är ju det som IT ska stödja ju, att de ska kunna tjäna pengar på det som är deras huvudverksamhet så att säga.</p>	Ö
131	M	Det bygger ju också på tillgänglighet.	
132	R1	<p>Ja det gäller ju att du har en tillgänglighet. Det behöver ju inte vara ordrar det kan vara en lista eller något annat, materialförsörjning. Det kan ju vara vad för någonting som helst. Snickare måste ha sina bräder levererade dit annars kan han inte snickra. Det bara rulla på. Eller jag hörde så sent som i gårkväll att ett stort svenskt, [...]. Vanliga eller alltså skulle komma, sexhundra eller. Och de kom inte i leveransen igår. Dom satt där, sex stycken elektriker. Dom kom inte för leveransen inte fungerade, det var någonting som var nere eller något. Där satt de hela eftermiddagen. Det är ju deras verksamhetsområde så att säga. Det är ju viktigt att det stöds till fullo.</p>	Ö
133	M	Men blir det samtidigt, affärsverksamheten då, ställer de högre krav	

		eller förändras deras krav? Om man då har implementerat ITIL?	
134	R1	Problemet är det, det jag har sett, bara på den strategiska nivån, det är ju att verksamheten inte har kunnat kommunicera med IT. Det är det klassiska om man vill säga. De kan inte förklara vad de vill ha och IT tycker att tjohoo, teknik, wow, vad coolt. Och levererar något som kunden inte vill ha. Det är bryggan där emellan som fortfarande måste överbyggas. Och det har man med hjälp av ITIL version tre försökt att angränsa i den strategiska delen, att ta till vara innan man bygger sina tjänster så att man verkligen har pratat med affärsverksamheten. Att de verkligen jobbar tillsammans. Det kan väl ta sin tid innan verkan kommer, jag kan ju inte se verkan av trean ännu. Men det finns ett embryo, en förutsättning det finns en ambition, det är rätt viktigt och det är det jag tycker saknas.	R
135	A	Möjliggör ITIL effektivare kostnadshantering?	
136	R1	Absolut!. Det är ju det som man säger är det stora skälet. Att bli effektivare genom att du har en beskrivning av din arbetsuppgift. Du vet hur du ska göra, vad du ska göra, i alla fall i huvuddelen av alla fall. Det är en kostnadsminimering. Du kan utnyttja i regel resurser till annat, till annan viktigt verksamhet istället, istället för att anställa folk. Ofta säger ju jag att så här du kommer inte med hjälp av ITIL, många är oroliga med det här, omstrukturera, göra effektivt, blir av med jobbet och så vidare. Det finns alltid ett uppdämt behov av resurser som är viktiga för företaget eller hålla på att åtgärda problem incidenter, sådant som inte varit lyckat.	R
137	M	Så det är också något man påvisar?	
138	R1	Istället för att behöva anställa nya. Se till att göra något åt resurserna.	R
139	A	Istället för att släcka bränder?	
140	R1	Ja. Du kan klara dig med de resurserna som du har behov av istället för..	R
141	M	Är det också något som man kan uppvisa? För ledningen?	
142	R1	Ja alltså...	
143	M	Till nästa projekt? Nu är det ju best practise..	
144	R1	Det bästa är att man få ett affärsfall att jobba med så att säga. Men sen kan ju många tycka det med ROI och här med siffror.	Ö
145	M	Att trola med siffror?	
146	R1	Ja det är att trola med siffror. Ibland är det inte så lätt att bevisa	

		det...	
147	M	Men rent erfarenhetsmässigt så vet du det?	
148	R1	Ja. Sen är det ju naturligtvis olika installationer, hur stora organisationerna är och vilka förutsättningar de har gått in med, många är ju duktiga redan som dom är. Där kanske effekterna av att göra det här blir lite mindre. Du vinner ju alltid någonting genom att processorientera. Då du får beskrivet hur din verksamhet ser ut. Alltid positivt. Alltid. Hur skall du kunna förbättra dig om du inte vet hur du gör idag.	R
149	M	Samtidigt kan man inte byta ut personal, men det blir kanske lättare att föra in ny personal.	
150	R1	Det är också en motivationsfaktor, när du skall ta in sommarhjälp eller nyanställd. Hur jobbar vi, hur ser det ut hos oss.	Ö
151	M	En pärm, hur dom skall göra.	
152	R1	Jag är inte så glad i pärmar, jag vill ha det mesta online. Jag vill till och med att ditt stöd skall kunna göra det möjligt att man kan gå tillbaka och titta på hur ser processen ut här. Eller hur ser arbetsrutinen ut. Har jag speciella checklistor kring det här. Att man kan nyttja datortekniken. Det finns ganska billiga hjälpmedel idag. Som är hyggliga. Du har allt ner på driftsdokumentation, du har allt online.	Ö
153	A	Nu har vi täckt in det mesta. Det var en sak till jag tänkte på, storlek på organisationer, som kör in ITIL. Vi läste om nått ställe i Australien där som var två man som hade ITIL säkrat sin organisation.	
154	R1	Vi har faktiskt en sån kund, dom är också [...] stycken. Dom är ITIL foundation certifierade. Alltså tänket har inget med storleken att göra, om du är en eller hundra. Alltså du måste på ett eller annat sätt strukturerat upp hur du skall hantera det som händer. Det händer varesig du är några få eller flera hundra. Det är bara det att det blir mycket större kollosal verksamhet om du är 400 och var och en gör på sitt eget sätt. Du vet inte hur du skall hantera saker och det finns inga krav. Du kan inte ens prata med varandra. I regel sitter du på olika ställe och våningar och du har semester, du kan inte hålla reda på strukturen. Jag har semester eller är ledig. Du kan det om du är en, två, tre eller fyra. Du känner dina kompisar.	Ö
155	M	Precis	

156	R1	Sen får ju verkan lite olika konsekvenser. Så att det finns ingen gräns för det här och det finns ju en handbok som införandet i small organisations.	Ö
157	A	Microsoft har väl något för det där.	
158	R1	Alltså det är inget litet ramverk MOF, MOF är Microsofts ITIL. Precis som HP har ett, precis som IBM. Dom kan ju inte kalla det ITIL, för alla stora leverantörer skall ha sina egna treställiga förkortningar. Men det är ju ITIL och ingenting annat. Däremot tycker jag att det som fanns i Microsoft Operation Framework , Moffen, har faktiskt varit före ITIL version två. För mycket av det som finns i MOF finns nu i ITIL version tre. Framförallt operations delen. Hur du hanterar den dagliga driften på ett bra sätt. Däremot hanterar Moffen det bra. Det är ju det Microsoft gör. Men sin serverpark. Så som har varit föregångare till en del som finns i ITIL version tre.	Ö
159	M	Så som har bättre tillgång, iom att dom är leverantörer av både hårdvara och tjänster så får dom, tar dom sina best practices därifrån.	
160	R1	Ja. Vi får inte glömma att itSMF, jag skall inte säga bara itSMF. Är en ideell förening och när dessa sakerna skall fram så bygger ju det på att du och jag har tid att lust och dokumentera det här och ge input till det här. Däremot finns det en annan struktur kring ITIL, vilket innebär att det ofta kommer nya versioner. Man har ju outsourcat delar av verksamheten för att få struktur på det. Både när det gäller certifieringsdelar och tillkommande processer. Hantering och beskrivning. Är det en helt annan struktur än vad det var för ett par år sedan. Både på gott och ont. Jag är lite orolig att det börjar bli lite för stort.	Ö
161	A, M	Jaså?	
162	R1	Ja det är jag, jag har jobbat bland annat med COBIT innan som har 43 processer. Det är så stort, det är därför större bolag, banker och försäkringsbolag har gått ifrån det där. Förat de inte kunde hålla reda på det till sist. Det blev för omfattande. Nu är vi väl uppe i 25 eller 26 processer i ITIL version tre. Vissa av dem är splittrade från en och har delats upp i två processer. Det har börjat bli lite sådär att man inte kan hålla koll på det i huvudet. Men det är ju så att det är omfattande.	Ö
163	A	Det måste det ju vara	

164	R1	Därför byggs det på hela tiden med projekt management osv...för projekt har också betydelse i hela service management området.	Ö
165	M	Så det växer stadigt?	
166	R1	Ja det växer mycket stadigt.	
167	M	Jag tror vi har fått svar på alla frågor, väldigt intressant.	
168	R1	Ok.	
169	M	Har varit mycket intressant att höra erfarenhetsmässigt.	

Bilaga 3: Intervjutraskript Intervju 2

Anders Jehander (A)

Mattias Nilsson (M)

Per Wendt (P)

1	A	Utbildning, bakgrund, arbetsuppgifter, vilken relation du har till ITIL?	
2	P	Ja presentation, Per Wendt heter jag och jobbar, har tidigare jobbat som change manager på ITT, det är då en förvaltning inom Region Skåne. Den förvaltning som handhar drift. Drift av alla 24000 klienter, alla 1500 servrar och alla 1000 applikationer. Där kom jag i kontakt med ITIL, vad kan det vara 2,5-3 år sedan. Genom att vi började titta på centralisering, precis som Region Skåne centraliserar så ville vi centralisera driften. Från att ha haft 6 olika driftställen, stora driftställen, så har vi då försökt centralisera detta till ett. Dock har vi ju fortfarande servrar och sånt kvar ute. Sen bytte jag jobb i somras, jag sitter nu som change manager på det vi kallar ITU och det är alltså utvecklarsidan, beställarsidan, som inte har med driften att göra. Däremot tar vi alla policybeslut. Vi lägger alla förändringsförslag till driften, det kan vara inriktning på gemensamma applikationer, kommunikation. Inom vård och hälsa finns det många olika system. Så jag sitter på den sidan idag.	B
3	M	Ok, så ni försöker standardisera system?	
4	P	Ja och den är ju inte självklar som driftsidan, när det gäller ITILs ramverk. Det är ju inga rena klara förändringar vi har. Utan det kan vara ett projekt som drivs halvårsvis, årsvis men mot syftet att utmynna i någonting och där använder vi ITIL. Vi kör change processen fullt ut och vi överlämnar i samma system dom beslut vi tar till ITT, eller till en extern leverantör. Detta skall göra. Jag har jobbat, jag har varit med i branschen länge. Jag har jobbat med data i snart 25 år. Har varit med i allt mellan normaldrift, teknikeruppdrag, processledare. Jag har varit enhetschef, jag har jobbat som konsult på VM Data. Har många utbildningar internt och i botten har jag ett treårigt gymnasium som ekonom.	B
5	M	Samma som mig då.	

6	P	Ja var det lite svar på frågan?	
7	A	Ja, det var bra. Hur stor är den interna ITU?	
8	P	Den är stor, jättestor. Den, om du pratar pengar så pratar vi i storleksordningen 350 – 400 miljoner som omsätts bara på detta. Och det är väldigt mycket tjänster som är inblandade, den syftar till, man ser den ur ett regionalt syfte. Så mitt stora jobb är att samla ihop, leta, rota, hitta, samla ihop saker och ting. Sen skall det utmynna i kostnadseffektivitet och vissa besparingar och en konsolidering av applikationer. Vi har ju en målsättning, det kan ni läsa om på webben i och för sig. En patient – en journal. Går under ett projekt som kallas Paraplyprojektet just nu och 2012 hoppas vi det kan vara verklighet. I dag är det alldeles för mycket utspritt	B,Ö
9	M	Ja, varje avdelning har sitt system.	
10	P	Ja du kan ju komma in på en vårdcentral som kör sitt journalsystem. Dom kan remitera sig till Ysta lasarett som har sitt journalsystem och då har du inget med dig och därifrån kan dom skicka upp dig till Lund och då hamnar du i ett annat journalsystem och du har ingenting med dig då. Så det känns som du börjar om varje gång du kommer till ett nytt ställe.	Ö
11	M	Min sambo jobbar på förlossningen ibland.	
12	P	Ja	
13	M	Systemet dom har, det är en man som har utvecklat det och det är han som ger support också visst.	
14	P	Ja, det finns många sådana system.	
15	M	Skulle han försvinna så, då är det kört.	
16	P	Då är det förmodligen gjort i nån Access eller Excel, eller nått annat, just för förlossningen.	
17	M	Säkerligen	
18	P	Som säkert har varit jättebra i den begränsade miljön.	
19	M	Ska det fungera med resterande...	
20	P	Ja, då blir det svårt.	
21	A	Ska vi köra igång där med? På vilket sätt insåg ni att ITIL kunde främja er verksamhet?	
22	P	Vi ville ju hitta ett ramverk som strukturerade, på ett strukturerat sätt reglerade förändringar, hanterade incidenter, problem och även innehöll någon form av databas i botten. ITIL hittade vi ju ganska snabbt då, finns ju lite konkurrenter till ITIL också, men det passade	P,Ö

