

IMPLEMENTERING AV EN TEKNISK PLATTFORM

Standardisering av en PC-miljö inom en organisation

Magisterarbete, 15 högskolepoäng, INFM02 i informatik

Framlagd: Juni 2008

Författare: Anna Carlsson
Dennis Jonovski

Handledare: Hans Lundin, Mia Sassén

Examinatorer: Odd Steen, Erik Wallin

Abstract

Titel	Implementering av en teknisk plattform
Författare	Anna Carlsson Dennis Jonovski
Utgivare	Institutionen för informatik
Handledare	Hans Lundin, Mia Sassén
Examinatorer	Odd Steen, Erik Wallin
Publiceringsår	2008
Uppsatstyp	Magisteruppsats
Språk	Svenska
Nyckelord	Implementering, teknisk plattform, IT-projekt, implementeringsfaktorer, IT-styrning

Abstrakt

Studien fokuserar kring ämnet implementering av en teknisk plattform inom en organisation. Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera vilka problem som kan uppstå vid införandet av en teknisk plattform inom en verksamhet samt varför dessa problem uppstår. För att besvara frågeställningen genomfördes en kvalitativ fallstudie av ett projekt inom Region Skåne där fokus låg på att implementera en teknisk plattform. Resultatet från studien påvisade tre centrala problem som projektet stötte på under implementeringen av den tekniska plattformen men även orsaken till dessa problem. De tre centrala problem som identifierades var samarbets- och tekniska problem men även svårigheter att följa tidsplanen. Orsaken till problemen presenterades i form av faktorer såsom kommunikation, planering, användarinvolvering, kompetens, resurshantering och andra organisatoriska aspekter.

Vårt tack

Vi vill tacka alla dem som har bidragit till att förverkliga denna uppsats. Först och främst våra handledare Hans Lundin och Mia Sassén som har varit tillmötesgående och kommit med värdefull kritik. Vidare vill vi även rikta ett stort tack till Patrik Andersson på Universitetssjukhuset i Lund som gav oss möjligheten att få delta i ett spännande projekt men även för att han alltid varit där när vi behövt honom. Avslutningsvis vill vi tacka alla informanter som tagit sig tid och lämnat ett värdefullt bidrag till vår undersökning.

Lund, den 3 juni 2008

Anna Carlsson

Dennis Jonovski

Begreppsförteckning

CIO – Chief Information Officer

KK – Kvinnokliniken

NV – driftsort Nordvästra Skåne

Implementering (implementation) – införande av IT inom en organisation

IT – informationsteknologi

IT-styrning – beslutsfattande och hantering av IT inom en organisation

ITT – Informations Teknik Tjänster, förvaltning inom Region Skåne

ITU – IT-utvecklingsfunktion, funktion inom Region Skåne

Pilotutrullning – första installation av TGP i Nordvästra Skåne

TGP – Teknisk GrundPlattform, en teknisk plattform som installeras inom Region Skåne

UMAS – Universitetssjukhuset MAS i Malmö

USIL – Universitetssjukhuset i Lund

Utrullning – installation av TGP inom Region Skåne

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemområde	8
1.3 Frågeställning	9
1.4 Syfte	9
1.5 Avgränsningar.....	9
2 IT-styrning och IT-implementering	10
2.1 IT-styrning.....	10
2.1.1 Definition av IT-styrning.....	10
2.1.2 Varför är IT-styrning viktigt?	11
2.1.3 Exempel på ineffektiv IT-styrning.....	11
2.1.4 IT-styrnings alternativ	12
2.2 Implementering av IT	13
2.2.1 Implementeringsfaktorer	13
2.2.2 Samband mellan implementeringsfaktorer	17
2.3 Sammanfattning	17
3 Fallbeskrivning – Teknisk GrundPlattform	19
3.1 Bakgrund	19
3.2 TGP etapp 2	19
3.3 Projektorganisation.....	20
3.4 Plattformen	21
4 Metod	23
4.1 Val av forskningsstrategi.....	23
4.1.1 Övergripande strategi.....	23
4.1.2 Fallstudie.....	23
4.2 Litteraturgenomgång.....	24
4.2.1 Källkritik.....	25
4.3 Metod för datainsamling	25
4.3.1 Intervjuer	25
4.3.2 Dokument	28
4.3.3 Observation.....	28
4.4 Bearbetning och analys av data	28
4.4.1 Transkribering.....	28
4.4.2 Kodning.....	29
4.5 Vetenskaplig kvalitet.....	30
4.5.1 Validitet och reliabilitet	30
4.5.2 Bias	32
4.5.3 Generaliserbarhet	32
4.6 Etiska överväganden.....	32
4.6.1 Konfidentialitet.....	32
4.6.2 Informerat samtycke.....	33
5 Resultat och analys	34
5.1 Problem.....	34
5.2 Förståelse, värderingar och målsättningar	36
5.2.1 Förståelse för verksamheten.....	36
5.2.2 Värderingar och målsättningar	38
5.3 Resurser	39
5.3.1 Kompetens.....	39
5.3.2 Planering och resurstillgänglighet	40

5.3.3 Supportpersonal	41
5.4 Användarinvolvering.....	41
5.5 Mottaglighet.....	42
5.6 Kommunikation.....	42
5.7 Övrigt.....	43
5.7.1 Andra projekt inom organisationen.....	43
5.7.2 Testning.....	44
6 Diskussion.....	45
6.1 Förståelse för verksamheten och målsättningar	45
6.2 Resurser och planering.....	46
6.3 Användarinvolvering.....	46
6.4 Mottaglighet.....	46
6.5 Kompetens	47
6.6 Kommunikation och projektorganisation.....	47
6.7 Testning.....	47
6.8 Organisationskultur.....	48
6.9 Sammanfattning	48
7 Slutsatser.....	50
7.1 Förslag till vidare forskning.....	50
Bilagor	51
Bilaga 1 - Intervjuguide	51
Bilaga 2 - Intervju med Christina Venhagen och Vanja Bernhardsson.....	52
Bilaga 3 - Intervju med Peter Bergström	58
Bilaga 4 - Intervju med Bengt Skoog	64
Bilaga 5 - Intervju med Britta Johansson, anteckningar.....	75
Bilaga 6 - Operativt Styrgruppsmöte 29/4, anteckningar	77
Referenser.....	78

1 Inledning

I detta kapitel presenteras först en bakgrundsbild och därefter problemområdet som ligger till grund för studien. Vidare presenteras problemformuleringen, frågeställningen och syftet med uppsatsen för läsarna. Slutligen presenteras de avgränsningar författarna valt att göra.

1.1 Bakgrund

Under flera decennier har organisationer försökt att följa med i den enorma informations- och kommunikationsteknik (IT) utveckling som råder (Jacobsen & Thorsvik, 2002). IT genererar exempelvis möjligheter att utveckla och tillverka nya produkter/tjänster, öka marknadsandelar, skapa företagsidéer, minska kostnader, spara tid och pengar etc. Vidare leder IT-funktioner även till att kommunicera bättre och snabbare. Med hjälp av IT kan till exempel en organisation ge bättre och snabbare service till sina kunder och på så sätt effektivisera sin verksamhet (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Som organisation idag är det svårt att inte ha IT till sin hjälp. Spathis och Constantinides (2003) nämner att om en organisation vill vara så konkurrenskraftiga, effektiva och produktiva som möjligt är det viktigt att organisationen följer med IT-utvecklingen. IT har under flera år blivit en sådan enormt betydande faktor för så många organisationer att de inte hade kunnat utöva sin verksamhet utan IT.

Dock är det inte alltid så lätt att införa ett nytt IT-system i en organisation som så många tror. Oftast antar många att det bara är att upphandla ett nytt system och börja använda det nya systemet dagen efter. Enligt Karlander (2001) går det årligen mer än 10 miljarder kronor förlorade på IT-projekt i Sverige.

Under 2005 utfördes det en undersökning av IT-projekten i Sverige och dess kundnöjdhet. Resultatet av undersökningen baserades utifrån en enkät som besvarades av 307 beslutsfattare inom IT som visade att hela 72 procent av IT-projekten betraktades som misslyckade när man utgick från kundnöjdhetsperspektiv (Projektplatsen, 2007). Även Riksrevisionsverket (1999) som har undersökt 231 projekt påvisar att mer än hälften av IT-projekt har allvarliga problem med att passa tidsplan eller budget. 2006 investerade svenska företag, myndigheter och organisationer runt 143 miljarder kronor i IT-projekt (Projektplatsen, 2007). De punkter som bedömdes av Projektplatsen (2007) angående lyckade projekt var:

- om leveranserna skedde på utsatt tid
- om projektet höll sig inom budget
- om leverantörerna hade tillräcklig kompetens
- om man fick önskade funktioner
- om man fick utlovade effektivitetsvinster
- om kommunikationen i projektet fungerade bra

Anledningen till misslyckade IT-projekt sägs vara högkonjunkturen, det vill säga ökad konkurrens på marknaden samt krav på effektivisering inom den offentliga sektorn. I och med den enorma efterfrågan på marknaden, brist på personal och kravet att tillgodose allas önskemål leder det till större och allt mer komplexa IT-projekt samtidigt

som dagens leverantörer har problem med att hitta kompetent personal vilket gör det besvärligare att leverera önskad kvalitet (Projektplatsen, 2007).

På grund av den enorma efterfrågan och utveckling som råder ställs det samtidigt stora krav på organisationen att verkligen lyckas inom de förutbestämda tidsramar och att budgeten inte överskrids. Enligt Projektplatsen (2007) är det idag i princip omöjligt att leverera ett IT-projekt som håller sig inom tidsramen och budgeten. Detta beror på högre krav på kvalitet, pressade tidsscheman men framförallt ett mycket större behov av kommunikation och medverkan. Vidare har det visat sig att det är svårast att nå en kundnöjdhet hos större organisationer med över 500 anställda. 86 procent av IT-projekten anses som misslyckade i de större organisationerna. För att ett IT-projekt skall klassas som lyckat måste det på något vis uppfylla ovanstående kriterier (Projektplatsen, 2007).

Det är inte endast Sverige som har problem med att uppnå lyckade IT-projekt. Whittaker (1999) påvisar att det satsas över 250 miljarder dollar årligen i USA på IT-projekt och att hela 31 procent av dessa aldrig blir avslutade och mer än hälften av projekten överskrider sin budget med 189 procent än den ursprungliga budgeten. Dessa siffror kommer från en undersökning gjord av The Standish Group (Standish Group, 1995). Även Perkins (2007) påpekar att mer än hälften IT-projekt misslyckas eller läggs ner. Rodriguez-Repiso et al. (2007) menar att IT-projekt betraktas som högriskprojekt eftersom många har misslyckats och medfört stora förluster för ägare, användare och andra intressenter. Kontentan utav det hela är att det förekommer enorma problem när det kommer till IT-projekt och att nå en hög kundnöjdhet.

1.2 Problemområde

Som nämnts ovan har flera länder runt om i världen stora problem med att uppnå lyckade IT-projekt. Dessa problem har funnits sedan 1970-talet som i sin tur har lett till att implementering av IT har blivit ett intressant forskningsområde där fokus ligger på att försöka förstå implementeringsproblem och hur de ska hanteras (Lucas et al., 2007). 1997 genomfördes en studie av Lai & Mahapatra (1997) där de analyserade 71 vetenskapliga artiklar angående IT-implementation som publicerades under perioden 1976-1995 med syftet att kartlägga vad som hade forskats inom området. Artiklarna sammanställdes genom att dela in dem i fyra kategorier efter vad för slags teknologi det var som implementerades.

Den första kategorin innefattade teknologi som används på organisationsnivå. Det var även denna kategori som hade undersökts mest och behandlade teknologier som: Information Systems, Business Process Reengineering, Bank Systems, Crisis Management Systems, Hospital Informations Systems, Airline Systems etc. Nästa kategori omfattade IT som införs på individuell nivå där implementering av följande teknologier hade undersökts: Decision Support Systems, Expert Systems och Executive Support System. De två sista kategorierna behandlade teknologier för interorganisatorisk samverkan och gruppssamarbete. Dessa har studerats i mindre omfattning där fokus har varit på följande system: World Wide Management Information Systems, Mass Information Systems, Inter-organizational Systems, Group Decision Support Systems, Computer Aid Systems och Computer Aided Software Engineering.