		oss. Vi kopplade sedan ihop det med den produkten som vi kör, vi har ett system som hanterar allt detta. Det är CA Unicenter, där man hänger på moduler efter hand, så alla våra förändringar, alla våra incidenter, alla våra releaser delar ligger i samma verktyg, samma system.	
23	A	Sen har ni den här CM Databasen också?	
24	P	Som inte är färdig konfigurerad, där bara matas in uppgifter idag, där är ett hästjobb att göra på den.	Ö
25	M	Den blir väl aldrig klar heller?	
26	P	Jag känner mycket folk i den här branschen och jag har inte hört någon som har en sån färdig. Jag vet inte om ni har stött på det?	Ö
27	M	Inte än, vi har läst mycket artiklar om det, det läggs mycket energi på det, men blir aldrig riktigt färdigt.	
28	P	Och där tror jag ni som går sådana här utbildningar, där är mycket att jobba på denna marknad. Massor. Så det är nog bra...	
29	M	Då skall vi se, vi har en här. Som är mer generellt övergripande över ITIL. Vilka processer som ni valt att implementera i organisationen? Change har vi ju hört...	
30	P	Vi började ju med en central Service Desk, som vi då kallar som vi har SPOCK mot den, Single Point of Contact.	P
31	M	Ja just det	
32	P	Så användarna ringer till den centrala Service Desken, och det gäller både för data och telefoni. Det är samma nummer. Ganska snabbt behövde dom ett Service Desk verktyg och det fanns ett antal innan, såna som var utvecklade lokalt, som du beksrev, förlossningssystemen, vissa hade CA och vissa hade någonting annat. Så då gjorde vi en upphandling och bestämde oss för CA och då får man ganska snabbt dra igång incidenthanteringen, när man har en Service Desk, det är ju mest problem man ringer om. Så incident har vi fullt ut idag, följer boken ganska bra skulle jag vilja påstå med prioriteringar och vissa SLA kopplade och tillsammans med incident har vi sedan knappt ett år, börjat jobba med problem. Där är det samma processledare som har de två. Både på gott och på ont.	P,Ö
33	M	Ja just det.	
34	P	Det goda är att man känner till incidenterna, det onda är att man orkar kanske inte dra i det här så man tar hand om problemet. Så det	Pm

		är på gott och ont.	
35	M	Ja det är det här med att ge service till själv, där också.	
36	P	Lite det stuket blir det, ja, efter detta drog vi igång change processen ja, Det var mest för att få kontroll på dåligt genomförda förändringar i driften. Som kunde leda till precis vad som helst.	P
37	M	Ja	
38	P	Som ett brev på posten när vi dragit igång och kommit en bit, var ju att när man tagit beslut om en förändring i change så skall den ju utföras och då hade vi på något sätt bommat release processen. Då pratar jag ju ett år tillbaka, så den fick vi snabbt dra igång. Vi kallar den release light hos oss. För det är en förenklad release utifrån ramverket, men den fungerar bra. Det är dom fyra ja och sen har vi ju CMDBn eller MDBn som den egentligen heter i botten. Till den har vi nu sedan ett halvår tillbaka börjat koppla in SLAB, överenskommelserna som skrivs och det är mycket interna överenskommelser som skrivs idag, från kliniker och sjukhus mot interna driften. Det finns ju även externa men dom är inte inlagda än.	P,Ö
39	M	Så processtänket har kommit ut i resten av organisationen också?	
40	P	Ja, men vi har slitit mycket med det. Tjänstetänket är det vi håller på med nu, om ni har läst tidningarna så har ni inte bommat att vi är ute i en upphandling som vi kallar PC som tjänst. Arbetsplats som tjänst. Lite kort innebär det att vi kommer sälja alla våra 24000 datorer till en leverantör och så kommer vi hyra in dessa som en tjänst.	Ö
41	A	Ja just det, med avtalad...	
42	P	Ja med alla dom bitarna, och de året vi gör det, det skall gälla från januari 2008. Så då får vi in en stor hög pengar som vi kan använda till implementering och standardisera. Samtidigt så byter vi ungefär en tredjedel av maskinparken till nya datorer. Vi kommer att skriva avtal på att vi kommer byta bärbara var tredje år och stationära var fjärde år. Så när fyra år har gått så har du snurr på det och då kommer du till PC tjänst, en riktig tjänst. Sen har vi småtjänster, du kan köra en journaltjänst. Men det är i princip bara att man har tillgång till ett journalsystem och en installation på datorn så det är en enkel form av tjänster. Det finns där.	Ö
43	A	Då är det mycket, ganska mycket supportprocesser, lite leverans.	

44	P	Ja det kan vi kalla det.	P
45	M	Det för oss in på nästa fråga. Varför har man valt bort vissa processer ur ITIL för att man inte har ett behov eller man har inte kommit så långt?	
46	P	Vi kör ju ITIL version två och en del av oss har tittat på ITIL version tre. Det vi har sett av trean, på ett helt annat sätt tar hand om verksamhetens behov och det känns ju bra men det är inget vi har mäktat med just nu.	P
47	M	Nej	
48	P	Dom processer jag inte räknat upp nu i version två. financial, continuity, availability. Vi har inte orkat med dom än helt enkelt.	P
49	M	Men ni skulle vilja?	
50	P	Absolut, men vi har inte sett, det är inget akut behov av dom heller. För att trygga driften vill vi ha kontroll på incidenterna, vi vill göra våra förändringar kända, vi vill släppa som i ordnade former. Där är vi ju lite nu, men resten kommer.	P
51	M	Det är lite av en trend vi sett, det är just Service Desk och incident.	
52	P	Jag tror man gör så. Det är nog där du praktiskt har nytta. Det är nog där du kan känna pengar, eller minska utgifterna. Tjäna pengar gör man aldrig.	P
53	A	Ja just det, resurserna flyttar så att säga.	
54	P	Ja	
55	A	Sen pratar vi lite om förankring i ledningen. Hur får man?	
56	P	Hela management biten?	
57	A	Ja din syn på hur man förankrar de här projekten i ledningen? Hur får man dom tycka det här är viktigt och då pratar jag om dom som betalat.	
58	P	Om jag hade tittat på, om jag tittar på den roll jag hade innan, på driftbolaget så var det inget som helst bekymmer att få det förankrat i driftsledningen. Driftsledningen ingick i CABen också, och enhetscheferna på driftsorterna var med i CABen. Så dom såg verkligen nyttan med det här. Men det var inte dom som betalade, det är ju kunden till dem som betalar det. Det är den sidan jag jobbar på nu, den som kallas för ITU, det är där pengarna finns och det är där vi betalar för tjänsterna vi får Oavsett om dom är interna eller externa och vi har en ny IT-direktör sedan semestern, och hon har klart uttalat att det är det här vi skall använda. Vi kallar det IT	T

		<p>ärendehantering hos oss, men det bygger helt på ITILs principer Så det är ITILs ramverk version två och stödsystemen är från CA. Så det har inte varit några bekymmer inom IT världen och dom direktörer som jobbat inom den. Men det finns alltid ett bekymmer mot vård och hälsa direktören, infrastrukturendirektören. För det kostar pengar ja. Det slitiga i mitt jobb är att sjukhuset. Mellan Lund och Malmö brukar vi säga att det är 4000 mil, det är jordens omkrets på andra hållet. Det stämmer lite ibland med, för det man gör i Malmö, både på sjukhus och universitetsdelarna. Det är något man inte vill anamma i Lund utan dom vill ha något eget och så vice versa. Det finns någon inbyggd konkurrens, jag vet inte varför. Problemet med pengar och förankring, framförallt här i Lund, här finns universitetet. Här finns professorer och dom har liksom dubbla roller, dom är Professorer ibland och läkare ibland. Dom har egna anslag, egna fonder egna pengar. Så får dom inte som dom vill i ett ramverk, så gör dom ändå som dom vill i slutändan.</p>	
59	A,M	Ok	
60	P	Jag tror inte man gör så om man jobbar på Ericsson eller Volvo.	
61	M	Nej, där är det bäst att följa.	
62	P	Men vi har haft bra stöd ifrån ledningen. Den som jag har som ledning i alla fall.	T
63	A	Handlar det om att dom ser att det fanns problem innan som ITIL kan stödja så att säga.	
64	P	Ja, alla har ju skrikit om ett regelverk om det sen kallas ITIL eller vad det kallas, det spelar mindre roll. Det är mycket sunt förnuft också.	Ö
65	A	Ja	
66	P	Det är bara någon som skrivit lite böcker om det, och best practice utifrån det. Det är en smart affärsidé.	
67	M	Visst är det.	
68	P	Det har ni väl upptäckt när ni har pluggat igenom det här.	
69	M	Hur har ni gått tillväga, har ni haft kompetensen inom organisationen, eller har ni tagit hjälp utifrån?	
70	P	Båda delar, vi har haft en kompetens internt, plus att vi har satsat på dom som skall jobba inom området. Både med internutbildningar och externutbildningar, foundationutbildningar har ett antal personer gått. Men sen för att bygga applikationerna enligt detta, våra system har vi haft extern hjälp. Både genom CA, dom är stora,	T

		dom är ungefär som Microsoft, dom gör inget själva utan använder underleverantörer, och då har vi haft Kerfi i vår tur till mycket hjälp. Det tror jag, vi har tagit över det här själva. Vi driver vår egen utveckling i det här. Vi har en egen utvecklingsenhet. Som jobbar med förbättringar, vi har systemförvaltning på hela detta, där allting skall gå igenom. Annars är det förbjudet att göra förändringar i det.	
71	M	Kan det vara bra att ta in en extern också. Vi har hör uttrycket att det är svårt att vara profet i sitt eget land.	
72	P	Det beror sig på vilket land man bor i?	
73	M	Ja, ibland är det lättare att ta in utomstående, eftersom ledningen lyssnar.	
74	P	Alltså, jag tror att om man skall göra någonting sådant här internt. Man kommer nog inte hela vägen fram, för man måste ha andras ögon. Som någon form av kvalitetskontroll, under resans gång. Men det jag också har upplevt är att du kan fråga fem externa och dom har fem olika syner på detta. Så det är lite, vilken extern får du in? Hur implementerar dom det? Så det finns lika många åsikter som det finns människor nästan. Ja, vi har gått på pumpen ett antal gånger, och när man sen skall få det verifierat av någon annan, ja då visar det sig att vi inte hade behövt gå på pumpen, utan kunnat göra såhär istället. Så det är jättesvårt. Men internt tror jag inte man klarar det. Inte om man vill implementera ITIL och sen använda ett stödsystem till det. Det tror jag inte.	T
75	M	Nej.	
76	P	Du kan väl använda ITIL om du vill det och ha papper och penna, det vet jag många som gör.	Ö
77	M	Ja	
78	P	Då tror jag nog man kan göra det, då måste man ju ha ett helt underbart underlag den dag man bestämmer sig för ett system. För då är det ju det underlaget en kravspec.	Ö
79	M	Precis.	
80	P	Men vi klarar det inte utan, jag tror vi är för stora för det också.	
81	A	Hur lång tid tog införandet från behovsuppkoms till att första implementationen var på plats?	
82	P	Skall ni gissa?	
83	A	Jag skulle gissa på två år kanske.	
84	P	Det var inte helt fel, 26 månader höll man på i projektform. Innan	T

		man gick över till förvaltning. Så lite mer än två år och det kostar mycket pengar, det är mycket projektarbete, mycket konsulter i vissa lägen. Grupper som träffas, mycket åsikter När vi kom så lång att vi sa att nu går vi igång med detta och kallar det version ett. Det gjorde vi innan midsommar detta året, då har vi fått banka in i huvudet på vissa att detta är version 1.0, nu måste vi istället driva på version 1.1 eller 1.5. Där kvarstår mycket, där är lite gnissel. Men annars hade vi aldrig kommit till skott.	
85	A	Precis	
86	P	För det krävdes en viss övertalning, och krävs fortfarande visst övertalning.	
87	M	Nån som beslutar också liksom till sist...	
88	P	Ja fast där har vi lyckats ganska bra, för vi har en systemförvaltning nu som sköter detta. Den är helt sanktionerad och den har pengarna och den har mandatet att ta de förändringar som behövs och det kan göras det internt och den kan ta in externa resurser för att komma vidare. Vi har en intern budget på just ITIL som vi pratar om nu på 3 miljoner.	T
89	A	För vidareutveckling?	
90	P	Ja för att driva det runt.	
91	M	Så har vi en liten fråga här. När ni då väl skulle börja implementera det, hur gick ni tillväga. Köpte ni ITILs böcker, kollade i checklistorna? Följde dom?	
92	P	Nej det gjorde vi faktiskt inte, jag var faktiskt med när vi började med detta och det är ju nu 2,5 år sedan. Nej det, vi började på, jag skulle säga att vi började bra. Vi började på andra hållet. Med alla som satt i någon chefsposition som hade åsikter, synpunkter, erfarenheter på driften och hur dålig den var. Dessa personer hade sammankomster vid ett antal tillfällen och vi använde bland annat HP som konsulter då, så vi hade övernattningar och sånt här och vi gick en förenklad foundation kurs. Tillsammans, och det spred sig sen uppifrån och neråt. Tillslut fick driftbolaget hos oss så stort tryck på sig att nu måste vi dra igång det här och då fick jag jobbet att dra det projektet, sätta igång det.	T
93	M	Ok, hur var det att få in processtänket, eller har det alltid funnits i organisationen?	
94	P	Nej	