De ovannämnda system är de som studerats de senaste 20 åren. Eftersom det saknas studier om implementering av tekniska plattformar anser uppsatsförfattarna att det är lämpligt samt befogat att undersöka en implementation av en teknisk plattform inom en verksamhet. Med en teknisk plattform menas det en enhetlig PC-miljö som innefattar PC-klienter på arbetsplatser inom en organisation. En teknisk plattform är en bas som ligger till grund för installering och användning av andra system. Som det har behandlats i tidigare avsnitt framgår det tydligt att det är problematiskt att åstadkomma lyckade projekt. Det ligger således i författarnas intresse att studera vilka problem som kan uppstå under implementering av en teknisk plattform som kan bidra till att projekt blir mindre lyckade eller misslyckade, samt varför dessa problem uppstår.

1.3 Frågeställning

Vilka problem kan uppstå under implementeringen av en teknisk plattform inom en organisation och varför uppstår de?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera vilka problem som kan uppstå vid införandet av en teknisk plattform inom en verksamhet samt varför dessa problem uppstår.

1.5 Avgränsningar

Det har beskrivits ovan att misslyckande av IT-projekt är ett stort problem. Därför anser uppsatsförfattarna att det är av stort intresse att enbart lägga fokus på problem och svårigheter som uppstår vid implementation av IT och leder till misslyckandet av IT-projekt. Uppsatsen är således avgränsad till undersökning av de situationer och företeelser som påverkar implementering av IT negativt och leder till att den betraktas som mindre lyckad och i vissa fall fullständigt misslyckad.

Vidare definieras implementering som ett helt projekt att implementera IT vilket startar med en idé och avslutas då teknologin tas in i daglig användning. Därför ämnar inte författarna studera problemen som uppstår på lång sikt, det vill säga efter att plattformen installerades och initial användning påbörjades. Uppsatsen behandlar inte vilket värde en teknisk plattform skapar i organisationen på lång sikt.

Författarna ämnar inte fördjupa sig i de tekniska aspekterna av en teknisk plattform som till exempel tekniska egenskaper av hårdvaran och mjukvaran eller tillvägagångssätt vid programmering av funktionaliteten. Författarna avser inte heller att fördjupa sig i de ekonomiska aspekterna av implementering av en teknisk plattform.

2 IT-styrning och IT-implementering

Här beskrivs uppsatsens teoretiska grund. Denna består av två områden: IT-styrning och implementering av IT inom organisationer.

Eftersom uppsatsen behandlar implementering av en teknisk plattform inom en organisation ville författarna av uppsatsen först få en uppfattning om hur IT hanteras inom organisationer för att sedan kunna bättre förstå hur implementeringen hanteras. Utifrån detta valdes det teoretiska området IT-styrning som behandlar IT-hantering och beslutsfattande och det området inleds kapitlet med. IT-styrning är en vital faktor för att IT-projekt ska lyckas (Luftman, 2004; Weill & Ross, 2004) och därför genom att studera detta område ges det möjlighet till att få bättre insikter i de problem som kan komma att uppstå under implementeringsprocessen.

Därefter behandlas forskningsområdet som är direkt kopplat till uppsatsens frågeställning, vilket är implementering av IT. Då syftet med uppsatsen är att analysera och beskriva vilka problem kan uppstå vid implementering av en teknisk plattform inom organisation samt förklara varför de kan uppstå redovisas de faktorer som enligt den granskade litteraturen påverkar implementering av IT inom organisationer. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av uppsatsens teoretiska grund.

2.1 IT-styrning

2.1.1 Definition av IT-styrning

IT-styrning (engelskans IT-governance) är en modell för hur en organisation skall fatta bättre beslut när det kommer till användningen av IT. Detta kan innefatta beslut om fördelning av resurser, utvärdering av risker, prioritering av projekt och hur IT-kostnader är fördelade (Luftman, 2004). För att stora och komplexa organisationer skall kunna fatta viktiga beslut angående effektivitet, produktivitet eller rörande personalen är det viktigt att organisationen har en strukturerad IT-styrningsmodell (Luftman, 2004).

IT-styrning handlar om organisationsprocesser och metoder för att fatta beslut angående IT-investeringar eller erhålla IT-resurser. Vad gäller processer innefattar detta exempelvis en finansierad modell för IT-investeringar, metoder som används för att utvärdera projektkostnader och potentiellt värde, projektrisker samt processer som används för att mäta själva värdet av IT. (Luftman, 2004)

Enligt Luftman (2004) och Weill & Ross (2004) skall effektiv IT-styrning kunna besvara frågor som: vem fattar besluten, varför fattas besluten och hur kommer dessa beslut att fattas samt kontrolleras.

2.1.2 Varför är IT-styrning viktigt?

Organizations that cannot structure their IT governance model waste precious resource – capital, time and human in an era where time is of the essence, capital is in short supply, and truly qualified IT people are always hard to find.

(Luftman, 2004, s. 299)

Enligt ITGI (2003) förekommer det ofta att förväntningarna och verkligheten inte stämmer överens och detta är en av huvudanledningarna till varför IT-styrning är så viktigt för en verksamhet. Vidare nämner ITGI (2003) att ledningen ofta förväntar sig att:

- IT lösningar är av rätt kvalitet, levererad inom avsatt tid och enligt budget
- IT levererar ett värde för verksamheten
- IT ökar effektiviteten och produktiviteten.

Idag är det i princip omöjligt att ha en centraliserad IT-styrning eftersom IT oftast genomsyrar hela verksamheten. Därför krävs det en väl formulerad IT-styrning som fördelar beslutsfattandet till dem som har en stark koppling när det kommer till IT. (Weill & Ross, 2004)

Vidare nämner Weill & Ross (2004) att framgångsrika organisationer fattar inte bara bättre IT-beslut utan de har även bättre IT-beslutsprocesser. För att bli en framgångsrik organisation gäller det att involvera rätt människor med rätt kunskap. Genom att involvera rätt manskap inom IT-besluten ges mer strategiska applikationer och bättre inköp. Detta genererar i sin tur till bättre implementeringar enligt Weill & Ross (2004).

2.1.3 Exempel på ineffektiv IT-styrning

Enligt Luftman (2004) räcker det att betrakta kontexten inom en organisation för att se om det behövs en IT-styrningsmodell. Vidare nämner Luftman (2004) att detta kan identifieras utifrån följande punkter:

- otillräckliga resurser för att hantera av nuvarande och kommande åtaganden,
- orealistiska leveranstider som kan bero på kompetensbrist eller otillräcklig personal
- bristande fokus på dagliga aktiviteter för att IT-personalen är upptagen med andra projekt
- reducerad kvalitet av projekten
- risk att arbeta med fel saker
- de andra avdelningarna börjar styra sin egna IT så att det tillfredställer deras behov med lite IT support eller ingen alls
- kaotisk eller avvikande infrastruktur resulterar till dålig möjlighet att underhålla
- bristfällig kommunikation mellan IT och verksamheten

Nedan presenterar även Weill & Ross (2004) exempel på ineffektiv IT-styrning.

Ledningen uppfattar att IT-investeringar ger ett lågt värde: Enligt Weill & Ross (2004) reagerar dagens företagsledningar olika när det kommer till att besluta om en IT-

investering. Det förekommer att fel människor fattar IT-beslut eller fattar beslut som inte besitter rätt kunskap eller utbildning enligt Weill & Ross (2004).

IT är ofta ett hinder för att implementera ny strategi: en styrningsprocess som misslyckats med att införa IT inom strategin minimerar möjligheten att åtgärda infrastrukturen. (Weill & Ross 2004).

Företagsledningen kan inte beskriva sin organisations IT-styrning: Weill & Ross (2004) påvisar i sin studie att ju fler chefer som noggrant kunde beskriva sin organisations IT-styrning desto bättre var den.

IT-projekt drar ofta ut på tiden och budgeten överskrids: om 90 procent av projekten inte är klara på fastställd tidsram och budget är IT-styrningen ett problem nämner Weill & Ross (2004).

Företagsledningen ser outsourcing som en snabb lösning på problemen: för att outsourcing skall klassas som effektivt är det viktigt att beslutet baseras utifrån att det finns bättre kompetens eller service externt.

Styrningen ändras frekvent: att byta styrningen varje gång en organisation byter strategi är inte nödvändigt. Frekvent ändring av IT-styrningen garanterar näst intill ineffektiv IT-användning, Weill & Ross (2004).

2.1.4 IT-styrnings alternativ

För att uppnå en god IT-styrning skall en organisation ta hänsyn till flera aspekter (Luftman, 2004). En av de viktigaste aspekterna som en organisation skall ta hänsyn till är budgeten. Hur och varför fördelas resurserna till följande projekt? Både Luftman, 2004; Weill & Ross, 2004 poängterar att organisationer hela tiden måste vara medvetna var, hur och vart resurserna tar vägen eftersom en verksamhet skall betrakta IT som en potentiell möjlighet att generera värde för organisationen i stället för en kostnad.

Om en organisation är centraliserad kommer beslutsfattandet att ske från Chief Information Officer (CIO) eller motsvarande. Det negativa med centraliserad IT organisation är att det leder till ineffektiv kommunikation med de andra avdelningarna inom verksamheten. Men om organisationen använder sig av en decentraliserad styrning sker beslutsfattandet genom flera strategiska enheter och kommer på så sätt att förbättra kommunikationen rakt igenom verksamheten. En tydlig, lätt förstådd och väl kommunicerad styrningsprocess är en nödvändig förutsättning för att upprätthålla en IT-styrningsmodell. (Weill & Ross 2004) Vidare är det viktigt att organisationen strategiskt planerar vart de skall placera IT-teamet. Om IT-teamet befinner sig på samma plats som verksamheten ger detta möjligheten till en bättre kommunikation och förståelse för IT och de resterande delarna av verksamheten. Genom att IT-teamet befinner sig på samma plats som hela verksamheten ges det möjlighet för IT-teamet att hela tiden sälja in och marknadsföra hur bra IT är och vilket värde det kommer att bidra med för hela organisationen (Luftman, 2004).

En annan vital faktor som en organisation bör ha är ett starkt partnerskap mellan IT-cheferna och de resterande cheferna inom organisationen. Genom ett samarbete av

dessa två parter så har de ansvaret om IT-besluten men även ansvarsskyldighet gällande IT-investeringarnas resultat inom verksamheten. Detta alternativ förutsätter att samtliga har gemensamma värderingar, normer och tillit som i sin tur är kopplat till organisationskulturen. (Luftman, 2004)

Den sista aspekten som en verksamhet bör ta hänsyn till för att uppnå en bra styrning är att de tillsätter en styrningskommitté som fattar beslut angående organisationens investeringar och användandet av IT. Det är viktigt styrningsgruppen innehåller rätt personer med rätt kompetens som anses kunna bidra med värdefull kunskap. (Luftman, 2004; Weill & Ross, 2004)

2.2 Implementering av IT

I början av 1970-talet förekom det ofta mindre svårigheter men även mindre allvarliga problem vid införandet av ny teknologi i organisationer, samt att i vissa fall misslyckas IT-projekt helt och hållet. Detta väckte ett stort intresse bland forskare. Dessa problem betecknades som implementeringsproblem och den första forskningen om dess ursprung och eventuella lösningar inleddes. (Lauría & Duchessi, 2007; Lucas et al., 2007)

Stora delar av forskningen om implementering började fokusera på faktorer som påverkar implementering av IT inom organisation och dess framgång. De flesta undersökningar har fokuserat på individuella faktorer inom specifika kontexter och omgivningar, samtidigt som samband mellan dessa faktorer och hur de kan tillämpas inom annorlunda kontexter och omgivningar inte har studerats i en lika stor omfattning. (Lucas et al., 2007; Shin & Edington, 2007) Nedan följer en sammanfattning av de faktorer som ska uppmärksammas vid implementering av IT. Denna syntes har framställts utifrån den implementeringslitteraturen som författare till denna uppsats har granskat.

2.2.1 Implementeringsfaktorer

Projektrelaterade faktorer

Denna kategori inkluderar faktorer på projektnivå som omfattar mänskliga och processrelaterade företeelser i samband med implementering av ny teknologi. Först är det viktigt att det finns *engagemang i projektet* och beslutsamhet att göra det som krävs för att säkerställa att teknologin som implementeras tillfredsställer organisationens behov och löser verksamhetens problem (Ginzberg, 1981). Alla involverade i projektet – från användarna till ledningen – måste utveckla engagemanget då detta ökar chansen att rätt beslut fattas och projektet hanteras på bästa möjliga sätt (Ginzberg, 1981).

Vidare är *kommunikation* också en central faktor inom denna kategori. Bristfällig kommunikation leder till informationsbrist och missförstånd vilket i sin tur kan orsaka fördröjningar och andra problem. Därför måste projektledningen kunna förmedla information mellan projektteamet och intressenterna (Shin & Edington, 2007). Det är viktigt även att kommunikationen sker kontinuerligt och informationen förmedlas till samtliga nivåer inom organisationen (García-Arca & Prado-Prado, 2007). Lyckas man hitta den optimala kommunikationsformen i samband med de olika uppgifterna inom projektet, ökar chansen till en framgångsrik implementering. (Shin & Edington, 2007).

Att kunna hantera *förväntningar* är en annan faktor inom denna kategori, då realistiska förväntningar gör att en implementering av ny teknologi uppfattas som mer framgångsrikt. IT-experter brukar ofta lova för mycket vilket leder till intressenternas orealistiskt höga förväntningar och därmed besvikelse och missnöjdhet efter implementeringen. (Shin & Edington, 2007)

Resurshantering är också en kritisk faktor för en framgångsrik implementering. Det är viktigt att de som är involverade i projektet besitter rätt kompetens och tillägnar sig till projektet fullständigt. Det är även viktigt att det finns tillgänglig och kvalificerad supportpersonal vid den tidpunkten då teknologin först installeras, för att det är då användare behöver hjälp som mest. Det ska därför finnas resurser för utbildning av användare och support så att de får snabb respons på deras problem, frågor och förslag på förbättringar. (García-Arca & Prado-Prado, 2007; Shin & Edington, 2007). Det är företagsledningens ansvar att säkerställa och kontrollera att resurserna som tillförs projektet har kompetensen och engagemanget som krävs. (Shin & Edington, 2007). Innan projektet påbörjats är det givetvis viktigt att företagsledningen bedömer resurstillgängligheten för att avgöra om det finns tillgängliga resurser för att genomföra projektet. Då det inte alltid finns resurser inom organisationen kan alternativa lösningar som till exempel outsourcing väljas. (Aubert et al., 2008).

Det krävs en *omfattande projektdefinition och noggrann planering* av alla aktiviteter i samband med implementeringen med hänsyn till organisatoriska aspekter, utbildningsbehov, ansvars- och rollfördelning etc. Denna planering ska omfatta aktiviteter i alla faser av projektet från utformning till avslutning. En omfattande planering minskar sannolikheten att det uppstår oförutsedda situationer som utsätter projektet för fara (García-Arca & Prado-Prado, 2007; Ginzberg, 1981). I planeringen ska även ingå en specifik detaljerad redogörelse på vad systemet skall åstadkomma, även kallat kravspecifikation (Andersen, 1994). Kravspecifikationen skall omfatta mål förutsättningar, IT-systemets funktioner, säkerhetsaspekter, kvalitetsmålsättningar och dokumentation. Kravspecifikationen innebär också att användarna skall komma med sina önskemål på det nya systemet (Andersen, 1994; Nilsson & Petterson, 2000). Även i installationsfasen krävs det en grundlig planering av arbetet för att man kan stötta på både motivationsmässiga och praktiska problem (Andersen, 1994).

Projektet skall även ha en *lämplig projektstyrningsinfrastruktur* (Garcia-Arca & Prado-Prado, 2007; Ravichandran & Rai, 2000) eller en såkallad projektstyrningsmekanism (Aubert et al., 2008). Om styrningsmekanismer passar ihop med projektets egenskaper som till exempel storlek, komplexitet, teamets kunskaper, etc., är sannolikheten större att det blir framgångsrikt. För att säkerställa att kvalitetsmålsättningarna uppnås bäst ska styrningsinfrastruktur främja förbättringar i processutformningen (Ravichandran & Rai, 2000). Det ska även finnas en dynamisk uppföljning av projektet som sker kontinuerligt och tar hänsyn till förslag från slutanvändarna och övriga intressenter (Garcia-Arca & Prado-Prado, 2007).

Slutligen faller även *användarinvolvering* inom denna kategori. När användare deltar i implementeringsprocessen är de mer positiva mot den nya teknologin (Shin & Edington, 2007; García-Arca & Prado-Prado, 2007; Lucas, 1975). Om man involverar slutanvändare i designprocessen och implementeringen utvecklar dem en känsla av

stolthet över den nya teknologin och blir mer villiga att acceptera förändringen. Ju mer komplex ett system är desto mer användarinvolvering krävs det för dess acceptans och användning efter implementeringen (Shin & Edington, 2007). Dessutom är det även viktigt att involvera användarna i analysfasen då kraven specificeras. Enligt Andersen (1994) innefattar analysfasen verksamhetsanalysen, det vill säga undersökning av verksamhetens behov så att projektgruppen kan identifiera ett användbart informationssystem för organisationen. Under denna fas ska projektgruppen samla in så många synpunkter som möjligt från potentiella användare som exempelvis användarchefer och dennes medarbetare (Andersen, 1994; Avison & Fitzgerald, 2006). Detta leder till att projektet tar hänsyn till det verkliga behovet i utvecklingen av systemet vilket också påverkar acceptansen positivt (Shin & Edington, 2007).

Det är dock inte bara slutanvändare som ska involveras i implementeringsprocessen utan även övriga intressenter och aktörer inom organisationen som kommer på något sätt att bli påverkade av implementeringen. Det är därför viktigt att företagsledningen upprättar en ledningsinfrastruktur som uppmuntrar intressenterna att involvera sig i implementeringsprocessen (García-Arca & Prado-Prado, 2007; Ravichandran & Rai, 2000).

Organisationsrelaterade faktorer

Organisationsstrukturen kan vara en viktig faktor i samband med IT-implementering. Den påverkar informationsflödet och beslutsfattandet. Organisationsstrukturen, styrning och hantering av implementeringsprocessen måste på bästa möjliga sätt stödja implementeringsprojektet. Exempelvis kan det vara fördelaktigt att ha IT-chefen med i ledningsgruppen så att han eller hon har tillgång till all information och har möjligheten att få affärsstrategin, IT-behov och slutanvändarnas behov överensstämna. (Aubert et al., 2008; García-Arca & Prado-Prado, 2007; Shin & Edington, 2007)

Ledningens åtagande och stöd för implementeringen och *projektchampion* ('project champion' på engelska) är två andra organisatoriska faktorer som kan ha en betydande effekt på implementeringen (García-Arca & Prado-Prado, 2007; Shin & Edington, 2007). Det har nämligen upptäckts ett samband mellan ledningens intresse och stöd för den nya teknologin och användarnas acceptans. Ledningen bör visa sitt stöd i samtliga faser av implementeringsprocessen, från idén till införandet, och detta kan göras genom bland annat direkt involvering i projektstyrningen (Shin & Edington, 2007). En projektchampion är en person som marknadsför projektet inom organisationen och därigenom underlättar införandet och acceptansen av den nya teknologin. Denna person gör det möjligt att genomföra organisatoriska förändringar som krävs för en lyckad implementering av teknologin. Oftast är projektchampion en person som sitter högre upp i organisationshierarkin. (Shin & Edington, 2007).

En annan faktor inom denna kategori är *viljan att förändras*. Den är av stor betydelse då det ofta uppstår stora förändringar i organisationer i samband med implementering av ny teknologi. Viljan att förändras ska genomsyra hela organisationen, från företagsledningen till slutanvändare, alla ska vara mottagliga till förändringen. (Ginzberg, 1981; Shin & Edington, 2007)

Överensstämmelse mellan verksamhetsledningens och IT-ledningens visioner även den kan påverka implementering av ny teknologi. Kommunikationen mellan dessa två parter är ytterst viktig, då de båda ska ha förståelse för varandras nyckelprocesser. Med god kommunikation och bättre förståelse kan det uppnås effektivare planeringsprocesser men även gemensam planering och därmed gemensam vision. (Reich & Benbasat, 2000)

Kompetens

Kompetens kan betraktas utifrån från flera olika perspektiv eller nivåer i organisationen. Det nämndes ovan att IT-ledningen och verksamhetsledningen ska ha *förståelse för varandras nyckelprocesser*. Shin & Edington (2007) utvecklar det vidare och nämner att IT-ledning ska ha goda kunskaper om verksamheten samtidigt som verksamhetsledningen ska besitta kunskaper inom IT, och därmed ska det uppnås bättre förståelse mellan dessa två. Denna gemensamma IT- och verksamhetskompetensen samt kunskaper om tillgängliga teknologier innebär att det görs bättre val och att implementeringen skapar mer värde i organisationen. (Shin & Edington, 2007).

Även *projektteamets kompetens* är av stor betydelse för implementeringen. De ska besitta kunskap inom flera områden och ha rätt kompetens för att kunna genomföra implementeringen. (Aubert et al., 2008; García-Arca & Prado-Prado, 2007; Shin & Edington, 2007)

Politiska aspekter

IT implementeras inom en social kontext där det inte bara finns formella makt- och auktoritetsförhållanden utan även informella. Makt och politik kan vara avgörande för framgång av IT-implementeringar då projektprioritering, val av system och val av projektgruppsmedlemmar kan påverkas av de *informella maktförhållanden* som kan prägla en organisation. Politiska konflikter mellan individer, grupper och avdelningar kan förhindra implementeringen. Det är därför viktigt att den *sociala och politiska omgivningen* inom organisationen där IT-implementeringen sker är stabil och kompatibel med den teknologi som implementeras. I samband med IT-implementering kan makt- och politiska roller förändras vilket kan leda till resistans. Av denna anledning är det viktigt att dessa aspekter hanteras väl av projektledningen. (Shin & Edington, 2007)

Kompletterande investeringar

Ibland investerar organisationer i *kompletterande förändringsprocesser*. Exempelvis påbörjas en 'Change Management' process i samband med IT-implementeringen och därmed förbättras chansen att implementeringen blir framgångsrik (Sherer, Kohli & Baron, 2003). Business Process Reengineering (BPR) är ett annat förändringsprojekt som kan kombineras med införandet av ny teknologi (Shin & Edington, 2007).

Tidigare IT-erfarenheter

Tidigare IT-erfarenheter kan påverka hur organisationen förhåller sig till nya IT-lösningar. De teknologier och system som idag finns i organisationen och de kunskaper som personalen har om dessa system kan påverka beslut om ny teknologi samt val av system som implementeras. (Reich & Benbasat, 2000; Shin & Edington, 2007)

2.2.2 Samband mellan implementeringsfaktorer

Trots att ovannämnda faktorer beskrivs individuellt är det inte alltid tydligt var gränsen går mellan vissa av dem. En del faktorer överlappar varandra medan andra har direkta samband. Hantering av förväntningar är exempelvis kopplat till kommunikation då förväntningar hanteras genom kommunikation och förmedling av rätt information. Organisationsstruktur och kommunikation är också kopplade då organisationsstrukturen påverkar informationsflödet. (Shin & Edington, 2007)

Tidigare IT-erfarenheter kan påverka kompletterande investeringar då sådana investeringar kan vara av större vikt där den nya teknologin som implementeras skiljer sig mycket från befintliga system och kunskaper (Shin & Edington, 2007). Projektstyrningen kan påverkas av projektmedlemmars kompetens, projektstorlek och komplexitet samt organisationsstrukturen (Aubert et al., 2008), men även av teknopolitiska faktorer som till exempel politiska förhållanden mellan olika avdelningar inom organisationen (Shin & Edington, 2007). Projektrelaterade faktorer kan påverka kompletterade investeringar, där till exempel en bristfällig projektplanering leder till att utbildning av slutanvändare inte genomförs (Shin & Edington, 2007).

Organisationsrelaterade faktorer har stor inverkan på projektrelaterade faktorer (Aubert et al., 2008; Shin & Edington, 2007). Ledningen skapar strukturen och kulturen inom organisationen vilka i sin tur påverkar alla processer som genomförs, inklusive implementeringen. Ledningens stöd och engagemang i projektet påverkar resursfördelningen samt de anställdas mottaglighet till förändringen. De flesta av projektrelaterade faktorer påverkas av projektteamets roll i organisationsstrukturen. Med en stark projektchampion kan projektteamet få en nyckelroll i organisationen och därmed få möjligheten till bättre resurshantering, större användarinvolvering etc. Även de informella maktförhållandena kan leda till att projektteamet får mer inflytelserik roll i organisationen. (Shin & Edington, 2007)

2.3 Sammanfattning

Ovan beskrivna teoretiska områden redogör olika aspekter av hantering av IT såsom styrning och implementering. För att klargöra hur dessa områden bidrar till undersökningen sammanställs de i detta avsnitt. Utifrån dessa teoretiska områden har det identifierats flera centrala moment i en framgångsrik implementering. Eftersom flertalet av dessa moment återfinns i båda ovannämnda teoretiska områden anser författarna till uppsatsen att dessa har en central roll vid implementering av IT. Nedan följer en kort sammanfattning av dessa moment.