95	M	Så det är också någonting ni har fått...	
96	P	Alltså den frågan är ju svårt att svara på, processtänket hos tekniker som är ett släkte för sig själv, det finns egentligen inte, dom har gjort på ett visst sätt alltid och dom vill göra på ett visst sätt alltid. Mycket av deras tänk, dom är jätteduktiga och så, men mycket av deras tänk det är i deras hjärna. Dåliga på att dokumentera, dåliga på att informera, dåliga på att utbilda. Så som håller det igång med det dom kan. Så där finns ju inte mycket till processtänk utifrån detta, men det var varit, vi har kört massor med utbildningar, massor med träffar. Massor med, vi ställer upp, det har varit rätt mycket folk som ställt upp liksom för det. Så nu är det detta som gäller. Ledningen har stöttat det, verksamhetschefen för driftbolaget har fått banka folk i huvudet, ni måste göra detta. Men det har varit lite gnissel	T
97	M	Ja det förstår jag, det brukar alltid vara det när något skall förändras, folk är misstänksamma.	
98	P	Ja människan är inte förändringbenägna, men det måste vi vara ibland. Ja, men det är nog därför det tar lite lång tid.	
99	A	Upptog det problem under införandet? Och iså fall i vilka processer var dom tonvikt i så att säga? Något som du ser en trend i...	
100	P	Inget som jag spontant kan dra, problemet vi i så fall har haft är att utifrån dom riktlinjer man har satt upp för incident processerna eller för change processerna. Dom har varit delvis svåra att implementera i vårt system, det är ett visst problem och det engagerar väldigt lite folk det här problemet. När man väl säter upp ett system, lägga en change låter ju enkelt, men när du sätter upp systemet som möjliggör att lägga en change, så måste du ta ställning till vad skall den innehålla. Skall det finna tvingande fält, skall man svara ja/nej någonstans. Skall man fyllas i om det finns pengar osv osv. Så det har vi haft mycket, inte problem men vi har haft mycket jobb med det. Det är nog också någonting man glömmer, att på ett stort företag måste man ha ett stödsystem. Man kan inte driva det annars. Jag tror inte man kan bygga någonting själv i alla fall.	Pm
101	A	Nej det räcker kanske inte med några pärmar som förklarar hur man skall göra?	
102	P	Nej och vi har ju varit duktiga på att i mångt och mycket, inte i allt, men vi har varit duktiga på att försöka dokumentera våra processer. Sen bommar man ibland, man bommar när det skall skickas ut mail,	Pm

		status i ärende och man bommar ibland när man skall gå via en viss källa. Men det mesta finns där, det är dokumenterat hos oss och gör du ingrep i det så måste du ändra dokumentationen.	
103	A	Uppstod det några problem som ITIL inte hanterade? Som ni har fått hitta på egna best practice för?	
104	P	Ja, ITIL tvås jättestora problem är att den inte bygger på verksamheten, den bygger bara på ren drift. Det var väl det vi var ute efter just då, men sen märkte efter ett tag att verksamhetens behov skall tillgodoses och där är eller har ITIL varit dåligt tidigare, trean är ju mycket, mycket bättre på det här. Så det är den sidan jag jobbar på idag, beställarsidan, där är ett jättejobb och ITIL tre är inget vi orkar dra igång idag heller, vi måste först få det här att sätta sig. När man sen går över till trean har jag ingen aning om, men det får vi börja att titta på så småningom.	Pm
104	M	Men det är just verksamheten som är bristen...?	
105	P	Ja det är det eller det var det, absolut. Det beskriv inte mycket i böckerna.	
106	M	Ja vi har också förstått det, att det organisatoriska...	
107	P	Tittar man inte så mycket på... Ja i en driftorganisation passar ITIL två och trean också, passar ju alldeles perfekt. Det är ju ordning och reda och struktur på ett kontrollerat sätt. Sen när du kommer över på den sidan som tar beslut om policyförändringar, avtalsskrivningar, långa projekt. Införande av migreringsuppdrag och sånt här så är ITIL, vi har det mest som ett sätt att redovisa vad man gör. Men det är inte ett stöd för det vi jobbar med, utan det drivs ju i andra former då ju.	Pm
108	A	Ja det var det vi var inne på, med struktur. Det finns ju många röster som säger att strukturen blir för komplex på en IT-avdelning. Lite det du var inne på, att tekniker vill jobba på sitt sätt. Hur tycker du att strukturen ändras på driftavdelningen?	
109	P	Ja alltså det, tekniker tycker inte om detta. Vi tvingar tekniker, vår ITIL process om det gäller en release då, så tvingar den teknikern att i systemet boka av saker när de är utförda och det sätts en stämpel på det. T.ex. dokumentation och då kan man antingen bifoga sin dokumentation eller beskriva den på något annat sätt och bocka av och då hänger vi den här personen om inte detta är gjort. Så är dom inte vana vid att jobba, så dom hatar, eller hatar skall jag inte säga.	Pm, R

		Men dom tycker detta är byråkratiskt och jobbigt. Omständigt. Men vi får en bra kvittens på att detta är gjort. Det tycker jag är en styrka och fler och fler börjar tycka, men det är inte såhär dumt i verkligheten och vi får lite ordning och reda. Vi kan ju senare se att när vi gjorde detta så har det här inträffat. Vi kan ju faktiskt koppla vissa incidenter mot en förändring som gjordes på vårt service fönster i förra veckan. Det har man inte haft en aning om innan.	
110	M	Så när man börjar se en verkan, då släpper spärrarna?	
111	P	Ja och det är som goda exemplen, man måste hitta goda exempel på detta. Man måste implementera det där det känns ganska enkelt och där man har läget under kontroll. Sen lyfts det fram det goda exemplet på det, titta vad strukturerade vi är, titta vilken statistik vi kan plocka ut, såhär många förändringar har vi haft denna månaden. Så många gick bra, ja alla dom bitarna. Det är inte ITIL duktigt på, just det här med statistiken. Hur man redogör för den, det har vi jobbat rätt mycket med. Att offentligt visa också, så här många problem har vi och även subjektiva bedömningar kör vi med månadsrapporten som vi kallar Change Managemnet månadsrapport. Där skriver CM en subjektiv bedömning hur månaden har varit, och där är vi inte rädda för att lyfta fram grupper, eller om enskilda personer har gjort någonting som inte är tillåtet. Det måste man göra.	R
112	A	Om dom har gått förbi en releasehanteringsprocess t.ex. installerat uppdateringar?	
113	P	Finns många som är lite småsmarta och gör saker och ting utan att lämna in en change och utan att gå i en releaseprocess och skiter det sig så rapporterar dom det som en incident, men dom hittar vi dom också. Så börjar man gräva lite i det så hittar man incidenter på nätverket, varför gick det åt helsike där, det finns ju ingen förändring. Så då kommer det ju fram.	Pm
114	M	Då kommer vi lite in på det här med resultat.	
115	P	Jaha, ok...	
116	M	Uppfattar du att just ITIL har fört IT-avdelningen och affärsverksamheten närmare varandra?	
117	P	Ja, först fick jag tänka lite vad du frågade om, men det har det. Absolut, så tillvida att IT-verksamheten kör ju sitt dagliga driftsuppdrag och de har förändringar i det, men ifrån verksamheten	R,Ö

		<p>får de ju förändringar också, som tar de hand om och det sker sen en återrapportering till beställaren, ut till verksamheten. Det systemet vi har, där har man samma nummer på ärendet hela vägen. Helt öppet system, saknar behörighet så man kan gå in och läsa detta.</p> <p>Beställaren kan närsomhelst gå in och titta, vilket status har min förändring. En förändring för oss är inte bara en förändring som jag tror ni tänker er. Utan vi har även kopplat ihop vår beställningsportal, där man beställer dator, USB-minne, CD-media, prylar, hårdvara. Det bara bockar man i en beställningsportal som ser ut som Dustin ungefär, sen gör man godkänn och lite med vilket kostnadsställe det är. Det som sker i bakgrunden när man gjort detta är att det skapas en change i systemet. Den changen får man tillbaka som ett mail, att din beställning är mottagen och följ denna länk. Så lägger vi en länk till ärendet där så kan man följa ärendet där.</p>	
118	A,M	Smart	
119	P	<p>Ja så har vi dragit in det, för det tog alltså rätt lång tid innan vi tog beslut om att verkligen göra så. Men det är på sikt, på sikt skall även de komponenter jag räknat upp in i CMDB och få ett CI på det också. Då kopplar vi det där också, där är vi inte idag. Men tanken är att vi skall dit.</p>	Ö
120	M	Det måste vara en massiv databas? Hålla allt.	
121	P	Ja den är stor, det är en SQL också. Microsoft.	
122	A	OK.	
123	P	SQL funkar klockrent, Microsoft SQL är nog den bästa produkten dom gjort, eller en av de bästa. Sen är dom ju duktiga på marknadsföring.	
124	M	Men var har ni själva, ja ni hade dom utplacerade på olika ställen?	
125	P	Databasen?	
126	M	Ja, eller ni har en centraliserad.	
127	P	<p>Detta står, allt som hanterar detta står faktiskt här i Lund. Det står på driftsförvaltningen här i Lund och deras, den är speglad, deras databas är nere på sjukhusområdet i någon bunker där. Där kör dom ett antal system, Melior bland annat också. Det finns där också och det är speglade databaser och det är redundanta servrar, det är liksom rubbet. Men det är ett ställe bara, sen är det dubbla vägar in och den biten.</p>	Ö

128	M	Men det är inget, just det här med redundans, det är inget från som här availability, kapacitetshantering?	
129	P	Nej	
130	M	Eller det är bara som ni sett, såhär skall det vara.	
131	P	Ja, utifrån utarbetade principer från driften. Vi poängsätter vissa system. Har du high priority på ett system. Detta systemet kallar vi för vårt IT- affärssystem, så det har high priority och då sätts det upp på ett visst sätt. Det är förbjudet med sånt på de stora systemen. Det kan man ha på annat ju. Meleor det är samma, det är med high priority. Så det är efter konstens alla regler. Men inget ITIL tänk alls, nej.	Ö
132	M	Nej	
133	P	Om du nu inte på ett enkelt sätt kan implementera ITIL på det. Vilket jag tror.	
134	M	Jo det finns ju för det också.	
135	P	Ja det tror jag man skulle kunna göra ganska enkelt.	
136	A	Vi har pratat lite om det med prioritering av system. Just det att det inte är det system som IT-avdelningen tror sig veta är det mest affärskritiska utan att det är det som är överenskommet i SLA osv.	Ö
137	P	IT-avdelningen hos är det inte som prioriterar systemen.	
138	A	Nej, precis.	
139	P	Det får dom inte. Det är kunden, kunden kan högprioritera ett system som för oss kanske låter som rena nonsens. Men det är, dom får betala utifrån det och dom har ett SLA på det. Tillgänglighet, om dom skall ha 24/7 så kostar det mer. Men för dom är det kanske väldigt kritiskt ju. Nej IT-avdelningen har för ett antal år sedan haft alldeles för stor makt och haft för mycket synpunkter på sånt här, det finns inte längre, ja det finns väl men det håller på att arbetas bort.	Ö
140	M	Det är väl också positivt för affärsverksamheten?	
141	P	Ja	
142	M	Dom kan faktiskt prioritera IT.	
143	P	Exakt. Absolut framgångsrikaste vi har, nu har dom sina servrar själv men det tillhör oss. Men dom har egen administration, egen driftavdelning. Det är Skånetrafiken. Går ni in på skane.se eller skanetrafiken.se, funkar det bra. Du vet om vilken buss du skall åka med, när du kommer fram, nästa tid, vad kostar det. Så det funkar	Ö