Överensstämmelse av visioner, målsättningar och värderingar som innebär att IT-ledningen och verksamhetsledningen har gemensamma visioner och uppfattningar när det kommer till IT och dess implementering. Denna faktor förutsätter samarbete mellan dessa två aktörer och förståelse för varandras nyckelprocesser.

Resurshantering som tar hänsyn till resurstillgängligheten och ser till att rätt manskap med rätt kompetens involveras. Projektteamets *kompetens* är ytterst viktig. Det krävs även att resurserna som tillsätts har *engagemanget* som behövs för att projektet skall tillfredställa verksamhetens behov. Det är även viktigt att det involveras rätt människor i beslutsfattandet.

Grundlig planering och omfattande projektdefinition som tydligt beskriver aktiviteter, uppgifter, roll- och ansvarsfördelning, m.m. och är särskilt viktiga vid installationsfasen.

Användarinvolvering som ser till att teknologin tillfredsställer användarnas och verksamhetens behov. Med omfattande användarinvolvering blir *mottagligheten* mer positiv. Användarinvolvering är särskilt viktig i analysfasen och installationsfasen. Den kan även betraktas vara av stor vikt vid IT-beslutsfattandet då IT-styrningsteorier påpekar att beslutsfattandet bör fördelas till dem som har en stark koppling till teknologin vilket ofta är användare.

God kommunikation mellan olika intressenter som medför bättre informationsflöde, kunskapsspridning och förståelse. *Hantering av förväntningarna* är i högsta grad beroende av kommunikation och innebär att verksamhetens, användarnas och ledningens förväntningar skall stämma överens med verkligheten. Organisationens IT-styrningsmodell skall utgöra en grund för en god hantering av förväntningar inom organisationen.

Projektstyrningsmekanismer som är lämpliga för projektet, som är tydliga och stödjer *kommunikation*, förbättring i processer och kontinuerlig uppföljning.

Flera av ovannämnda moment som till exempel kommunikation, budget, samarbete mellan IT-ledningen och verksamhetsledningen, utgör grunden för en god IT-styrning, vilket innebär att en organisation som använder en god IT-styrningsmodell har bra förutsättningar att nå en framgångsrik implementering av ny teknologi. Här spelar även organisationsstrukturen en central roll då den ofta påverkar beslutsprocessen, vilket är en del av IT-styrningen. Vidare har den stor inverkan även på andra faktorer som exempelvis kommunikation, projektstyrningsmekanismer och andra faktorer som beskrevs i föregående avsnitt.

3 Fallbeskrivning – Teknisk GrundPlattform

I det här kapitlet beskrivs kortfattat det fall som ligger till grund för den empiriska undersökningen, det vill säga projektet för implementering av Teknisk GrundPlattform inom Region Skåne.

”Att Region Skåne inför en gemensam inloggning för samtliga användare och en gemensam datortillhörighet för samtliga datorer, d v s alla användare och datorer ska tillhöra Region Skåne. Samt införa gemensamma verktyg på samtliga datorer hos Region Skåne”

(Intern projektbeskrivning, 2005 citerad i Projektdefinition, 2006)

3.1 Bakgrund

Under 2005 påbörjades arbetet av en teknisk plattform som skulle införas på samtliga sjukhus inom hela Region Skåne. Projektet fick namnet Teknisk GrundPlattform (TGP). Under 2006 avbröts dock TGP-projektet eftersom vissa frågeställningar inte kunde besvaras. De centrala frågeställningarna innefattade krav på central styrning, tydlighet kring TGP samt standardisering på regional nivå. Eftersom ovanstående frågeställningar inte kunde lösas beslöt Region Skåne att avvakta med TGP-projektet. (Projektdefinition, TGP-Etapp 2., 2006)

3.2 TGP etapp 2

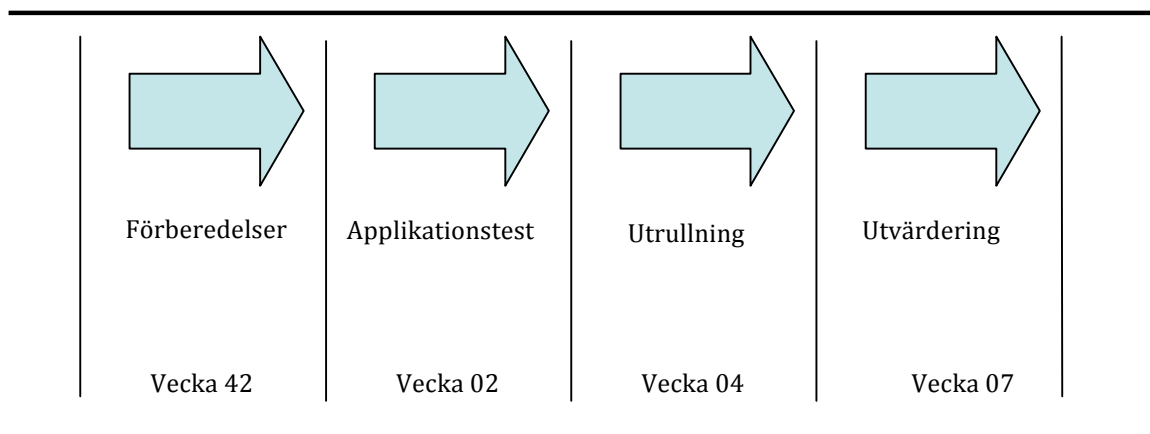
Hösten 2006 beslutade Region Skåne att plattformen skulle ges en ny chans och ett nytt projekt startades under namnet TGP etapp 2. Det nya projektet skulle bygga på det resultat som det första TGP-projektet lyckades åstadkomma. Därtill skulle TGP-konceptet utvecklas vidare med mer omfattande funktionalitet och standardisering. (Projektdefinition, TGP-Etapp 2., 2006)

Region Skåne beskriver TGP som en komplex sammansättning av varor, tjänster och beteende vilka tillsammans skapar ett värde för organisationen. Syftet med TGP är att införa en standardisering i hela Region Skåne och på så sätt underlätta användandet av datorer för sina användare samt att effektivisera verksamheten genom att ha en och samma tekniska plattform. Att använda en så kallad TGP-dator innebär att användaren har samma grundutförande oavsett geografisk placering. När alla inom Region Skåne har TGP-datorer kommer utseendet att vara precis likadant överallt. För närvarande har varje förvaltning i Region Skåne olika datorer, applikationer och Service Desk i behov av hjälp. (Projektdefinition, TGP-Etapp 2., 2006)

De som fick uppdraget att utveckla, leverera och installera TGP var Informations Teknik Tjänster (ITT) som är Region Skånes egen förvaltning. ITT:s uppdrag är att leverera IT-infrastruktur-tjänster såsom arbetsplatser, kommunikation och nätverk, lagring, behörighetssystem samt säkerhet till hela Region Skåne. Detta innefattar ansvar för drift och samordning av Region Skånes IT-infrastruktur så att information lagras och finns tillgänglig på ett kostnadseffektivt och säkert sätt. (Projektdefinition, TGP-Etapp 2., 2006)

Då projektet startades hösten 2006 var det planerat att första installationen – en såkallad *pilotutrullning* – skulle ske i april 2007. Region Skånes driftsort NordVäst som består av Helsingborgs Lasarett och Ängelholms Sjukhus utsågs till pilottestare av TGP. Syftet med pilottestet var att projektledningsgruppen ville avvakta med TGP införandet i resterande delar av Region Skåne för att se vad resultatet i NordVäst skulle bli och vilka eventuella svårigheter som skulle kunna uppstå under utrullningsprocessen. (Projektplan för utrullning av TGP-plattformen, 2007)

Pilotutrullningen 2007 blev försenad och påbörjades först i januari 2008 (se tidsplan i figur 3.1). Totalt var det 144 datorer som fick TGP och detta innefattade Kvinnoklinikerna (KK) på båda sjukhusen samt Kuratorsenheten på Ängelholms Sjukhus (Huvudprojektets utvärderingsrapport pilot. TGP Etapp 2, 2008).

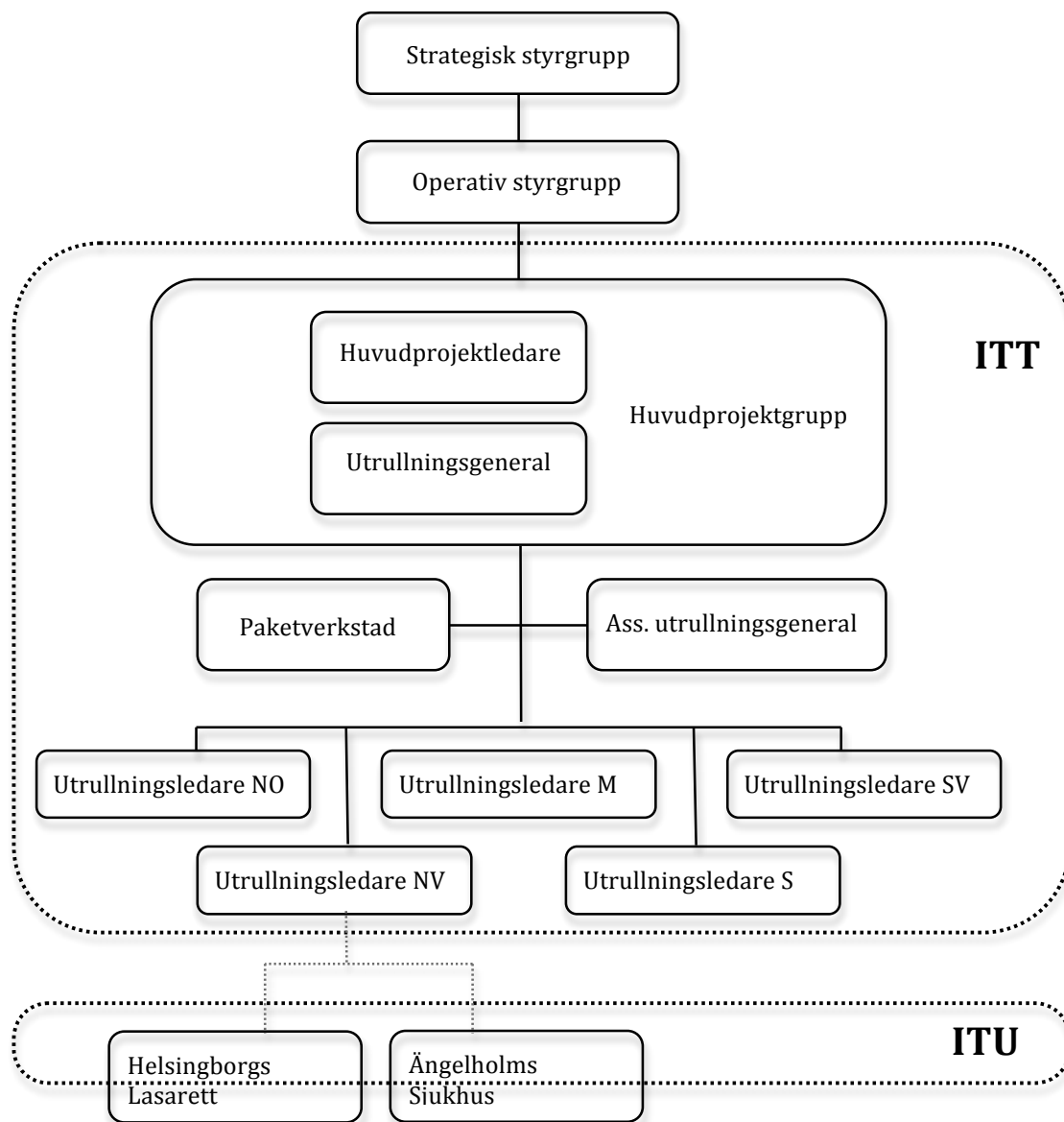


Figur 3.1 Tidsplan för utrullning av TGP i NordVäst (Projektplan för utrullning av TGP-plattformen, 2007).