		klockrent. Det är ändå det enklaste systemet, det svåraste systemet dom har är när man skall göra såna här samresetjänster, dvs. taxi eller buss skall hämta upp folk längs rutten för att ta in dom till sjukhuset. Då skall dom liksom planeras, banalt låter det som men det är allts, där står någon gammal människa. Dom får inte vänta för länge ute vid vägen. Dom skall lämnas.	
144	M	Hitta den optimala rutten.	
145	P	Ja just det, sådana bitar Det är ett 50-tal servrar inblandade i det systemet.	
146	A	Vi var inne på det, affärsverksamhetens krav måste ha blivit tydligare då? Eftersom ni kan fånga upp dom bättre.	
147	P	Absolut	R
148	A	Resurshantering, hur har den, hur är den efter ITIL införandet?	
149	P	Vad menar du med resurshantering?	
150	A	Då pratar jag om tekniker främst. Som då istället kan lösgöras för att göra andra uppgifter.	
151	P	Ja den är ju, vi trodde ungefär som du säger, att man skulle kunna spara in mycket resurser på detta. Men vi har haft problem med det, det har visat sig att det inte är speciellt mycket resurser man sparar in på detta. Riktigt varför vet jag egentligen inte. För logiskt sett borde det vara det, helpdesken löser allt fler ärende first call eller remote. Ändå har tekniker fullt upp, så det vi gör nu, har gjort ett tag, är att få tekniker att rapportera sin tid också. Vad är det man sysslar med? Springer man fortfarande, vi har exempel på där man har sprungit liksom när något har gått ner, då måste man, Adidas tekniker som det kallas. Snabbt ut och fixa det, normalt sett jobbar vi inte så men tiden har ändå inte blivit något mindre.	R
152	M	Brandsläckartekniken där.	
153	P	Ja det är lite det och jag tror mycket hänger på det att det finns mycket lokalt, här står säkert nått lokalt här med. Som körs av någon som är IT intresserad ifrån början, och sen har börjat ta hand om driften av detta. Jag det funkar till det smäller kanske.	
154	M	Märkte vi första terminen, när servern brann upp här.	
155	P	Vad hade du sen då?	
156	M	Ja vi hade inget, alla våra arbetat, vi hade ju inte gått så länge, försvann ju.	
157	P	Ja, där har vi då i som här bunkrarna helt andra krav. Brinner det i	Ö

		den ena bunkern så finns det redundant på den andra och finns det inte den redundansen då tar man ut backup på ett helt annat sätt. Man lägger backup på diskar idag, det är ju rätt vanligt att man lägger som på vanliga diskar idag. Men dom finns på ett helt annat ställe, så brinner det har du diskar, eller brinner diskar ja då gör det inget för då är systemet kvar. Men det gör man ju inte på ett institut eller nått liknande. Men spara tid det kan jag inte säga, det är ingen hos oss som kan bevisa det att vi sparar in tid. Det tycker nog vi som jobbar med det är rätt konstigt att vi inte sparar in någon tid.	
158	A	Men det är inte så bara att dom har flyttas från att lösa incidenter hela tiden till att ibland kunna lösa några problem också.	
159	P	Jo det finns det också.	
160	A	Även om det inte syns på pappret är det ju ändå effektivare.	
161	P	Ja men då måste man börja sätta tiden på olika projekt istället. Det är ju då ett sätt att börja angripa det. Centrala Service Desken sitter här i Lund också, borta vid Mårtensstorget. Sitter dom i källaren där i en lokal och där är ju 15 personer som sitter där och då tycker man att dom löser ju, jag tror att dom löser någonstans mellan 3 och 4000 ärende remote eller över telefon varje månad och det måste ju ha varit tekniker som varit ute och löst detta innan. Var är alltså, dom 15 finns ju där men det har kanske varit 40 där innan som gjort detta. Var blir den diffen av? Det har vi dålig koll på.	R
162	M	Det är ju svårt att se då effektivitetsvinsten av det.	
163	P	Ja, den kommer inte fram	
164	M	Det är lite konstigt.	
165	P	Ja	
166	M	Det brukar ju vara den man vill visa upp.	
167	P	På ett företag som har syfte att tjäna pengar, är det nog enklare. Vi kan ju inte fakturera eller vi kan inte tjäna pengar eftersom vi är landsting. Däremot kan vi dra ner på utgifterna.	
168	A	Hur är det med kostnadshantering, då pratar vi att man kan se vad just den tjänsten kostar att leverera till kunden.	
169	P	Det kan vi ju göra på dom fåtal SLA tjänster vi har. Där man köper tjänsten.	
170	A	Ja	
171	P	Där kan vi ju se, exakt.	
172	A	Eftersom dom är ITIL säkrade.	

173	P	Ja det kan vi göra, tar du PC som arbetsplats så kostar den enklaste datorn vi har. Där man inte har något ansvar själv, utan där vi styr den utan den går in i ett AD och så är där policys och grejer på den så som inte kan göra någonting. Dom får sina applikationer, dom kan inte ens spara på c, för c finns inte längre. För det går över på servrar. Den ligger på runt 600 kronor i månaden att köpa. Sen har vi hela kittet, finns ett antal varianter. Egenansvars PC, den kostar 1500 spänn. Där kan du göra allting. Men där får dom också betala om dom fimpas den.	Ö
174	A	Om det händer något...	
175	P	Ja det är ju det mest vanliga, att man har en såndär, man har den med sig hem, man installerar, man surfar och man har ungar och sen är den ju paj. Någonting slutar funkar. De lästa PCna har vi inga bekymmer med sånt. Men just egenansvars PC då får man baka tillbaka någonting, antingen lägga på ny image på den eller skicka ut programmet igen, eller avinstallera. Men ny image är det mest vanliga.	Ö
176	A	Det går ju lätt och se, det är ju jättebra.	
177	P	Ja och sånt finns också i systemet. Det måste ju affärsversamheten, eller kunden också tycka. Nu anställer jag den här killen eller tjejen och då kostar det 600 kr för att få IT tjänster.	
178	P	Ja fast där är ju också en mognad och det är ju den jag krigar mycket med, att kunden har ju inte betalt abonnemang på sånt här tidigare, det har inte kunder varit vana vid, utan har kunder haft pengar över i december månad så har man då köpt upp dom, och det kan vara ett antal datorer. Oavsett om de skulle ha dom eller vara till nytta eller. Pengarna tog slut den siste december då köpte man 10 datorer. Nu får man köpa en tjänst och betala per månad. Samma har du på telefonin, vi kör ju IP telefoní över hela regionen. Med vissa bekymmer. En telefon idag, en mobiltelefon för mig idag, kostar mer än en vad en dator kostar som tjänst. Så det är ett nytt tänk kunden måste anamma.	Ö
179	M	Hur små enheter ser ni kunden som? Alltså det är ju inte den vanliga arbetaren som är kunden?	
180	P	Nej det är det ju sällan, sjuksköterskan eller vårdbiträdet är det ju sällan. Dom är ju sällan kund det är ju mer avdelningen eller kliniken.	

181	M	Så dom är ju mer kostnadsställen då.
182	P	Ja, så funkar det, och det är ofta klinikchefen som har ansvaret för sina pengar. Sen har ju han ju på de flesta ställena, skulle jag vilja påstå, har ju någon form av IT sekreterare till sin hjälp. IT kontaktperson brukar vi kalla som, som gör inköpen, som hjälper läkarna som småfixar och håller reda på saker och ting. Det tror jag finns nästan överallt.
183	M	Mellan tummen och pekfingret hur många kunder har ni då ungefär?
184	P	Ja vi är ju 33000 anställda, jag tror att det i beställningportalen finns en kundlista på 1500 och det är inte alla. Så vi pratar ett par tusen kunder.
185	M	Det är rätt mycket.
186	P	Ja och dom par tusen skall vi ju centralisera in i den här tratten. In i ITIL och in i beställningsportalen, så att vi sen i slutändan kan göra stora upphandlinga.
187	M	Men skrivs det fortfarande kontrakt med varje kund?
188	P	Ja det gör det.
189	M	Mycket energi och tid till det också.
190	P	Ja, vi har en roll på driftbolaget som man nämner lite i ITIL, men inte så mycket, det är den som kallas kundansvarig. Den rollen har vi besatt idag för den behövs. Det är den som pratar med kunden, hjälper kunden och sen tar den med detta in i driften. Plus mot driften följer upp varför har det hänt, varför gjorde ni så och sen förmedlar detta mot kunden. Så det är ett riktigt skitjobb men det finns enligt ITIL och jag tror att man måste besätta den om man är ett stort företag. Privata leverantörer, framförallt i IT branschen har haft sådana länge. Man har kallat dom account manager eller någonting och det har ju varit den rollen, ut och smörja lite och se till så det funkar.
191	M	Att kunden också bara har en person att träffa angående det.
192	P	Ja så vill ju ha det.
193	M	Precis som Service Desken.
194	P	Ja det är ju det vi strävar efter, det är ju inte alla som kör detta. Men vi kör det fullt ut i Malmö, fullt ut i Lund, vi kör det fullt i Helsingborgs lasarett, stora delar av Ängelholm Inte Kristianstad fullt ut, inte , vi kör det fullt i Helsingborgs lasarett, stora delar av Ängelholm Inte Kristianstad fullt ut, inte Ysta fullt ut. Landskrona

		kör det fullt ut. Så det är inte riktigt alla. Primärvårdsenheterna, lite blandat för som är så spridda. Vi har 270 primärvårdsenheter, det alltifrån små vårdcentraler med några läkare och ett par syrror till större vårdcentraler. Det är svårt att få in detta jättetänket. Men man får lotsa lite, förvaltningscheferna måste man ha med sig på detta.
195	M	Man tänker ju lite när det är primärvård, det är fortfarande gamla remisser och vad heter det...
196	P	Inte recept?
197	M	Recept och sånt man får ut fortfarande.
198	P	Vilken vårcentral har du varit på?
199	M	Kävlinge.
200	P	Kör dom pappersrecept?
201	M	Ja sista jag var där så fick jag
202	P	Ja för det har vi ju haft elektroniskt länge
203	M	Akuten fick jag också det.
204	P	Här i Lund?
205	M	Ja
206	P	Men akuten kör papper, för, jag vet inte riktigt, dom kör inte digitalt. Jag tror det är för att dom är bemannade 24 timmar om dygnet. Det funkar inte digitalt 24 timmar om dygnet. Men vårdcentralerna har ju öppet mellan 8 och 17, dom kör nästan alla. Du måste uppge var du skall hämta ut ditt recept så skickas det digitalt.
207	M	Ja
208	P	Kävlinge det är som det är någon slags avgrund.
209	A	Jaha, men då har vi täckt in det mesta, det var intressant.
210	M	Det var dom frågorna vi hade.
211	P	Det var lite det ni hade tänkt er?
212	M	Ja, faktiskt. Det är just det här med processer och problem...
213	P	Jag vet att just Lunds Datacentral, dom har vi ett visst utbyte med. För som kör också CAs produkter och dom kör ITIL.

Bilaga 4: Intervjutraskript Intervju 3

Anders Jehander (A)

Mattias Nilsson (M)

Johan Johansson (J)

1 A Vi börjar med lite bakgrundsfrågor, presentation av dig då. Yrke, huvudsakliga arbetsuppgifter och hur du har kommit i kontakt med ITIL?

2	J	Jag har ju jobbat som, i olika ledande roller i 25 år nästan. Offentlig förvaltning, konsult, och det har egentligen hela tiden varit strukturfrågor som jag har jobbat med. Så jag kom i kontakt med ITIL, gjorde jag egentligen när jag var på VM Data, slutade där för ett år sedan och började när och när var det jag kom i kontakt med det. Kan det ha varit en fem-sex år sedan ungefär. När man började pratat med ITIL, det har ju funnit längre, men när man verkligen började snacka om det. Vi satt i stora upphandlingar med stora outsourcing kontrakt där det då ingick att vi skulle beskriva hur vi hanterade detta. Det var så jag kom i kontakt med det, sen har jag då jobbat i olika uppdrag där vi har infört processer. Antingen att jag varit som ansvarig för driften av processerna osv. Eller att jag har jobbat mot analyser, t.ex. på IKEA, av deras verksamhet, hur dom hanterar det.	B
---	---	---	---

3 A Och på LDC gör du?

4	J	Här är jag avdelningschef, har hand om Service Desk, klientsupport lite grand. Om man talar ITIL termer så mycket av service support.	B
---	---	---	---

5 M Sen har vi då storlek på organisationen? Då har ni alla studenterna som...

6	J	Nej vi har inte studenter alls, det vi supportar studenter med är att dom har en mailadress här, vi kör den mailservern här.	
---	---	--	--

7 M Men ni har institutionerna då som?

8	J	Ja vi har egentligen alla anställda på universitetet som potentiella användare, men sen finns det ju organisationer som gör att det blir defragmenterad. Så att varje institution, fakultet forskargrupp kan egentligen göra som dom själva vill och ha sitt IT-stöd på det sätt	B
---	---	--	---

		dom själva vill. Medans vi då strävar efter att vi vill vara centraliserade och strukturerade så vi liksom har samordning för hela universitetet. Så det vi levererar det vill vi ju egentligen leverera till alla. Det är det som är syftet och målet.	
9	M	Vi har ett tema som handlar om processer. Nu har du i och för sig inte varit med från början av införandet av ITIL här men. Första är liksom, på vilket sätt ni såg att ITIL kunde främja er verksamhet? Hur kunde den hjälpa er?	
10	J	Ja det är lite svårt att svara på eftersom jag inte var med när man började prata om det. Men det är helt klart att vi har ett antal avdelningar som jobbar med sina delar, Linux, Unix, man jobbar med mail, klientsupport, man jobbar med PC, MAC. Väldigt olika från ställe till ställe och ingen enhetlighet i hur man gjorde. Ingen process tanke alls.	B,P
11	M	Dokumentation fanns inte?	
12	J	Dokumentation ja, den var väldigt bristfällig. Så man visste inte riktigt vad man höll på med om man säger så. Ja det är väl lite grand överdrivet, men det blir ju så att man jobbar med sina saker överallt. Så det såg man nog att man behövde ha lite mer styrning av IT-verksamheten.	B,P
13	A	Vilka processer av ITIL har man valt att implementera?	
14	J	Vi har implementerat incident och problem.	P
15	M	Och så Service Desk funktionen.	
16	J	Ja, det är ju en funktion, det är ju ingen process.	
17	M	Precis, och dom tar hand om allt i princip Service Desken?	
18	J	Ja det gör dom, har, vi tar in allt, vi har 1400 ärende i månaden, nya ärenden. När det gäller incidenterna.	Ö
19	M	Men ni har ingen change management?	
20	J	Nej vi har, det har varit en rätt jobbig resa att föra in det här, att få acceptans och att få det att fungera. Men change, release, configuration är det som ligger och knackar på dörren.	P,Pm
21	M	Det är kommande?	
22	J	Det kommer in efter nyår, så börjar vi nog dra igång det på allvar hoppas jag.	
23	M	Hur har ni tänkt med dom här andra, alltså capability, availability, capacity och dom här?	P
24	J	Vi har inte lagt planen så lång än, men det är klart vi hamnar där.	P

		Man får ju ta det här steg för steg.	
25	M	Men dom ligger också i horisonten någonstans och väntar?	
26	J	Ja det gör ju egentligen alla processer som jag ser det. Men först och främst tittar vi ju på service support delen.	P
27	M	Det är ju den som ger verkan?	
28	J	Ja det är ju det dagliga hanterandet egentligen. Pratar vi Service Delivery delen så är det ju mer att man tittar på, hur det, så att man har kontroll på helheten så att säga. Service management delen, med tillgänglighet och ekonomi och allt.	P
29	A	Sen tittar vi lite grand på hur man rent faktiskt infört ITIL så att säga. Hur har ni förankrat det i den högre ledningen på LDC?	
30	J	Man kan säga såhär, på LDC var det inga problem att förankra det i den övre ledningen för det var därifrån det kom.	T
31	A	Jaha, ok	
32	J	Och sen så, sen drevs det därifrån egentligen, jag är osäker, jag tror att man fick vissa pengar tilldelade ifrån universitetet, i budgeten reserverade man vissa pengar för införandet. Det måste ha inneburit att man haft en viss acceptans från ledningen på LU också. Men det skall jag låta vara lite osakt för det är jag inte helt säker på. Har inte brytt mig om att ta reda på det.	T
33	A	Men det var att man såg behovet så att säga?	
34	J	Precis	T
35	M	Hur har ni, har ni haft kompetensen inom organisationen själv eller ni har tagit hjälp?	T
36	J	Det har köpts hjälp.	
37	M	På konsultbasis.	T
38	J	Ja, precis.	T
39	M	Och dom har varit med från början till slut?	
40	J	Ja just nu har vi inte dom inne, men när vi kommer in på att implementera kommande processer så tror jag det är ett måste.	T
41	M	Hur lång tid ungefär, ja från man insåg att man hade behovet till att ni faktiskt implementerade första?	
42	J	Det är också svårt att säga, jag vet inte riktigt när man insåg behovet och när man började jobba på det. Men mellan tummen och pekfingeret tror jag att man började jobba med det början på 2006 och införde och började jobba i det nya Service Desk systemet, incident och problem processerna. Hösten, september, oktober,	T

		samma år då. Men det skall jag låta vara osagt.	
43	A,M	Det är snabbt.	
44	J	Men startdatum är jag alltså lite osäker på.	
45	A	Vad har ni för stödverktyg till Service Desk?	
46	J	Det är CAs Unicenter, tror jag den heter om jag inte har helt fel för mig.	Ö
47	M	Den har vi kommit i kontakt med förut.	
48	J	Ja Region Skåne har den bland annat.	
49	A	Hur gick man tillväga, ja just det, ni tog in konsulter, men har ni egna, eget folk här som är foundation certifierade?	
50	J	Ja det är här ett antal, jag kan inte säga hur många men det är ett 10-15 tal som är foundation och sen har vi då några som har gått länge och har gjort det här, vad heter nästa steg? Ja, whatever. Vi har en incident och en problem manager och dom har gått, nästa steg på certifieringsskalan. Men jag tror att alla i ledningen är foundation certifierade. Så det är ju bra.	T,Ö
51	M	Man har gått sina kurser...	
52	J	Det är ett måste för att man skall kunna driva frågan.	T
53	M	Men du sa, acceptansen hade det varit lite problem med i början.	
54	J	Ja man är ju van vid att göra sina saker och nu då släppa ifrån sig det, släppa ifrån sig kunskap till Service Desk, det har varit lite jobbigt. Vi har ganska hög medelålder som är vana vid att jobba på sitt sätt. Enligt sina, med sina grejer, med sina kontaktpersoner.	Pm
55	M	Ja just det.	
56	J	Det är ju en resa att ta sig förbi.	Pm
57	M	Ja det verkar det vara. Nu har vi lite problemtema här. Har ni gått efter ITIL ramverket, blint så att säga, använt checklistorna.	T
58	J	Ja det kan jag inte säga hur vi gjorde implementationen eftersom jag började precis när det gick i drift. Men det har jag ju svårt att tänka mig, det är ju ett ramverk som man får ta det som passar.	
59	M	Man får hitta sina egna vägar.	
60	J	Här var ju säkert väldigt stor påverkan från dom konsulter som var här, deras erfarenhet, hur de hade gjort tidigare. Så ser det ju normalt ut.	T
61	M	Vet du om det upptog nått problem, var det något del som var svårare än någon annan att implementera?	
62	J	Hur menar du med del?	

63	M	Ja nån process som var svår eller funktion eller?	
64	J	Alltså det är ju förankringen och förändringen av arbetssättet som är den stora grejen i en sådan här implementation.	T
65	M	Så det är människorna, egentligen?	
66	J	Ja visst är det, att införa teknik, installera stödsystem de kan de flesta klara av. Sen skall man få folk att jobba med det, tydliggör det. Det är det som är det svåra, utan tvekan	Pm
67	M	Det är processtänket i organisationen?	
68	J	Javisst	
69	M	Var där något problem ITIL inte hanterade, alltså som ni fick själv...anpassa lite efter organisationen?	
70	J	Jag vet inte riktigt vad jag skall svara på det.	
71	M	Nej, det är kanske svårt eftersom du inte varit med.	
72	J	Jag kan inte se det framför mig.	
73	M	Nu kommer vi in på strukturen på IT-avdelningen, om den har förändrats efter det att ni påbörjat er ITIL.	
74	J	Det gjordes en omorganisation för, någonstans två år sedan och sen har då detta arbetet pågått, mycket att nu börjar man se att vi kanske inte har optimal organisation för det här. Börja se över...	Pm
75	M	Man får revidera.	
76	J	För visst har det här påverkan mot organisationen, definitivt.	
77	M	Nu kommer vi inte på trevliga grejer, resultat, tycker du att IT-tjänsterna har kopplats närmare affärsverksamheten? Er leverans mot kunden så att säga.	
78	J	Alltså jag, det kan ju inte säga, jag vet inte hur det var innan. Men jag uppfattar det nog så att man tänker mer på helheten på att få kunden i fokus lite.	R
79	M	Service tänk också.	
80	J	Ja precis. Parallellt med detta här, har vi jobbat mycket med kund och service intensivt det senaste året, det hänger liksom ihop. Du kan hur bra processer som helt om du inte har folk som vill jobba serviceinriktat. Det funkar inte.	P,R
81	M	Hur har beställarna av servicen, liksom, är dom bättre på att specificera sina krav?	
82	J	Där ser jag inga, om vi tittar på de externa beställarna så ser jag inte, har jag svårt att se att det skiljer sig. Dom vill ha något som funkar, det skall stödja verksamheten och det tror jag att det vara samma	R

		krav innan så att säga. Den interna beställningen, för vi levererar ju mycket intern också här, där har man nog fått en bättre förståelse för andra jobb. Det får jag nog säga.	
83	A	Det är kanske lättare när man ser deras arbete tydligare, i processen.	
84	J	Ja...	
85	A	Men har man infört något mer tjänstetänk, med ITIL. Alltså, nu levererar vi mail tjänster och det kostar så mycket i månaden.	
86	J	Ja	
87	A	Så ni har gått över...?	
88	J	Javisst, vi vill ju ha en tjänstebaserad leverans.	R
89	A	Ja	
90	J	Vi har ju en visst, vi har en tjänsteportfölj idag som jag som är specad och i alla fall finns det en tänkt kostnad där, det är alltid lite beroende på vad kunden vill ha. Du vill kanske inte köpa den här fyrkanten utan du vill ha en rektangel istället. Alltså en del av det. Därför är det väldigt svårt att sätta att X kostar 10 och Y kostar 15. Ja en grund visst men man får nästan alltid hitta vägen för att mötas så att man gör någon putsning på kanterna, och ofta har det någon påverkan på priset. Antingen upp eller ner.	Ö
91	M	Men det har alltid funnits sånt emellan kunderna och er.	
92	J	Nej tidigare har det inte funnits något sånt överhuvudtaget är min bild av det. Men det är vi ju på gång att få in med SLA, vi har ju SLA i stödsystemet, men det är inte alltid de finns i datorn. Utan det är våra egna krav på den interna leveransen, våra egna krav. Men där vill vi ju koppla SLA till avtal.	Ö
93	A	Precis. Så om man går utanför boxen så skrivs det ett SLA, det här skall vi ge er så att säga och detta förväntar vi av er som kund.	
94	J	Ja det är ju avtalsskrivning som vi gör där. Även om det är utanför boxen eller inte. För är det att man lyckas träffa rätt, att det är just den paketerade tjänsten. Då är det ju ändå ett avtal som måste skrivas för att styra upp.	Ö
95	A	Ok, har ni styrt upp beställningar också. Vi pratade med Region Skåne där dom hade en beställningsportal som var kopplad till CA också så att säga.	
96	J	Nej det har vi inte.	
97	A	Men ni har kanske någon form av beställningsportal, med tjänster.	
98	J	Av våra tjänster, kan man se men inte beställa. Vi publicerar ju	Ö

		tjänsterna, men vi har inte dom beställningsbara. Utan det får man nog beställa via Service Desk eller via andra säljkontakter. Men det är en tanke, absolut.	
99	M	Hur är det med krav? Tid och så säg tillgänglighet på tjänster, eller är det nått ni?	
100	J	7/24/365, 100%	
101	M	Det är inga krav från kunder, utan dom sätter ni själva?	
102	J	Idag ställer vi dom stora kraven själva. Vi har vissa värden som vi har inskrivna i avtal. Men det är långt ifrån alla som vi själva ställer.	
103	M	Så ni har mycket hårdare internt än?	
104	J	Ja det tycker jag, och ibland är det inte nerskrivet. Det är nog det, det känner jag igen.	
104	M	Ni jobbar väl mycket med redundans.	
105	A	Så det är mest ni som prioriterar system?	
106	J	Ja vi har några system som kommit in under de senaste året, där vi har lite bättre skrivna, tydligare SLA. Där framgår det liksom vilken tillgänglighet vi skall ha helt enkelt och hur vi skall mäta. Det är många gånger det stora problemet, man vill mäta och vill man se, har vi blivit bättre? Men man missar många gånger att göra mätningar innan. Man har liksom inget att jämföra mot. Du ställde en fråga innan. Har det blivit bättre? Ja det är ju en subjektiv bedömning	Pm
107	A	Ja så här är det...	
108	J	Men det är också väldigt svårt att mäta.	
109	M	Ja	
110	J	Det finns inga verktyg.	
111	M	Men hur ofta försöker man mäta, är det kvartalsvis, årsvis, är det enligt kontraktet då?	
112	J	Ja det skall man ju, pratar man kundrelationen, skall det ju styras vi SLA. Hur ofta man har avrapporteringar. Sen har vi ju egna interna som vi gör i princip per månad. Där vi tar fram rapporter för hur se, hur många ärende har vi haft på den och den tjänsten. Går det upp, går det ner. Hur många har åtgärdats i firstline. Många sådana saker vi använder för att jobba, utveckla, kanske utveckla tjänsten, kanske utveckla kommunikationen mellan first, second och thirdline.	Ö
113	M	Men ni har alla tre här?	
114	J	Ja vi bakar ihop. Firstline är ju ganska tydlig men vi bakar i mångt	Ö