3.3 Projektorganisation

I figur 3.2 presenteras projektorganisationen. Som nämnts ovan utförs projektet av ITT och de utgör huvudprojektgruppen. Projektets ledning består av två styrgrupper – den strategiska och den operativa. I dessa styrgrupper ingår representanter från ITT men även representanter från sjukhusens IT-avdelningar, en så kallad IT-Utvecklingsfunktion (ITU). Den strategiska styrgruppen ansvarar för beslut på den strategiska nivån medan den operativa gruppen behandlar mer praktiska och tekniska frågor. (Projektdefinition, TGP-Etapp 2., 2006)

Det nämndes ovan (se avsnitt 3.2 TGP etapp 2) att ITT är en egen enhet inom Region Skåne. ITU är däremot ingen enhet utan en beställar- och samverkansfunktion, vars roll är bland annat att samordna och stärka verksamheternas inflytande vid utformning av IT tjänster. ITU:s medlemmar är anställda på sjukhusens IT-avdelningar och således ligger denna funktion nära verksamheten (se figur 3.2) (Skåne.se, Internt, 2008).



Figur 3.2 Projektorganisation för implementering av TGP (Skane.se, Internt, 2008)

3.4 Plattformen

Plattformen är en standardiserad PC-miljö som innefattar PC-klienter på arbetsplatser inom organisationen och som ligger till grund för installering och användning av andra system. Plattformen bygger på operativsystemet Windows XP som har anpassats till de standardiseringar som Region Skåne ämnar införa inom organisationen. Denna standardisering fokuserar kring dessa huvudpunkter:

- enhetligt utseende
- standard virussydd
- standard för tilldelning av resurser (skrivare, nätverksenheter, applikationer)
- central applikationsdistribution

- profilhantering där profilen följer användaren (oavsett var inom Region Skåne användaren loggar in)

4 Metod

I detta kapitel behandlas tillvägagångssättet vid genomförandet av undersökningen. Först beskrivs och motiveras valet av forskningsstrategi. Vidare presenteras tillvägagångssättet vid litteraturgenomgång, datainsamling och analys. Vetenskaplig kvalitet och etiska aspekter diskuteras i slutet av kapitlet.

4.1 Val av forskningsstrategi

4.1.1 Övergripande strategi

Då uppsatsförfattarna avsåg att studera ett specifikt problem i sin kontext, beskriva företeelser som utgör det utifrån de inblandade personernas erfarenheter och upplevelser, valdes en kvalitativ ansats. Forskningsstrategin präglades av det holistiska synsättet, vilket enligt Creswell (2007) innebär att forskaren vill se problemområdet i sin helhet och redogöra för olika perspektiv och faktorer som utgör det. Författarna av uppsatsen hade inte för avsikt att beskriva kausala samband mellan händelser och fenomen utan snarare att beskriva det komplexa samspelet mellan dessa, Olsson & Sörensen (2007) anser att detta är syftet med det holistiska synsättet.

4.1.2 Fallstudie

Det kvalitativa tillvägagångssättet som har valts är fallstudie. Fallstudie är ett begrepp som saknar en tydlig och fastställd definition vilket har lett till många missuppfattningar beträffande vad fallstudien betecknar och vilka faser av forskningsarbetet den omfattar (Yin, 2006; Creswell, 2007). Författarna av uppsatsen valde att definiera fallstudien efter Yins (2006) tolkning av begreppet då han framställer fallstudier som en forskningsstrategi som utgör en "heltäckande metod som omfattar en designlogik, tekniker för datainsamling och specifika tillvägagångssätt vid analysen av data" (Yin, 2006, sid. 32).

Fallstudie är ett lämpligt vetenskaplig tillvägagångssätt då man avser att studera en aktuell händelse eller fenomen i dess verkliga kontext där gränserna mellan företeelsen och kontexten är oklara (Yin, 2006). Det har nämnts ovan att uppsatsförfattarna ämnar beskriva vilka problem kan uppstå vid implementering av en teknisk plattform och varför. För att uppnå studiens syfte studerades implementering av en teknisk plattform inom en offentlig organisation - Region Skåne, som nämns i fallbeskrivningen under kapitel 3. Backman (1998) menar att fallstudier är tillämpliga då man söker att förklara, förstå eller beskriva stora företeelser, organisation eller system, som inte enkelt låter sig undersökas med annan metodik. Yin (2006) påpekar att ofta är det "hur" och "varför" frågorna som fallstudien besvarar bäst. Uppsatsförfattarna ämnar förklara händelseförloppet och relationer mellan olika händelser i samband med implementering av en teknisk plattform och vill därigenom uppnå så mycket kunskap som möjligt inom uppsatsens problemområde. Undersökningen kan således påstås vara av explorativ karaktär (Olsson & Sörensen, 2007).

Fallstudier kan bestå av undersökningar av ett eller flera fall (Creswell, 2007; Yin, 2006). För att uppnå så bra helhetsbild av implementeringsprocessen som möjligt och kunna förklara händelserna och samband mellan dem ansåg författarna av uppsatsen att det

var viktigt att lägga fokus på ett enda fall, det vill säga implementering av en teknisk plattform inom Region Skåne. Det kommer därför utföras en enfallsstudie. Nackdelen med att använda sig av enfallsstudie är att generaliserbarheten av resultaten påverkas negativt (Yin, 2006). Detta diskuteras mer ingående i avsnittet "Vetenskaplig kvalitet" där forskningskvaliteten behandlas.

4.2 Litteraturgenomgång

Litteraturgranskning kan vara till stor hjälp vad gäller utförandet av kvalitativa studier (Bryman, 2002). Creswell (2007) påvisar att det finns flera olika sätt att använda litteratur i kvalitativa undersökningar. Litteraturen kan bland annat studeras för att hjälpa formulera frågeställningen (Creswell, 2007) och definiera fallet (Yin, 2006), den kan granskas senare i forskningsprocessen eller användas enbart för att styrka vikten av det problem som studeras (Creswell, 2007). Yin (2006) menar dessutom att det är en känd missuppfattning, det vill säga att i fallstudiemetoden börjar forskaren direkt med datainsamlingen utan att studera teorin först. Oavsett om fallstudiens syfte är att generera eller pröva teori är utveckling av en teoretisk referensram en avgörande del av designfasen av forskningsarbetet (Yin, 2006). Även i en explorativ fallstudie stödjer den teoretiska referensramen planering av studien, datainsamling och analys. Teorin avgör till vilken grad undersökningens slutsatser kan generaliseras (Yin, 2006).

Litteraturgranskning påbörjades i samband med att författarna av uppsatsen blev intresserade av implementeringsprocesser och speciellt när det kom till implementering av teknisk plattform. När det söktes information kring implementering av tekniska plattformar påträffades ingen källa som behandlade det området. Nyckelordet som sökningen baserades på var "implementation", vilket resulterade i en mängd vetenskapliga artiklar som behandlade implementering av olika system, där implementering av affärssystem tycktes dominera (se även kapitel 1.2 Problemmråde). Utifrån detta bestämdes det att denna implementeringslitteratur skall ligga till grund för teorin. Eftersom Region Skåne är en stor och komplex organisation valdes även IT-styrning som uppsatsens teoretiska grund för att ge uppsatsförfattarna men även läsaren insikter i hur IT styrs inom organisationer.

I samband med litteraturgranskningen preciserades problemformuleringen ännu mer, centrala begrepp definierades och planering av datainsamlingen påbörjades. Enligt Backman (1998) är det en vanlig process vid litteraturstudie inom kvalitativa forskningsarbeten. I senare skede stod uppsatsens teoretiska referensram i grund för planering av analys av insamlade data.

Litteratursökningen påbörjades med hjälp av Lunds Universitets elektroniska databas av vetenskapliga artiklar ELIN (Electronic Library Information Navigator). Via denna databas upptäcktes det ett flertal artiklar från en mängd vetenskapliga tidsskrifter. Referenser till dessa artiklar granskades och fler artiklar samt böcker söktes. Vidare användes även sökmotorn Google Scholar för att söka efter fler artiklar som kan vara relevanta för uppsatsens ämnesområde. Tidigare uppsatser vid Lunds Universitet undersöktes och även deras referenser granskades. Vidare granskades även böcker som ingick i kurslitteraturen till vissa kurser på informatik.

4.2.1 Källkritik

Litteraturgranskningen präglades av ett kritiskt förhållningssätt, då en forskare inte skall tro att all information som finns i skriftliga källor är sann. Av den anledningen var de källorna som användes för utformning av uppsatsens teoretiska utgångspunkter vetenskapliga artiklar från väletablerade tidskrifter samt kursböcker. Artiklar som ansågs vara relevanta för undersökningen granskades även utifrån publiceringsåret för att avgöra om det fanns nyare studier som behandlar samma ämne.

Två av de källor som används i uppsatsen kan enligt uppsatsförfattarnas mening inte anses vara av vetenskaplig karaktär. En rapport från Projektplatsen.se, vilken refereras till i inledningen, används för att stärka påståenden från vetenskapliga artiklar samt för att påvisa att problemet med IT-projekt finns även i Sverige. Uppgifterna i rapporten från Projektplatsen.se ansågs vara tillförlitliga eftersom det framgår att undersökningen baserades på en enkät som besvarades av 307 beslutsfattare inom IT.

Den andra icke-vetenskapliga källan är en rapport från IT Governance Institute (ITGI). Organisationen ITGI är en expertgrupp som forskar kring IT-governance (IT Governance Institute, 2008) och informationen från deras rapport användes för att belysa och styrka det som hittades i andra källor.

4.3 Metod för datainsamling

Fördelen med en fallstudie är att det finns möjlighet att använda många datakällor för datainsamling för att uppnå en så detaljerad bild av fallet som möjligt (Creswell, 2007; Yin, 2006). De källor som används mest är intervjuer, observation och dokument. Under sådana förhållanden brukar intervjuer anses vara den viktigaste informationskällan (Yin, 2006).

Det finns ingen informationskälla som är den bästa, utan de källor som anses vara relevanta för undersökning ska väljas (Yin, 2006). Yin råder också att forskaren använder flera och inte enbart en enda informationskälla, vilket utgör en av de tre principerna för datainsamlingen i samband med fallstudier som Yin förespråkar. Genom att använda sig av flera typer av datakällor utvecklar forskaren samstämmighet i undersökningen. Ett sådant sätt att samla in information kallas för datatriangulering. På så sätt blir varje slutsats mer övertygande om den grundar sig på olika källor som styrker varandra (Yin, 2006). De informationskällor som valdes var främst intervjuer och dokumentation, men även observationer. Följande avsnitt går djupare in på tillvägagångssättet vid genomförandet av datainsamlingen.

4.3.1 Intervjuer

Fallstudieintervjun är en kvalitativ intervju och är av en öppen karaktär (Bryman, 2002; Yin, 2006). Frågorna brukar vara flexibla och flytande och intervjun brukar likna ett vanligt samtal (Bryman, 2002). Därför finns det inga standardtekniker och regler om hur det utförs en sådan intervjuundersökning utan snarare generella riktlinjer (Kvale, 1997). I planeringen av intervjuerna användes Kvales sju stadier som beskriver intervjuundersökningens förlopp. Dessa stadier omfattar mer än bara datainsamling och därför fokuserades det på två relevanta punkter: planering och intervju. De centrala

frågorna som fokuserades på var hur många intervjupersoner som behövdes och vilka som skulle intervjuas.

Författarna av uppsatsen tog kontakt med Patrik Andersson, IT-chefen på Universitetssjukhuset i Lund (USiL) som är en del av Region Skåne. Patrik är medlem i strategiska styrgruppen för implementering av den tekniska plattformen, Han blev nyckelinformant för studien och enligt Yin (2006) ger sådana personer mycket mer än viktiga inblickar i en viss fråga, de påvisar även andra informationskällor som kan styrka eller motsäga det som framkommit.

Med hjälp av Patrik Andersson fick uppsatsförfattarna information om vilka personer som skulle tänkas vara intressanta att intervjua och som var involverade i implementeringsprocessen. Författarna var dock medvetna om att det finns en risk med att bli alltför beroende av en viss nyckelinformant då den kan påverka forskaren (Yin, 2006) Av denna anledning bekräftades valet av övriga respondenter med hjälp av de som författarna redan hade fått kontakt med samt med hjälp av dokumentationen som hade samlats in. Tillvägagångssätt vid dokumentstudie beskrivs i nästa avsnitt.

Att välja antalet respondenter var en svår uppgift då det är lätt att välja ett antal personer som antingen är för litet eller för stort (Kvale, 1997). Därför var det viktigt att intervjua olika typer av intressenter till TGP: från ITT som levererar plattformen, från sjukhusen som är kravbeställare; från de avdelningar där plattformen har införts och från styrgrupper som ansvarar för styrning av projektet. En sammanställd lista över respondenter presenteras i tabell 4.1.