		och mycket, i många fall ihop second och third. Men ibland är det lite tydligare, vi har kanske en extern part.	
115	M	Service Desken är också, belägen här?	
116	J	Ja den sitter här fysiskt, några meter ner.	
117	M	Ingen virtuell här, Norrland eller nått?	
118	J	Nix, vi jobbar här.	
119	A	Vet du något om just resurshanteringen på Service Desken och bland tekniker, om den har blivit effektivare, om man kan se?	
120	J	Ja innan kunde man ju inte följa, här fanns ett ärendehanteringssystem. Men det var väl inte så man kunde ta ut så mycket. Men nu kan vi mycket tydligare följa vilka ärende vi varit på och ner på individnivå hur många ärenden man tagit.	R
121	M	Har man kunnat avsätta resurser till annat då, eller samma personal behövs?	
122	J	Ja vi är ju fler personer nu än när vi gick in i det, men det beror på annat. Så därför är det svårt att säga. Vi har växt och det har blivit fler kunder. Därav att vi är fler människor är också.	R
123	M	Då återstår det att se.	
124	J	Ja man får ju hoppas att det givit en effektivitet.	
125	M	Ja det är alltid det man vill påvisa, uppåt ledningen och annat.	
126	A	Kostnadshantering, hur, det är ju återigen blivit effektivare. Om ni har kunnat se, kostnadshantering av IT-tjänster om ni har kunnat plocka hem?	
127	J	Ja vårt budget har ökat med 50% det senaste året. Så vi har inte gått och dykt i dom frågorna om just införandet av dom är processerna har inneburit att man kärnar pengar. Det har vi inte gjort. Det är alltså effektivare hantering och framförallt så att användarna får bättre hjälp.	R
128	M	Ni skall inte vara vinstdrivande här.	
129	J	Precis, vi har ju ett nollresultat i budgeten.	
130	A	Då har vi fått svar på det vi vill ha.	
131	J	Ja.	
132	M	Vi syftar alltså till att hitta lite teman, alltså likheter mellan organisationer som har implementerat det här. Kanske lite skillnader. Ni har kommit olika långt och gjort lite olika. Det är framförallt det vi vill komma fram till. Vad man prioriterar, vilket man börjar med. Service Desk, incident brukar ju vara	

		högprioriterat.	
133	A	Sen verkar dom andra komma naturligt.	
134	J	Ja det är väl så att många tar in configuration lite sent. Det tycker jag borde vara med tidigare.	
135	A	Change också har vi hört.	
136	J	Ja	
137	M	Sen dom andra dom väntar man ofta med.	
138	J	Ja det här är inget man gör hur enkelt som helst, det kräver sin tid.	
139	M	Har ni börjat titta på version tre också?	
140	J	Vi tittar, men det är ingenting som vi lägger någon energi på att applicera.	Ö
141	M	Men ni har inte hittat några specifika nackdelar med version två?	
142	J	Alltså det som kommer med trean är positivt.	Ö
143	M	Ja	
144	J	Men det är inget vi ser som vi gör idag som innebär att vi måste släppa det och göra någonting annat istället.	
145	A	Det kanske kommer senare, när man fått in allt och ser behovet.	
146	J	Möjligt.	
147	M	Vi har hört att version två inte tar hänsyn till organisationen, utan trean kommer då att bli bättre på det. Framtida kommer bli ännu bättre. Det dröjer kanske många år till dess.	
148	J	Man kan ju se att det här att många pratar om ITIL, även på företag och sen när vi är ute, i itSMF sammanhang på konferenser ute i landet. Man pratar om samma begrepp men menar många gånger väldigt olika och man har kommit olika långt så även om man säger att man kommit väldigt lång. Sen när man kommer ut, ta ett företag här som exempel [...]. Man säger att man har det men när man väl kommer ut i organisationen så ja, vi pratar om det.	Ö
149	M	Man har en Service Desk men sen vet vi inte mer.	
150	J	Nej så det är så, det är många som inte kommit så långt, många har börjat men inte kommit så långt.	
151	M	Tror du det är lättare för en mindre organisation att implementera det här?	
152	J	Nej jag tror inte det har med storleken på organisationen att göra. Det är mycket beroende på vad man har för kultur i organisationen på företaget.	Ö
153	M	Om man är van vid att dokumentera.	

154	J	Van att dokumentera, van att jobba utifrån regler och riktlinjer. Har processer. Med ITIL kommer ju inte processerna, dom har funnits alltid i princip. Så har man varit van vid att jobba process orienterat har man ju mycket lättare att anamma detta.	
155	M	Det behövs ju inte så mycket förändringar då, lite finjusteringar.	
156	J	Ja då är det i princip att man skall plocka upp det man gör och få ner det på papper och så skruva lite här och där klart.	Ö
157	M	Precis	
158	J	Man behöver inte uppfinna någonting.	
159	M	Det är ju just människan som är lite problematisk här.	
160	J	Ja, helt klart	
161	M	Tankesättet.	
162	J	Absolut.	
163	M	Så har vi fått svar på våra frågor och lite därtill.	
164	J	Ja	
165	M	Tack så mycket.	

Bilaga 5: Intervjutraskript Intervju 4

Anders Jehander (A)

Mattias Nilsson (M)

Bo Källmark (B)

1	M	Vi börjar med lite bakgrundsfrågor angående dig. Utbildning, vad du har för arbetsuppgifter, hur du kom i kontakt med ITIL.	
2	B	Min bakgrund är teknisk fysik uppe i Linköping. Jag har jobbat offentligt i hela mitt liv. Jag har jobbat för stat, landsting och kommun med IT i stor sett hela tiden. Jag är mättekniker i botten. Gillar ordning och reda.	B
3	M	Mmmm	
4	B	Kanske därför jag gillar ITIL då också. Har jobbat med ITIL i stora organisationer, landsting är stora och kommuner är också stora. Har försökt hitta ett effektivt arbetssätt, jobbat med egna processbeskrivningar hur man kan effektivisera IT-driften. Kom i kontakt med ITIL i början av 2000-talet. Det liknade väldigt mycket de processer vi redan hade tagit fram. Det verkade dumt att uppfinna hjulet igen utan ta de goda exemplen som är väl beprövade. ITIL är ju vettigt och stämmer väl överens.	B, P
5	M,A	Mmmm	
6	B	2002 någonting så började vi, då jobbade jag i Helsingborgs kommun, diskutera införandet av ITIL där. Fram till 2003.	B
7	M	Hur stor är er organisation, Lunds kommun?	
8	B	Lunds kommun består av ungefär 9000 anställda.	B
9	A	Och IT?	
10	B	Det är ungefär 40.	B
11	A	Sen försöker vi identifiera vilka delar av ITIL ni har implementerat och hur såg ni att ITIL kunde främja er verksamhet. När uppstod behovet så att säga?	
12	B	Behovet finns ju där att leverera effektiv IT-drift så att säga. Och ITIL är ju ett sätt att beskriva IT-driften i 10 processer. Det är ju rätt naturligt att man har intresse att leverera något bra och effektivt. Att hitta en metod och modell, det är ju likadant när vi gör	P

		förändringsarbete då arbetar vi väldigt mycket i projekt som är samma sak fast projekt är ju tidsbegränsade och här är ju processer som rullar på då för evigt. Jag tycker det är rätt naturligt att jobba med processer. Det är väl lite det här att IT börjar bli då mera professionellt att hantera sina frågor, det har ju varit väldigt mycket nybyggaranda på 70-80 talet, speciellt 80-talet var det mycket nybyggaranda. På 70-talet och 60-talet var det mycket stordatorer, män i vita rockar, professionalism och så. Det var när PC-datorerna dök upp som det blev lite nybyggaranda. Fixa lite, och det blev inte alltid så bra. IT idag är ju verksamhetskritisk, måste alltid funka. Funkar IT inte så går folk hem. Avtal och överenskommen kvalitetsnivå.	
13	A	Ok	
14	B	Vilka processer vi jobbar med, vi började med incident och naturligt till den ligger ju problem. Och vi har gjort en stor förändring så change ligger ju där. Den stora förändringen är ju releasebiten som också kommit fram. Så det väl i huvudsak de då.	P
15	M	Service support?	
16	B	Precis.	P
17	M	De ni inte har implementerat, typ service delivery då, är det kommande eller finns det en tanke på dem?	
18	B	Ja visst är det kommande, vi jobbar inte med avtal eftersom det är intern service. Det är överenskommelse, vi har överenskommelse angående kvalité. Vi jobbar ju med dem också men inte lika intensivt.	P
19	M	Ok. Så det är först de som ger verkan?	
20	B	Ja som vi har bedömt ger verkan. Man kan ju se det på lite olika sätt. Jag har varit i kontakt med konsultfirmor och de har ju lite olika sätt att. Jag tror at vi angrep det från fel håll, hade jag fått göra om det så hade jag börjat med change och sedan incident.	P, Ö
21	M	Spännande.	
22	A	Har ni en service desk också?	
23	B	Ja.	
24	M	Som hanterar alla användarna?	
25	B	Ja. Det är SPOC, single point of contact	Ö
26	M	Mm, då fick vi svar på det också	
27	A	Förankring i ledningen? Hur fick man den översta kommunledningen att betala för ITIL?	

28	B	De betalar ju inte för det utan det är verksamheten som betalar för det i slutändan. I Lunds Kommun fungerar det så att verksamheten, egentligen alla pengarna är utlagda på verksamheten. Verksamheten har alla pengarna. Och det gäller både förändringsaktiviteter och annat.	T
29	A	Så det är internt.	
30	B	Men vi har då ett styrdokument, ett e-program i Lunds Kommun som skall utveckla IT-stöd och det är då förankrat i kommunledningen. Och den ger riktningen och vi förflyttar oss i ettåriga handlingsplaner och just nu har vi tagit upp planen för 2008. Och det är egentligen verksamhetsutveckling, men sen har vi då under 2005 konstaterat att formen på driftorganisationen inte höll rätt kvalitet så vi har jobbat mycket med att konsoliderat. När jag började här så var vi 18 stycken på IT-avdelningen och så fanns det mängder på olika ställen, 23 ställen. Så har vi då konsoliderat in så idag är vi 42 stycken i en central IT-miljö. Vi har centraliserat så vi har en service desk där man kan vända sig om man har frågor eller ..det är ju det här med service istället för help desk. Sen är det inte lätt att ta en tekniker som suttit ute på en skola och få att fungera i en processtyrd värld. Han är van att springa med skruvmejseln i hand och knacka. Det är ju ett förändrat arbetssätt.	T, Pm
31	M	Det verkar vara trenden med det hela.	
32	B	Och 2006 på våren så satte vi nya IT-avdelningen, standardiserad IT-plattform också.	T
33	M	Ni hade pratat med konsulter och så ja för att få hjälp, har ni även haft kompetens i huset här?	
34	B	När jag jobbade i Helsingborg så gjorde jag så att certifierade en tekniker på ITIL så skulle han ge ringar på vattnet. Han blev ruggigt bra. Förståelsen nedåt i organisationen tog lång tid. Så här angrep jag det på ett annat sätt och gav alla en grund vilket inte var så djup utbildning men alla fick vara med då. Och även kunder fick vara med och vi körde ett antal workshops och så där för att förändringarna, de skulle förstå ett processororienterat arbetssätt. Det är svårt med förändringar.	T
35	M	Ja det har vi förstått. Litteraturen avslöjar också det.	
36	B	Jag tycker ITIL är så naturligt. Har man alltid gjort så här då är det väldigt svårt att ändra.	