Tabell 4.1 Respondenter

Namn	Titel	Roll i TGP
Bengt Skoog	IT-chef, Lokalt utvecklingsansvarig <i>Helsingborgs Lasarett</i>	Representerar Helsingborgs Lasarett, medlem i operativa styrgruppen TGP
Peter Bergström	Chef för VO Strategi och Utveckling <i>ITT</i>	Ordförande i operativa styrgruppen TGP
Britta Johansson	Lokal IT-ansvarig <i>Kvinnokliniken</i>	Kontaktperson KK, samordnare
Christina Venhagen	Ansvarig för lokal IT-ansvariga <i>Ängelholms Sjukhus</i>	Kontaktperson Ängelholm, samordnare
Vanja Bernhardsson	Lokalt utvecklingsansvarig <i>Ängelholms Sjukhus</i>	Kontaktperson Ängelholm, samordnare
Patrik Andersson (informant)	IT-chef, Lokalt utvecklingsansvarig <i>USiL</i>	Medlem i strategiska styrgruppen TGP
Stefan Jönsson (informant)	Servicesamordnare <i>USiL</i>	Medlem i operativa styrgruppen TGP, kontaktperson Lund

Intervjuerna som genomfördes var besöksintervjuer eftersom det är lättare att samtala ansikte mot ansikte och få en bättre överblick eftersom detta ger möjligheten att analysera respondenternas kroppsspråk (Jacobsen, 2002). Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser och båda författarna av uppsatsen var närvarande vid samtliga intervjuer, vilket gav möjligheten till olika tolkningar av svaren samt att fler följdfrågor ställdes under intervjuens gång.

Vid de två-tre första mötena med Patrik Andersson var intervjuerna öppna och ostrukturerade då syftet var att ta reda på så mycket information om TGP-projektet som möjligt, samla in dokumentation och planera möten med övriga respondenter. Därefter genomfördes semistrukturerade intervjuer där en intervjuguide användes vid samtliga intervjuer. Bryman (2002) anser att vid sådana intervjuer brukar intervjuguiden vara betydligt mindre specifik än vid strukturerade intervjuer; oftast innefattar den en kort minneslista över vilka teman som ska tas upp. Intervjuguiden som användes redovisas som Bilaga 1. I de flesta fall påbörjades intervjuerna med att respondenten ombads att uttrycka sina uppfattningar och tankar kring TGP och sedan blev intervjuguiden en utgångspunkt för en fortsatt utfrågning.

Teman och eventuella frågor i intervjuguiden grundades utifrån den information som hade samlats in genom inledande kontakter med informanterna på USiL (Patrik Andersson och Stefan Jönsson), dokumentationen samt uppsatsens teoretiska grund. Eftersom uppsatsens fokus ligger på problem som uppstår vid implementering var det nödvändigt att fråga respondenterna om hon eller han upplevde att det uppstod problem eller svårigheter under projektets gång. Då det framgick tydligt utifrån dokumentationen att det förekom samarbetssvårigheter samt många tekniska problem blev det naturligt att ta upp dessa frågor under intervjuerna för att få respondenternas synpunkter om varför dessa problem uppstod. För att få mer insikt om varför problemen uppstod var det av stor vikt att försöka få respondenten att uttala sig om teman som grundas i uppsatsens teoretiska utgångspunkter som exempelvis användarinvolvering, kommunikation, planering, mottaglighet och prioriteringar.

Intervjuerna med Bengt Skoog, Peter Bergström, Vanja Bernhardsson och Christina Venhagen registrerades med hjälp av en bandspelare vilket är det vanligaste sättet att registrera intervjuer på (Kvale, 1997). Detta medförde att vi kunde fokusera på dynamiken i intervjun, det som sades, kroppsspråket, och så vidare. Fördelen med ljudinspelning av intervjuerna gjorde att vi kunde gå genom respondenternas svar flera gånger och därigenom utföra noggrannare analys (Bryman, 2002). Mekanisk inspelning av intervjuer förbättrar även undersökningens interna reliabilitet då risken att forskaren omedvetet utelämnar relevant information minskar. Men samtidigt bevaras även data i dess ursprungliga form utan att forskaren redan vid insamlingen omedvetet medför sina tolkningar. (Seale, 1999). Etiska frågor i samband med bandinspelning av intervjuerna behandlas under avsnitt 4.6 Etiska överväganden.

En av respondenterna ville inte bli inspelad och då fördes det istället anteckningar under intervjuens gång. Dessa finns i bilaga 5. Även möten med Patrik Andersson och Stefan Jönsson spelades inte in eftersom dessa var avstämningsmöten som handlade allmänt om uppsatsskrivandet, om allt fungerade som det ska eller om det var något som behövdes, till exempel kontaktuppgifter eller ytterligare dokumentation.

4.3.2 Dokument

En dokumentstudie kan vara av stor relevans i en fallstudie, då denne kan styrka data och belägg som har hämtats från andra informationskällor (Yin, 2006). Många olika dokument kan studeras – allt från PM till mötesprotokoll och rapporter – och det gäller att välja dokument som är relevanta för problemområdet som undersöks (Yin, 2006). De dokument uppsatsförfattarna fick möjlighet att studera klassas av Bryman (2002) som officiella dokument från privata källor. Det samlades in interna rapporter, mötesanteckningar och protokoll, nyhetsbrev och andra dokument från intranätet. Vidare undersöktes även offentliga dokument från Region Skånes hemsida. Allt eftersom författarna av uppsatsen var medvetna om att dokument inte är alltid korrekta och inte ska uppfattas som sanna redogörelser av det som har inträffat, har författarna haft ett kritiskt förhållningssätt till den insamlade data från dokument. Dokumenten användes huvudsakligen med syfte att få fram information om vilka områden som är relevanta för studien samt styrka data som insamlades genom intervjuer.

4.3.3 Observation

Det har genomförts en direkt observation av ett operativt styrgruppsmöte. Enligt Yin (2006) ökar observationens reliabilitet när fallstudieforskare använder sig av fler än en observatör. Därför närvarade båda författarna av uppsatsen på mötet och samtidigt förde anteckningar som sammanställdes efteråt (se bilaga 6). Informationen som insamlades via observation användes för att styrka data som insamlades via intervjuer och dokumentstudie, vilket medförde datatriangulering (se avsnitt 4.5.1 Validitet och reliabilitet).

4.4 *Bearbetning och analys av data*

4.4.1 Transkribering

Bearbetningen av data påbörjades parallellt med datainsamlingen. Kontinuerlig bearbetning och analys gör att forskaren blir mer medveten om ämnen som framkommer och som han eller hon bör gå in på i de återstående intervjuerna (Bryman, 2002). Bearbetningen inleddes med att tillgängliga dokument granskades i syftet att finna centrala händelser, begrepp och problem och de första intervjuerna transkriberades. Transkribering av intervjuerna valdes istället för att analysera direkt från ljudinspelningarna då det underlättar analysprocessen (Kvale, 1997). Det finns dock metodiska och teoretiska problem som transkribering kan medföra (Kvale, 1997). Först och främst finns det risker i samband med utskriftens reliabilitet. För att åstadkomma så bra reliabilitet som möjligt bestämde författarna av uppsatsen att skriva ut allt som sades så exakt som möjligt. För att säkerställa att intervjuerna skrevs ut ordagrant och inga detaljer utelämnades beslutades det att intervjuerna skulle transkriberas och därefter läste båda författarna gemensamt utskrifterna.

Den andra svårigheten med transkribering är kopplat till validiteten av utskrifter. Kvale (1997) menar att talspråk och skriftspråk är två språk med väldigt olika regler och därför utgör utskrifter inte kopior av intervjuerna utan tolkande konstruktioner. Det finns alltså ingen sann översättning från talspråk till skriftspråk. Då författarna av uppsatsen var medvetna om detta problem bestämde det att alltid ha i åtanke att utskrifterna bygger på författarnas tolkningar av intervjuinspelningarna (Kvale, 1997).

4.4.2 Kodning

Efter att intervjudata har transkriberats inleddes kodningen. Bryman (2002) menar på att kodning är en mycket viktig faktor när det gäller innehållsanalysen. I den här studien valdes det att arbeta efter Brymans (2002) riktlinjer och det första som genomfördes var att läsa igenom utskrifterna utan att anteckna för att på bästa möjliga vis sätta sig in i analysprocessen. Anledningen till att kodningen påbörjades på det sättet var att Seale (1999) påpekar att det är viktigt att inte börja tolka data för tidigt. Då riskerar forskaren att fastna i ett tänkesätt som begränsar analysprocessen. Därefter granskades utskrifterna en gång till och den här gången påbörjades själva kodningen. En av anledningarna till att koda var för att förtydliga respondenternas svar och på så sätt uppmärksamma sig på intressanta aspekter, samband och olikheter från varje intervjuperson. Vidare kodades även all relevant dokumentation enligt samma procedur som med intervjutranskriberingar vilken beskrivs nedan.

Kodningen av intervjutranskriberingar genomfördes i två omgångar som definieras fas 1 och fas 2. Den första fasen baserades utifrån uppsatsens frågeställning där fokus lades på problem och därefter möjliga orsaker till problemen. Andra fasen baserades utifrån teorin där flertalet begrepp markerades. Samtliga koder från fas 1 och fas 2 finnes i tabell 4.2. Exempel på kodningen finnes under tabell 4.3.

Tabell 4.2 Koder

	Kod	Förklaring
Fas 1	PRB	Problem
	ORS	Orsak
Fas 2	KOM	Kommunikation, hantering av förväntningar
	ORG	Organisations- och projektstruktur
	RES	Resurshantering, resurstillgänglighet, kompetens
	PLAN	Planering, projektdefinition
	MOT	Mottaglighet, engagemang
	STY	Projektstyrningsmekanismer, infrastruktur
	ANV	Användarinvolvering
	VIS	Visioner, målsättningar, förståelse för varandras processer
ÖVR	Övrigt: sådant som inte faller under någon av ovanstående kategorier	

Tabell 4.3 Kodning exempel

Utdrag från transkriberade intervjuerna	Fas 1	Fas 2
<i>Bengt Skoog</i>		
<i>R</i> Problemet var att när vi upptäckte fel så skrev vi detta på en lapp och så gick detta till utrullningsledaren från ITT så skulle han prata med paketerarna och så gjorde de någon förändring och så lämnade de in det och så testade vi och givetvis var det något annat som hade hänt. Ingen dialog alltså.	PRB ORS	KOM ORG
<i>Peter Bergström</i>		
<i>R</i> Nej, utan det finns flera saker alltså. Någonting som... Om projektet ska vara självkritisk så det som är absolut sämst i kvalitén är det applikationerna, alltså vilken kvalitet de har haft. Och det är ju kompetensbrist och ibland kanske också slarv egentligen, att man inte har kvalitetssäkrat applikationsobjekten tillräckligt. Det är någonting som är värdefullt för mig från en pilot. Sedan (paus) så har det ju, så att säga, samband med ITU inte allt fungerat som man... Man har inte trott från ITU:s sida att man behöver lägga den tiden under piloten för att det här ska funka, att testa applikationer. Så att det blev ju väldiga tidsfördröjningar på grund av att man inte haft någon resurs så att man kunnat testa applikationerna färdigpaketerade, om man ska, så att säga, kvalitetssäkra det. Och det gör ju att det har gnisslat lite i samarbetet...	PRB ORS PRB PRB	RES PLAN KOM

4.5 Vetenskaplig kvalitet

Kvalitativ forskning är mycket komplex och problematisk i sin natur, vilket gör det svårt att utvärdera den vetenskapliga kvaliteten av en sådan undersökning (Seale, 1999). Det finns dock ett antal aspekter som en forskare bör fokusera på för att förbättra den övergripande kvaliteten av sin studie. Vissa av dessa aspekter som är specifika för bland annat datainsamling och analys, har redan behandlats kontinuerligt i detta kapitel. Följande avsnitt kommer därför att behandla de övergripande kvalitetsaspekter som validitet, reliabilitet, generaliserbarhet och bias.

4.5.1 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är viktiga kriterier för bedömning av kvaliteten av en kvantitativ undersökning. Många kvalitativa forskare anser dock att dessa kriterier inte går att tillämpa i kvalitativa studier. På grund härav har det utvecklats nya tänkesätt kring dessa begrepp som gör de mer passande för undersökningar med kvalitativ ansats. (Bryman, 2002; Seale, 1999). Det finns alltså tre generella kvalitetskriterier som gäller kvalitativa undersökningar: extern och intern reliabilitet (Seale, 1999) samt validitet (Creswell, 2007). Extern reliabilitet hänvisar till den utsträckning i vilken undersökningen kan replikeras. För att förbättra studiens externa reliabilitet följdes Seales (1999) anvisningar där fokus ligger på att försöka beskriva alla tillvägagångssätt

så ingående som möjligt. Dessa beskrivningar innefattar redogörelser av forskarens sociala roll ute i fält, detaljrik information om samtliga respondenter och i vilka förhållanden data insamlades, redovisning av alla teorier som undersökningen bygger på samt vetenskapliga metoder som användes vid datainsamling, bearbetning och analysen (Seale, 1999). I denna uppsats strävades det efter att klargöra alla dessa moment så att det framgår tydligt vad som gjordes och tillvägagångssättet. Intern reliabilitet handlar om tolkning av information som samlats in (Seale, 1999). Delar av denna typ av reliabilitet har redan diskuterats i tidigare avsnitten, närmare bestämt vid beskrivning av datainsamlings- och bearbetningsprocesser. Till exempel med att samla in rådata, istället för att anteckna, minimerades risken att tolkningar invecklades redan vid själva insamlingen. Sedan även genom att kodningen påbörjades med en inledande genomgång av all data minskade risken att författarna feltolkade insamlad information och fastnade i ett missledande tänkesätt. Vidare stärktes även den interna reliabiliteten eftersom det var två forskare som genom diskussioner tolkade och analyserade data.

Creswell (2007) listar åtta verifieringsstrategier som är vitala för att säkerhetsställa validitet i en studie. Vidare rekommenderar Creswell (2007) att minst två av dessa åtta strategier bör användas i undersökningen. Den här uppsatsen har behandlat fem av åtta strategier som ansågs relevanta för studien.

Den första strategin som användes var triangulering av flera datakällor, närmare bestämt datatriangulering. Enligt Yin (2006) innebär detta att samla in information från flera källor som leder till att bekräfta eller styrka synen på samma faktum eller företeelse. Intervjuutskriften granskades och sedan jämfördes dessa för att på bästa möjliga vis angripa problemet utifrån flera olika vinklar. Vidare hade uppsatsförfattarna tillgång till en stor mängd dokumentation som stöd för att styrka svaren från intervjuerna.

Den andra strategin baseras utifrån att låta utomstående yttra sig angående ens studie Creswell (2007). Med hjälp av andra studenter, handledare och bekanta har uppsatsens innehåll blivit granskat under hela studiens period. Detta tillvägagångssätt har varit en oerhört värdefull resurs eftersom utomstående med andra perspektiv än uppsatsförfattarna har haft möjligheten att tycka till, ställa frågor samt ifrågasätta innehållet vilket har varit väldigt givande men framförallt ett sätt att förbättra uppsatsen.

När det kommer till den tredje strategin så klargör Creswell (2007) att det är av yttersta vikt att läsaren är medveten om den position och bias som kan komma ha påverkat studien. I nästa avsnitt (se 4.5.2 Bias) behandlas bias och dess påverkan på studien.

Den fjärde strategin är en mycket viktig del som går ut på att etablera en trovärdighet av studien. Creswell (2007) kallar denna strategi för 'member checking'. Efter varje intervju genomfördes en transkribering av innehållet och därefter fick varje respondent granska deras transkribering för att säkerhetsställa om allt som transkriberades hade tolkats korrekt för att uppnå en hög trovärdighet.

Den femte och sista punkten har författarna tagit till sig som innebär en utformning av en rik detaljerad uppsats. För att vara mer specifik har det presenterats en detaljerad beskrivning av respondenterna, organisationen, närmare bestämt allt som berör

undersökningen. Syftet med denna strategi är att ge läsarna möjligheten att analysera men även avgöra om undersökningens resultat kan överföras till andra kontexter med liknande egenskaper (Creswell 2007).

4.5.2 Bias

Ett koncept starkt kopplat till validitet är *bias* (Norris, 1997). Det finns ingen enhetlig definition på begreppet men det förknippas oftast med subjektivitet och fördomar (Hammersley & Gomm, 1997). Bias utgör en större risk vid datainsamlingen och analysen, då personliga erfarenheter och uppfattningar kan ha påverkat vilken data har samlats in och hur den har tolkats. Eftersom det inte finns några regler som fastställer hur en forskare ska gå tillväga för att fullkomligt eliminera bias har författarna av uppsatsen identifierat flera potentiella källor till bias och vidare arbetat med dessa i åtanke.

Den första är bias i samband med informationskällor som till exempel respondenter, dokumentation etc. Författarna har eftersträvat att insamlade data representerar alla möjliga ståndpunkter och perspektiv på det studerade området (se 4.3.1 Intervjuer).

Selektionsbias är den andra potentiella risken som har identifierats. En forskare måste noggrant behandla all data som har samlats in så att det inte utelämnas relevanta bitar av data (Norris, 1997). Det är även möjligt att forskaren omedvetet väljer ut information som stödjer hans eller hennes grundläggande antaganden istället för att bearbeta alla tänkbara synvinklar. Då det är omöjligt att identifiera och redogöra tydligt för sina egna grundläggande antaganden, har vi strävat efter ett kritiskt förhållningssätt till de tolkningar och slutsatser som gjordes och därmed ifrågasattes tankegången och argumenteringen kontinuerligt.

4.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handlar om i vilken utsträckning resultaten från undersökningen kan generaliseras till andra grupper och situationer (Bryman, 2002). Även detta koncept är kopplat till validiteten. I denna uppsats har författarna av uppsatsen fokuserat på den analytiska generaliserbarheten som enligt Yins (2006) beskrivning fokuserar på generalisering av teori utifrån fallstudien. Med en flerfallsdesign, det vill säga en undersökning som studerar flera fall, blir resultatens generaliserbarhet betydligt större eftersom det finns möjlighet till direkt replikering (Yin, 2006). Eftersom denna uppsats baseras på ett fall är det inte lika lätt att generalisera slutsatserna till andra fall eller situationer. Därför spelar teoretiska bakgrunden en stor roll här då den avgör till vilken grad resultaten kan generaliseras: de jämförs med tidigare utvecklade teorier och andra forskares empiriska studier och därmed fastställs generaliserade slutsatser.

4.6 Etiska överväganden

4.6.1 Konfidentialitet

Vid genomförandet av en studie är det av yttersta vikt att fokus läggs på de etiska aspekterna, närmare bestämt konfidentialitet. Konfidentialitet innebär att respondenten inte skall kunna identifieras (Sapsford & Abbot, 1996; Bell, 2005). Israel & Hay (2006) nämner att viss känslig data kan vara skadligt för vissa organisationer men även när det

kommer till anställda. Därför klargjordes det tydligt vad som var syftet med studien och vilka eventuella konsekvenser som kan uppstå eftersom det är viktigt att respondenten får skydd med konfidentialitet om denne önskade det. Dock var det ingen respondent som var intresserad av detta.

4.6.2 Informerat samtycke

Vid genomförandet av en studie är informerat samtycke en essentiell del när det kommer till etik. Syftet med ett informerat samtycke är att forskaren beskriver för samtliga respondenter vad undersökningen handlar om, vad den involverar och eventuella konsekvenser med ett deltagande (Israel & Hay 2006). Som forskare är det viktigt att få ett informerat samtycke från respondenterna för att undvika att de hamnar i någon konflikt eller råkar illa ut eftersom de ställde upp på intervjun. Om deltagarna inte är medvetna om vad studien handlar om eller vilka konsekvenser den kan få finns det en möjlighet att de är väldigt tysta och inte avslöjar något. Anledningen till detta är att de kan känna att deras karriär står på spel när de väl bestämmer sig att ställa upp på en intervju (Israel & Hay 2006). Innan varje intervju påbörjades klargjordes syftet med uppsatsen tydligt för respondenterna, avsikten med intervjun, samt att deltagandet är helt frivilligt och intervjun kan avbrytas när som helst.

5 Resultat och analys

I detta kapitel presenteras resultaten av den empiriska undersökningen som har bearbetats, analyserats och kategoriserats med utgångspunkt i uppsatsens teoretiska grund.

5.1 Problem

I fallbeskrivningen (kapitel 3) fick läsaren en beskrivning av TGP-konceptet och projektet för implementering av TGP. Detta kapitel påbörjas med en mer omfattande redogörelse av de aktiviteter och processer som implementeringen bestod av med fokus på de problem som enligt respondenterna och utifrån dokumentationsstudie har uppstått under projektets gång.

Det har tydligt framkommit att implementering av TGP har stött på flera tekniska problem. Redan vid initiala tester och uppvisningar av plattformen till referensgrupper (som innehöll ett fåtal användare) våren 2007 blev det uppenbart att plattformens funktionalitet inte uppfyllde verksamhetens behov. På grund härav blev det nödvändigt att skjuta upp pilotutrullningen eftersom verksamheten vägrade testa en plattform som inte fungerar.

Det tog väldigt lång tid innan den fungerade. Det blev fel, att det t.ex. inte gick att logga in och väldigt konstiga saker. Detta försköt tidsplanen ganska rejält eftersom vi inte ville testa någonting annat innan grunden var lagt. Och det tog som sagt lång tid. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

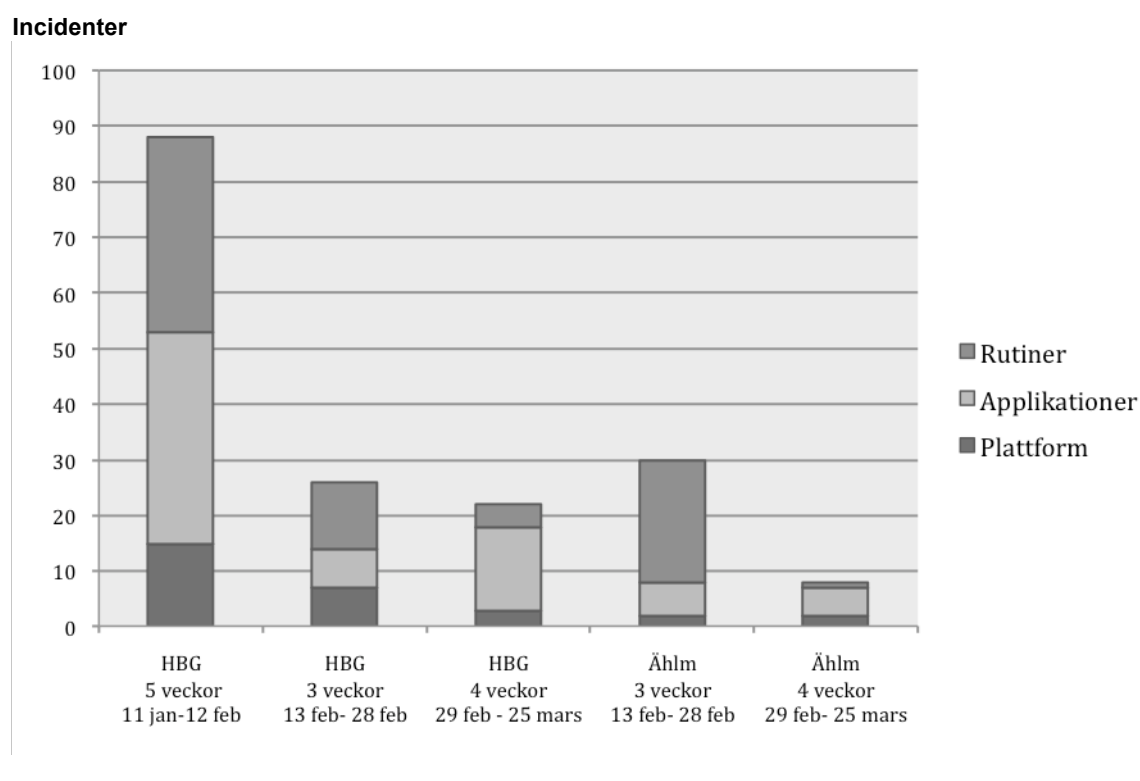
Det tog lång tid innan plattformen godkändes av verksamheten. Så småningom, när plattformen godkändes, kunde testningen påbörjas av applikationerna på plattformen. Först inventerades applikationerna, det vill säga det upprättades listor på vilka applikationer som användes av avdelningarna och vilka som skulle installeras på TGP. Därefter paketerades dessa applikationer i en paketeringsverkstad och varpå de installerades på TGP-datorer i en testsal där representanterna från verksamheten skulle testa dem. Även vid den testningen uppstod det många tekniska fel vilket återigen försenade pilotutrullningen:

Det innebär att vi får säga till den personen i vår verksamhet att kan du komma kl 14.00 på tisdag och testa applikationen för det skall vara färdigt då. Självklart när han kommer och skall testa och klickar på ikonen så startar inte programmet, det kommer inget. Det har inte fungerat eftersom den personen som skall testa kan inte närvara konstant och i detta fall var han inte där på t.ex. 2 dagar sedan och så har det hållit på. Vi bad han komma eftersom de har sagt att det varit klart och det fungerar inte och så har det varit några gånger. (Bengt Skoog, Bilaga 4)

När kvaliteten på plattformen och applikationerna blev godkända inleddes installationen av TGP på sjukhusen, det vill säga själva pilotutrullningen. Under utrullningen (som varade cirka 7 veckor) förekom det även där många allvarliga tekniska problem:

[...] och så börjar dem rulla ut de här maskinerna och så uppstår det nya problem och det blir ju direkt när det kommer ut i verkligheten ju. Det har varit av så allvarlig art så att det har varit stopp ett antal gånger. (Bengt Skoog, Bilaga 4)

Projektgruppen delade in de tekniska problemen i tre kategorier: plattformsrelaterade, applikationsrelaterade och rutinrelaterade incidenter (Huvudprojektets utvärderingsrapport pilot, 2008). Kategorin plattformsrelaterade incidenter hänvisar till de problem som uppstod i samband med själva plattformen och dess funktioner. Applikationsrelaterade incidenter inkluderar enbart applikationsfel. Rutinrelaterade incidenter omfattar en mängd olika problem som uppstod såsom handhavandefel då användaren råkar starta en applikation fem gånger av misstag. Rutinrelaterade incidenter innefattade även brister i projektets rutiner och kommunikation samt problem i befintlig driftsmiljö som påverkar såväl TGP som befintlig drift. Antalet ovanbeskrivna tekniska incidenter presenteras i figur 5.1.