37	A	Hur lång tid tog implementationen från behov till först implementation?	
38	B	Den först då när vi satte servicedesken och strukturerade så tog det knappt ett år sen var det igång. Sen är vi långt ifrån färdiga.	T
39	A,M	Nej	
40	B	Jag tror aldrig man blir färdig, nu har det ju kommit en ny version som vi inte har orkat att titta på. Vi bytte hela vårt telefonisystem för tre veckor sedan.	T, Ö
41	M	Det hörde vi. Vi tänkte att det var bäst att inte störa er under tiden.	
42	B	Det låter bra. Det är tufft det är 4000 telefoner.	
43	A	Använde ni ITIL-böckerna? Ni certifierade, här i Lund så certifierade ni en del av personalen.	
44	B	Jag började inte med det utan från grunden och på den tiden använde jag ett konsultbolag.	T
45	A	Hade ni böckerna att titta i eller tittade ni på verksamheten?	
46	B	Ja vi hade böckerna och även de små .	T
47	M	Uppstod det några problem under införandet av ITIL någonstans?	
48	B	Ja det är ju att förändra arbetssättet.	Pm
49	M	Det är det som är den stora utmaningen?	
50	B	Ja. Och det viktiga är ju att inte bara IT-driften utan det är hela verksamheten som måste förstå hur man jobbar dvs förändra sitt, och det har vi kanske misslyckats lite med att vi har ju jobbat med våra processer och inte kommunicerat ut dem så att användarna förstår dem i alla lägen. Så den sista månaden nu har vi fokuserat på att kommunicera våra processer, beställningsprocesser.	Pm
51	M	Var det därför ni försökte ta in kunderna i början?	
52	B	Ja, Vi är ju en rätt stor organisation så det är väldigt många att nå ut till.	Pm
53	A	Uppstod det några problem under införandet som ITIL inte hanterade?	
54	B	Nej, ITIL hanterar allt tycker jag. Sen tycker jag att det är viktigt att gra egna tolkningar så att man inte bara blir metodmässig. Det är en fara med alla metoder tycker jag, kvalitetsmetoder, projektmetoderna och det är lätt att bli metodemästare då. Här är ju ett syfte att leverera effektiv drift. Det måste man tänka på hela tiden.	Pm
55	A, M	Mmm	
56	M	Om du tittar på strukturen på IT-avdelningen efter införandet, hur	

		har den förändrats eller har den förändrats?	
57	B	Ja det har den verkligen. Vi jobbar med processägare, vi jobbar med olika leveransansvarsområden. Så det är ett helt annat sätt. Vi har en väldigt platt organisation.	Pm
58	M	Mycket roller och ansvar.	
59	B	Ja, det är en väldig skillnad.	Pm
60	A	Har ni delegerat ut roller på enskilda personer? Incident och change.	
61	B	Ja vi har ju processansvariga för incident, change	
62	M	Ingen som sitter på dubbla roller och så där?	
63	B	Jovisst det blir ju det när vi är en förhållandevis liten organisation. Pratar du med Region Skåne så är de på ITT cirka 250 personer. Det är lite skillnad. Jag vet ju de som infört ITIL på organisationer på tre stycken och där måste man ju dela på det.	Pm
64	M	Det värsta vi har hört är två stycken.	
65	B	Ja där ser du	
66	A	Sen en ganska självklar fråga här. Upplever du att ITIL gjort att IT-tjänsterna kopplats närmare affärsverksamheten med krav och även åt andra hållet.	
67	B	Ja	R
68	M	Mer specificerade krav?	
69	B	Ja, jo det är väldigt viktigt. Utifrån verksamhetens behov att få kvalitetskrav. Sen är det ju inte lätt i en kommun. Vi drivs ju inte av pengar på samma sätt som ett vinstdrivande utan vi är ju skattefinansierade.	R, Ö
70	M	Förväntar ni att det blir ännu bättre sen när kunderna förstått arbetssättet, det är ju pågående projekt det också att förbättra	
71	B	Vi försöker ju att kommunicera ut de här processerna och försöker få mer förståelse att vi har ett gemensamt ansvar att se till att det här fungerar. Vi jobbar ju då med IKT samordnare på varje förvaltning som är verksamhetsansvarig som hjälper oss att underlätta. De kan ju jobba mycket med självservice och se till att avlasta vår servicedesk från frågor som inte..	R, Ö
72	M	Vet du ungefär hur många incidenter servicedesken hanterar månadsvis.	
73	B	Det borde jag veta, men runt omkring 150 ärenden per dag mellan tummen och pekfingret. Du får ta det med en nypa salt.	Ö
74	M	Så 2000 i månaden kanske?	

75	B	Ja något sådant.	
76	A	Upplever du att resurshanteringen blivit effektivare? Just med IT tekniker. Har ni kunnat allokera flera resurser till problem till exempel.	
77	B	Ja det är ju det. Specialisterna har blivit väldigt avlastade och innan fick de ta mycket first line support inte då egentligen rätt använt resurser. Just att avlasta dem, vi har ju målsättningen att ha ungefär 80% i servicedesken sen har vi eskaleringsprocessen så specialisten blir ju bara kontaktad i de tre, fyra sista procenten. Vilket gör att de kan arbeta med utvecklingsfrågor.	R
78	M	Kostnadshanteringen på IT-frågor, har ni fokuserat på dem också? Att service kostar för kunden	
79	B	Ja, vi har i och för sig en väldigt enkel modell eftersom vi är en intern resultatenhet så vill vi inte lägga en massa administration på det. Ekonomiskt beräkande, så vi har en väldigt enkel modell för det som beskriver vad saker kostar. Vi har 6000 PC, 150 servrar och tusen switchar, hundratalet system, 700 applikationer så det är hyfsat stort och måste fungera.	R
80	M	Det är en del av 24-timmarsmyndigheten?	
81	B	Javisst, när vi börjar leverera tjänster på utsidan, det är gymnasieval så måste det fungera dygnet runt. IT är en väldigt viktig komponent i alltihopa.	Ö
82	M	Hur ser svenska förvaltningen ut? Kommunledningen är det er högsta ledning.	
83	B	Vi är politiskt styrda och kommunfullmäktige är vårt högsta organ, under det så sitter ett annat organ som heter kommunstyrelsen. Sen är det ju lite komplext med kommuner för sen har vi 12 nämnder och de är autonoma i vissa frågor, styrda av lagar, hantera myndighetsutövning. En kommun är inte lätt att förstå sig på.	
84	A,M	Nej	
85	B	Jag blev rätt chockad själv när jag kom hit från landstingsvärlden och tyckte den var svår. Vi sysslar ju både med omsorg, skola och vägar, vatten och avlopp. Det är otroligt mycket. Och det är svårt att sitta så här centralt och få det här att hänga ihop. Det är lättare om man sitter på Sony Ericsson, inbillar jag mig i alla fall att tillverka sådana där att utveckla.	
86	A	Det är många som säger det som kommer ifrån offentliga att det	

		kanske hade varit lättare att införa ITIL i vad skall man säga, resultatnriktade värld så att säga.	
87	B	Ja för då kan man mäta allt i pengar, det är inte riktigt lika lätt för oss. Men jag tycker ändå att ITIL är ett väldigt bra stöd, vi pratar ju mycket kvalitét, kontinuitet och sådana här begrepp så jag tycker det är mycket bättre.	Ö
88	M	Jag tycker det är kul att höra om just att implementera ITIL i organisationer som just inte skall tjäna pengar utan bara skall vara ett stöd för affärsverksamheten. Det är lite av vårt intresse i det hela	
89	A	Har ni kunnat mäta innan ni började med ITIL, hade ni någon form av	
90	B	Vår ambition var att göra det men vi orkade inte riktigt med det. Vi höll ett väldigt väldigt högt tempo då vi installerade runt 6000 PC och sista månaden har vi ordant alla switchar. Vi har inte obegränsat med resurser vi har ett antal tusen telefoner så det är ett oerhört högt tempo. Det är mycket release i det här så det är tigt.	Ö
91	M	Hur vet ni att ni har lyckats	
92	B	Jag ser fram emot nästa år när jag hoppas på att skörda frukterna av det	
93	M	Ni använder inga konsulter nu längre?	
94	B	Inte just nu i alla fall	
95	M	För att titta igenom	
96	B	Vi är ju med i ITSMf, det här är ju då tanken som styr oss helt och hållet att vi har riktning och vi har ett eprogram och vi jobbar då med verksamhetssidan och internt, det är ju vi som får det att hända. Vi jobbar då med processer och avancerad teknik för att få det att fungera. Det gör ju då att vi kan leverera och utveckla i sina tankar så det är ständiga förbättringar i det.	
97	M	Använder ni något verktyg för att underlätta i tex servicedesken.	
98	B	Vi använder CA unicenter som servicedesk verktyg. Det är bra anpassat. Det är en Microsoftplattform i botten så vi tittar ju mycket på MOFen. Microsoft fladdrar ju lite i sina implementationer.	Ö
99	M	De är mer styrda av andra skäl	
100	B	Ja, men nu kommer de ju med ett servicedeskverktyg och vi har ju en standardiserad hantering av distribution och sådana saker som också har Microsoftbakgrund.	
101	A	Jag tänkte på det, serversystem, du sa att ni har 700 applikationer,	

		vem prioriterar dem?	
102	B	Verksamheten	Ö
103	A	Det är verksamheten?	
104	B	Ja	
104	M	Men ni hade ändå en ganska lätt ekonomisk modell för det, det är inte så att de betala mer ju krav de ställer och så?	
105	B	Vi har en del som är kommunövergripande som inte går att välja bort utan den sätter upp krav från hela kommunen därför att vi inte vill ha suboptimeringar. Exempel fem olika e-postsystem. Givetvis kan man ställa krav på kvalitén och brevlådestorlek och sådana där saker men det är utifrån ett helhetskoncept. Så kommunikation och infrastruktur, katalogtjänst och e-post den biten, servicedesken går inte att välja bort. Alla som är anställda i Lunds kommun har rätt att ringa servicedesken. Vår ambition är att alla anställda ska ha en brevlåda och ett konto då är det ju väldigt lämpligt att ha enhetlighet. För det som blir kvar är går då att fördela per dator eller arbetsplats och det är licenser, klientdrift och hela den biten. Det är förhållandevis litet och besparingspotential att ta bort arbetsplatser. Men det är bara en ekonomimodell, det finns ju de kommuner som gör precis tvärtom och lägger alla de där pengarna i arbetsplatsen. Då får de en häftig kostnad där, har man en skola alltid har ont om pengar så finns det en risk att minska ner antalet arbetsplatser. Sen har vi då de andra bitarna, kringutrustning, system, konsulttjänster. Vi försöker hålla det på ett minimum.	Ö
106	M	Mmmm	
107	B	Lättare att planera, allokera resurser och få större effektivitet.	R
108	A	Ja då hade vi inte mer	
109	M	Nej, vi körde den lite snabbare varianten då du hade ont om tid	

Bilaga 6: Meningskoncentrering

	Intervju 1: <i>Respondent 1</i>	Intervju 2: <i>Per</i>	Intervju 3: <i>Johan</i>	Intervju 4: <i>Bo</i>
P	<ul style="list-style-type: none"> • Främst Service Support processerna som impl. (44) • Funktion kring Service Desk först (44) • Vanligt med incident, problem och förändringshantering (44) • Senaste året har större företag börjat fokusera på Service Delivery (46) • Struktur på infrastrukturen viktigt, veta vad jag ansvarar för (46) • Börjar där man ser den största verkan (60) • Problem Management viktigt för att inte få tillbaka incidenter (62) • Viktigt att bygga ordentliga supportstrukturer (64) • Gäller att ha två eller tre nivåer i 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi ville ha ett ramverk som strukturerade (22) • Initialt Service Desk (30,32) • Efter Service Desk, change management, i syfte att få kontroll på dåligtgenomförda förändringar (36) • Bommat releaseprocessen, blev därför naturligt nästa steg (38). • Fokus på supportprocesser (44) • Dom har inte måttat med att implementera financial, continuity, availability (46,48) • För att trygga driften vill vi ha kontroll på incidenter och göra förändringar 	<ul style="list-style-type: none"> • Saknades enhetlighet, man behövde styrning av IT-verksamheten (10,12) • Har bara implementerat incident och problem (14) • Skall införa change, release, configuration (20) • Inte planerat för Service Delivery delen (23) • Du kan ha hur bra processer som helst, men folket måste vara serviceinriktat (80) 	<ul style="list-style-type: none"> • Syfte att leverera effektiv IT-drift (12) • Initialt incident sedan problem och change (14) • Även release (14) • Har även service supportfunktionen (16) • Planerar service delivery processer (18) • Har börjat där man bedömt att verkan finns (20) • Har överenskommelser angående kvalitét (18) • Hade jag fått hade jag börjat med change (20)

	<p>supportstrukturen (64)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problem skall lösas inte bara registreras (64) • Processer före verktyg (80) • Arbetsbeskrivningar viktigt för processtänk, annars omöjligt (94) 	<p>kända (50)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrar till minskade utgifter, tjäna pengar gör man aldrig (52) 		
T	<ul style="list-style-type: none"> • Inte börja i produktänden, de löser ingenting, fokus på processer (78, 80) • Fokuserar på ekonomiska fördelar eller att det finns ett problem i leveransen av IT-tjänster för förankring i ledning (86,88) • 2-3 år innan man ser verkan (90, 92) • IT och processororientering är tredje sättet att förankra i ledningen, struktur och effektivitet (94) • Arbetsätt dokumenteras (94) • Svårt att göra det på egen hand, man kan inte vara profet i sitt eget land (96,98) • Kommunikation viktigt (126) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inga problem med förankring, ledningen såg nyttan (58) • IT-direktören klart positivt, uttalat att detta skall vi använda (58,62) • Både intern och extern kompetens (70) • Utomståendes ögon viktigt, kan ej genomföras internt (74) • Kvalitetskontroll från konsult (74) • Projektet tog 26 månader innan man gick till version 1 (84) • Viktigt att sätta ner foten och säga nu kör vi detta (88) • Har intern systemförvaltning för ITIL (88) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inga problem med ledningen då initiativet kom därifrån (30) • Viss acceptans från högre ledning också (32) • Tagit in konsult hjälp (36) • Genomförde projektet på mindre än ett år (42) • Har även intern kompetens (50) • Man får ta det som passar från ramverket (58) • Påverkan från konsulterna (60) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inga problem med förankring i ledning. Verksamheten betalar (28) • Har centraliserat IT-avdelningen (30) • Har gett samtlig IT personal en bild av ITIL initialt. (34) • Bra sätt att angripa, har erfarenheter från liknande projekt då bara en var insatt i ITIL (34) • Ett år från behov till första implementation på plats (38) • Använde ITIL-handböckerna (44) • Tog in konsultbolag (44)

		<ul style="list-style-type: none"> • Började internt med åsikter på driften istället för att börja med böckerna (92) • Svårt att få med organisationen på processtänk (96) 		
Pm	<ul style="list-style-type: none"> • Service Delivery delen dåligt beskriven i version två (50,115) • Det finns en tröskel, man måste inse ramverkets fördelar (25) • Många processer (25) • 9 av 10 inser behovet efter att de kommit över tröskeln (27) • Ser ingen tröghet i ITIL, snarare en positiv trend (31,37,39) • ITSM och ITIL fortfarande i sin linda i Sverige (41) • Man avsätter för lite intern tid för ITIL projekt (100) • Prioriteten är låg (102) • Det tar tid, måste ha baseline (104) • Organisationsdelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Problematiskt med dubbla roller (34) • Inga problem med införandet, men med att få tekniken kopplad till ITIL (100) • Ibland bommar man delaktiviteter i en process (102) • ITIL bygger inte på verksamheten utan bygger på ren drift (104) • Passar bra för drift inte på övrig förvaltning (107) • Viktigt att tvinga personer att arbeta efter ITIL (109) • Upplevs stundtals som byråkratiskt och 	<ul style="list-style-type: none"> • Svårt för acceptans få det att fungera (20,54) • Folk är vana att jobba på sitt sätt (54) • Enkelt att införa teknik, men svårt att få folk att jobba med det (66) • Man måste ha något att jämföra mot, viktigt att mäta först (106) • Configuration kommer ofta lite sent (134) 	<ul style="list-style-type: none"> • ITIL inget problem däremot att förändra människors arbetssätt (48) • Borde ha arbetat med att kommunicera processerna till användarna (50) • ITIL hanterar det mesta men viktigt att göra anpassningar till egna verksamheten (54) • Viktigt att inte bli metodmästare (54) • Finns personal med dubbla roller (63)

	<p>är dåligt beskriven i version två (115)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svårt att axla flera roller i en organisation, man levererar till sig själv (115, 117, 119, 121) 	<p>jobbigt pga styrning (109)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortfarande egna lösningar, dvs gå förbi processerna (113) 		
R	<ul style="list-style-type: none"> • Varierar beroende på installation (126, 148) • Exempel 150 personer till 35 på problemhantering (126) • Märks i form av tillgänglighet (128) • Man uppnår kommunikation mellan IT och affärsverksamheten (134) • Möjliggör effektivare kostnadshantering och resurshantering (136, 138, 140) • Förbättring av arbete då det finns beskrivning av hur du gör (148) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordning och reda uppskattar många när de kan se resultatet, dvs. när en incident kan kopplas till en förändring (109) • Måste visa verkan och lyckas initialt (111) • Bra koppling till tidigare interna IT leveranssystem (117) • Tydligare krav från affärsverksamheten (147) • Inte sett något resultat på resurshanteringen, dvs den har inte blivit effektivare (151) • Tror att resultaten är tydligare i en vinstdrivande organisation (167) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fått kunden i fokus (78,80) • Delvis upplevs mer specifika krav från kunden (82) • Tydligare tjänstbaserad leverans (88) • Möjliggör mätning av resurser, främst ärendehantering (120) • Effektivare hantering i fokus och ge användarna bättre hjälp (127) 	<ul style="list-style-type: none"> • Upplever att IT-tjänsterna kopplats närmare affärsverksamheten (67) • Upplever att kraven blivit mer specificerade (69) • Resurshantering har blivit effektivare (77) • Specialister har blivit avlastade, kan jobba med utvecklingsfrågor (77) • Enklare kostnadshantering (79) • Lättare att planera och allokera resurser och få större effektivitet (107)

<p>Ö</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ökad funktionalitet i ITIL tre som är saknad (48, 50) • Inte tro på någon produkt, man kan inte installera ITIL, man kan implementera det (66) • Finns ett tiotal verktyg för Service Desk, markant ökning (70, 72) • Inte så glad för produkter, löser ingenting (78) • Verktyg bara ett stöd för att inte använda gåspenna och papper (80) • Baseline viktigt för var man är och om man lyckats (103) • Måste mäta (103) • It är kopplad till många affärsverksamheter, kräver tillgänglighet (130, 132) • Bra med arbetsbeskrivningar för sommarhjälp och nyanställningar (150) • Dokumentation skall finnas online (152) • Alla måste vara med för att ta fram best practice (160) 	<ul style="list-style-type: none"> • Använder CA unicenter (22) • Hästjobb att skapa CMDB (24,26) • Outsourcar alla sina klienter till extern driftbolag, köper sedan in som tjänst (40) • Kan använda ITIL med papper och penna om man vill (76) • Bra underlag den dag man bestämmer sig för ett system (78) • Skall på sikt automatiskt få in alla nya enheter som CI i CMDB (119) • Har redundans och säkerhet, även om detta inte kommer från ITIL (127) • Det är verksamheten som sätter prioritet på system (131,139) • PC som tjänst, enkelt att se kostnader (173) 	<ul style="list-style-type: none"> • Använder CA unicenter (46) • Har tjänsteportfölj som är kostnadsspecificerad (90) • Svårt att sätta ett pris, då kunden ofta vill ändra (90) • Är på väg att använda SLA (92) • Tittar på ITIL version tre (140) • Läger dock ingen energi på trean (140) • Ser det dock som positivt (142) • Man kan inte släppa allt och göra någonting annat (144) • Man pratar om ITIL på olika sätt (148) • Har inte med storlek på organisation att göra utan på kulturen (152) • ITIL är inget man gör hur enkelt som helst, det kräver tid (138) 	<ul style="list-style-type: none"> • Använder CA unicenter (98) • SPOC (25) • Har ungefär 150 incidenter till service desk dagligen (74) • Viktigt att IT fungerar dygnet runt om man levererar tjänster på utsidan (81) • Har inte orkat titta på version tre (40) • Hade ambition att mäta resultat men orkade det inte pga högt tempo (90) • Hoppas skörda frukterna nästa år (92) • Verksamheten prioriterar system (102) • Har kommunövergripande krav som inte går att välja bort. I övrigt kan man välja till kostnadsspecificerade tjänster efter tycke och smak (105)
----------	--	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none">• ITIL börjar bli för omfattande (162)• ITIL byggs på hela tiden (164)		<ul style="list-style-type: none">• Viktigt att man får ner hur man gör på papper (154)	
--	---	--	---	--

Bilaga 7: Exempelkontrakt

Vår undersökning syftar till att identifiera hur organisationen implementerat IT Service Management (ITSM) genom ITIL och eventuella problem som uppkom under denna. Undersökningen bedrivs genom att ett flertal intervjuer genomförs så att generella aspekter och problem kan identifieras vilka sedan kan jämföras mellan de olika organisationerna.

Informationen du lämnar under intervjun kommer att användas i vår undersökning och således läsas av våra kolleger, mentorer och examinatorer. Uppsatsen kommer också vid färdigställandet att publiceras i en allmänt tillgänglig databas för uppsatser och kan således läsas av envar. Däremot kommer vi inte avsiktligt att förse någon tredje part med information.

Vi kommer att spela in intervjun eftersom vi skall kunna göra en transkribering i efterhand och inte behöva koncentrera oss på att skriva ner intervjun i realtid.

Du har möjlighet att delta anonymt i undersökningen vilket innebär att vi kommer att anonymisera ditt namn och din organisation och endast vi vet vem du är och var du jobbar.

Vill du delta anonymt? Nej

Ja

Härmed är jag införstådd med undersökningens syfte och deltar frivilligt i denna.

Datum

Ort

Referenser

- Addy, R. (2007). *Effective IT Service Management: To ITIL and Beyond!*, Berlin: Springer.
- Brenner, M. (2006). Classifying ITIL Processes; A Taxonomy under Tool Support Aspects, The First IEEE/IFIP International Workshop on Business-Driven IT Management, 2006. BDIM '06, 07 April 2006, Vancouver, Canada
- Brandt, P. (2005). *Systemförvaltningsmodeller*, Institutionen för Informatik, Ekonomihögskolan, Lund
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber.
- Cater-Steel, A., Toleman, M. & Tan, W. (2006). Transforming IT Service Management – the ITIL Impact, 17th Australasian Conference on Information Systems, 6-8 dec 2006, Adelaide, Australien
- Clacy, B. & Jennings, B. (2007). Service Management: Driving the future of IT *Computer, May*, 98 – 100.
- Cox, J. (2004). Implementing ITIL, *Network World*, 21, 60.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches*, Sage, London
- Dubie, D. (2007). 10 reasons ITIL spooks IT managers, *Network World*. Elektronisk, Tillgänglig: <http://www.networkworld.com/news/2007/102407-itol-fears.html>. Hämtad: 071122.
- Dugmore, J. (2002). A Standard for IT Service Management. I J. Van Bon (Red.), *The Guide to IT Service Management Volume 1* (pp. 344-365). London: Pearson
- Feridun, M., Rodosek, G. D. (2003). Management of IT services, *Computer Networks*, 43, 1-2.
- Grönroos, C. (1994). From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 5-20.
- Haverblad, A. (2004). *IT – service management i praktiken*, Lund: Studentlitteratur.

- Hendriks, L. & Carr, M., (2002). ITIL:best practice in IT Service Management. I J. Van Bon (Red.), *The Guide to IT Service Management Volume 1*(pp. 131-150). London: Pearson
- Hochstein, A., Zarnekow, R. & Brenner, W (2005). Evaluation of Service-Oriented IT Management in Practise, Proceedings of ICSSSM '05. 2005 International Conference on Services Systems and Services Management, juni 13-15, Chongqing, Kina
- Hochstein, A., Zarnekow, R. & Brenner, W (2005). ITIL as Common Practice Reference Model for IT Service Management: Formal Assessment and Implications for Practice, 2005 IEEE International Conference on e-Technology, e-Commerce and e-Service (EEE'05), 29 mars-1april, Hong Kong, Kina
- IBM Global Services (2004). IBM and the IT Infrastructure Library. Elektronisk, Tillgänglig: ieeexplore.ieee.org/iel5/2/4198228/04198259.pdf, Hämtad 071109.
- ISO (2007). *ISO/IEC 20000-1*. Elektronisk, Tillgänglig: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41332, Hämtad 071207.
- Israel, M. & Hay, I. (2006). *Research Ethics for Social Scientists*. London: Sage.
- Johnson, M. W., Hatley, A., Miller, B. A. & Orr, R. (2007). Evolving Standards for IT Service Management, *IBM Systems Journal*, 46, (3), 583-599.
- Jäntti, M. & Miettinen, A. (2006). *Implementing a Software Problem Management Model, A Case Study*, 29th Information Systems Research Seminar in Scandinavia, augusti 12—15, 2006, Köpenhamn, Danmark.
- Keel, A. J., Orr, M. A., Hernandez, R. R., Patrocinio, E. A. & Bouchard, J. (2007). From a technology-oriented to a service-oriented approach to IT management, *IBM Systems Journal*, 46, (3), 549-565.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Loo, M. D. (2002). IT Service Management: the IT Management ERP Solution. I J. Van Bon (Red.), *The Guide to IT Service Management Volume 1*(pp. 617-626). London: Pearson

- Macfarlane, I. & Rubb, C. (2007). *Ledning och styrning av IT-tjänster*, itSMF Ltd, Winnersh Triangle, United Kingdom.
- Murray, A. & Mohamed, M. S. (2007). The role of ITIL in building the enterprise of the future. *KM World*, 16, (1), 22.
- Normann, R. (2000). *Service Management: Ledning och Strategi i Tjänsteproduktionen*, Malmö: Liber.
- OGC (2005). *Introduction to ITIL*, The Stationary Office, London
- Ravnskov, S. (2007). Konsten att äta en elefant, *Computer Sweden*. Elektronisk. Tillgänglig: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.129793>. Hämtad: 071107
- Rodosek, G. D. (2003). A generic model for IT services and service management, Integrated Network Management. IFIP/IEEE Eighth International Symposium, 24-28 March 2003, Colorado Springs, USA
- Sailer, M. (2005). Towards a Service Management Information Base. IBM PhD Student Symposium at ICSOC05, December, 2005, Amsterdam, Netherlands.
- Sallé, M. (2004). IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and their Impact on Utility Computing. HP Laboratories Palo Alto. Elektronisk, Tillgänglig: <http://www.hpl.hp.com/techreports/2004/HPL-2004-98.pdf>. Hämtad: 071114
- Steinberg, R. A. & Goodwin, M. (2006). ITIL Crash Course. *Infoworld*, 28, (43), 23.
- University of Melbourne (2006). *IT & ITIL based Glossary of Terms*. Elektronisk. Tillgänglig: <http://servicedesk.unimelb.edu.au/knowledgebase/itservices/a-z/i.html#content>. Hämtad: 071122
- Yin, R. K. (2006). *Fallstudier: design och genomförande*, Malmö: Liber.