Figur 5.1 Incidenter (Utrullningsstatus, 2008)

Av figuren framgår det att Ängelholm inte haft lika många problem som Helsingborg. Det har även visat sig utifrån intervjuerna att TGP-utrullningen på Ängelholms Sjukhus har gått bättre än på Helsingborgs Lasarett. Utifrån de intervjuer som har genomförts har det framkommit att utrullningen i Helsingborg hade en mycket större omfattning med fler applikationer som är mycket tyngre och verksamhetskritiska (Bengt Skoog, Bilaga 4, s. 70). Det har även påpekats att:

Helsingborg har haft mest problem och troligtvis har detta med deras verksamhet att göra också. Den är dygnet runt och att den är utspridd och mycket större medans vi körde på KK och kuratorerna här men även att här är verksamheten begränsad dvs. inte dygnet runt och att folk ofta sitter precis på samma dator och arbetar varje dag under samma våningsplan. Så det är väldigt stor skillnad på det. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Det uppstod inte enbart problem med teknologin utan det har även framgått tydligt utifrån intervjuerna och rapporterna att det har förekommit svårigheter i samarbetet mellan två huvudaktörer i projektet: teknisknära leverantören ITT och verksamhetsnära kravställaren ITU. Representanter från de båda organisationerna anser själva att samarbetsproblem har förekommit. Här är ett exempel på vad Christina Venhagen från ITU Ängelholm ansåg om samarbetet:

Det kan ju bli kollisioner där och det blev ju det ett antal gånger men jag tyckte ändå att vi löste dem ju så småningom. Det var inte alltid att ITT såg varför man skulle göra en viss sak eller varför det skulle se ut precis så här. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Även Peter Bergström från ITT har själv påpekat att "det har gnisslat lite i samarbetet" (Bilaga 3).

Dessa är de övergripande svårigheterna som har uppstått under projektets gång. Följande avsnitt behandlar problemen mer ingående i syfte att beskriva de mer specifika problem som har uppstått och eventuella faktorer som har bidragit till dessa. Kategorisering av resultaten har gjorts utifrån uppsatsens teoretiska grund som redovisades i kapitel 2.

5.2 Förståelse, värderingar och målsättningar

5.2.1 Förståelse för verksamheten

Intervjuerna med representanter från ITU och KK i Helsingborg visade att det fanns liten förståelse för sjukvårdens verksamhet hos ITT. Det innefattade förståelse för vårdpersonalens arbetssätt, deras användning av IT samt hur IT påverkar arbetet. Det framgick till exempel att ITT hade liten förståelse för hur vården fungerar och på vilket sätt testningen och utrullningen påverkar verksamheten:

Britta har haft bra kontakt med teknikerna men tycker inte att de har tillräcklig förståelse för vården. ITT-teknikerna i projektet hade inte tidigare arbetat med vården. De känner inte till användarna, lokaler, programmen, osv. (Britta Johansson, anteckningar, Bilaga 5)

Det var också lite grann att det var bristande förståelse. Alltså detta är vårdpersonal, de kan inte bara lämna ifrån allt och springa bort. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Vidare hade ITT liten förståelse för hur viktigt IT är i vården och vilka konsekvenser problem med teknologin medför:

Jag tror en bra grej hade varit om alla tekniker skulle praoat på en vårdavdelning och en på högteknologiskavdelning t.ex. röntgen så de får se vad som händer om datorn inte fungerar. Men även vad blir det för avbrott och vad blir konsekvenserna och hur länge skall man behöva sitta för att ringa supporten innan det kommer ut en tekniker eller att de löser problemet. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Men vi har blivit attackerade flera gånger på att vi fördröjer projektet och att ITT säger att det måste rulla. Men vi kan ju inte släppa ut detta i verksamheten då pajar vi ju alltihop, asch säger de, detta måste fungera. (Bengt Skoog, Bilaga 4)

Sedan kommer hon tillbaks och efter ett möte med ITT-folket som nu säger att de har rättat till det där felet/felen och då kan vi ju rulla på. Nej svarade hon eftersom hon ansåg att det var alldeles för mycket fel varje dag de kommer ju och berättar. Då säger någon ur ITT-gruppen: men komigen, fega inte ur nu, nu kör vi! (Bengt Skoog, Bilaga 4)

Sjukvården är en väldigt speciell verksamhet där många avdelningar arbetar dygnet runt. ITT som andra vanliga verksamheter arbetar måndag till fredag, vilket innebar att de hade svårt att förstå att sjukvården inte fungerar på samma sätt och att deras tekniker ibland måste finnas tillgängliga under helgerna (Bengt Skoog, Bilaga 4, s. 67)

IT ska anpassas till användarna och inte tvärtom. Flera av intervjuerna påvisade att det även fanns brister i ITT:s förståelse för användning av IT ute i verksamheten, det vill säga att IT är ett stöd och inte något självändamål, det ska stödja vårdpersonalen i deras arbete. Verksamheten skall därför kunna påverka utformningen av IT i allra högsta grad. Det är tekniken som ska anpassa sig efter användarna och inte tvärtom (Christina Venhagen, Bilaga 2, s. 54). Detta har dock inte alltid varit så uppenbart för ITT:

De tyckte att Britta förstorade upp problemen och ville gärna att användarna skulle försöka lära sig att lösa problemen själva, vilket inte är vårdpersonalens uppgift. (Britta Johansson, Bilaga 5)

[...] när vi har testat så har det skett på 19 tums skärmar och i XP så finns det något som heter 'clear types' som gör att du får klarare typsnitt och sådant där. Så visade det sig att på KK använder de ett speciellt program så går det inte att se någonting på en 15 tums skärm [med 'clear types']. Där har vi gjort en miss där vi inte testat på en 15 tums skärm. Så var fallet men då kom ITT igen och sa: Ja, då får ni byta skärmar på alla de ställena. Nej, ni får helt enkelt ställa av filtret! Och så fick de göra detta. (Bengt Skoog, Bilaga 4)

Verksamhetens behov ska stå i fokus. När det gällde utformningen av plattformen så visade sig även där att ITT har haft liten förståelse för verksamhetens behov:

ITT kanske inte har haft förståelse för verksamhetens behov fast att man tror man har det, man tror man har koll på vad sjukhusen eller vården behöver men det var rätt så... (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Från början fanns inte den här ödmjukheten för användarnas behov utan det var alltså teknikstyrt. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Även intervjun med Bengt Skoog påvisar detta:

Tyvärr har det varit många applikationer som kräver att du är administratör på datorn och att du kan skriva till den egna disken [...] och plötsligt har det då uppstått problem. Då vi hade redan då uppe detta hösten 2006 så säger några 'förstå sig påare' från ITT att – har ni några sådana applikationer så får väl leverantören ändra sig. Och det var ju rätt dumt sagt... (Bengt Skoog, Bilaga 4)

5.2.2 Värderingar och målsättningar

När det kommer till värderingar, målsättningar och visioner har det funnits skillnader mellan ITT och ITU. Målet har varit densamma – att TGP ska införas, men hur det ska uppnås har de varit oense om:

Vi har haft samma mål dvs. att vi skulle ha det klart men vägen dit var lite olika. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Prioriteringar i dessa två grupper har varit olika då verksamheten anser att kvalitet står i centrum eftersom det påverkar patientsäkerheten, medan ITT har haft fokus på tidplan:

Då han säger att tiden är väldigt viktig, jaha då går ju kvalitén ner men även ekonomi. Vi tittar ju på kvalité och det måste vara kvalité annars finns det inte med i vår värld. Vi måste ju säkra patientkvalitén alltså säkerheten. (Bengt Skoog, Bilaga 4)

Peter Bergström (från ITT) förstår att kvalitet är också viktig men:

man kan ju lägga hur mycket tid som helst på att finputsas allting till fulländning, men... vad vi nu säger är ju att, nu är det ju så att säga 'good enough'. (Peter Bergström, Bilaga 3)

Vidare nämner han även att nu är det tid som står i centrum och om den börjar äventyras får de antingen erhålla mer resurser för att behålla kvalitén eller så får de dra ner på kvalitén helt enkelt (Peter Bergström, Bilaga 3, s. 62).

Denna skillnad i värderingar och prioriteringar styrks också av dokumentationen. Efter pilotuttrullningen i Helsingborg gjorde ITT en utvärderingsrapport om hur piloten hade gått. ITU och verksamheten fick inte delta i skrivandet av rapporten och kort därefter gav även de ut en rapport eftersom de ansåg att det saknades mycket relevant

information och de ville ge sin syn på piloten (*Christina Venhagen, bilaga 2*). Således finns det nu ute två utvärderingsrapporter om piloten i Helsingborg. Utifrån de här två rapporterna framgår det att dessa två grupper inte har haft samma prioriteringar och målsättningar:

Krav på förbättrad kvalitet och funktionalitet har i vissa fall mötts med irritation när det inneburit att tidplanen skjutits fram. ITT och ITU har alltså inte haft samma prioriteringar och mål beträffande kvalitet och tidplan. Det kan säkert förklaras av att båda parter inte varit delaktiga i projektet från start, men också av att vi har olika syn på hur IT bör fungera i verksamheten. (Utvärdering av TGP2-pilotprojektet i NV, 2008)

Det kan även utläsas från rapporterna att de två grupperna har olika syn på hur utrullningen har gått, vilket visar att ITT och ITU från början haft olika värderingar och målsättningar och detta är även något Bengt Skoog håller med. (Bengt Skoog, Bilaga 4, s. 68).

Å andra sidan anser Peter Bergström att rapporterna pekar på samma sak:

Jag tycker båda rapporterna pekar på samma sak, det är bara att man uttrycker det på olika sätt. Det pekar på samma problem egentligen. Det jag upplever då jag ser det, det är ju att från ITU:s sida så vill man inte vara del av problemen, alltså. Allting är projektets. Man vill gärna stå på sidan, sitta på läktaren och bedöma och tycka att det var dåligt. Även om man drar ju med där och spelar lite (Peter Bergström, Bilaga 3)

I ITT:s rapport står det plattformen visat sig vara stabil, utrullningen har varit smidig och den totala hanteringstiden per PC har varit cirka 1 timme (Huvudprojektets utvärderingsrapport pilot. TGP Etapp 2, 2008). Medan i ITU:s rapport beskrivs att det har uppstått många fel med plattformen, 3 gånger fler incidenter än i den gamla miljön och att varje PC har varit obrukbar i mellan 30 minuter och 3 timmar (Utvärdering av TGP2-pilotprojektet i NV, 2008).

5.3 Resurser

5.3.1 Kompetens

Det har framkommit av intervjuerna med både ITT och ITU att kompetensen kanske har varit bristfällig hos både ITT-tekniker och applikationspaketerare. Bengt Skoog nämnde att han misstänkte att ITT inte hade tillräcklig kompetens för att ändra i Windows XP (Bilaga 4, s. 66). Detta nämnde även respondenterna från Ängelholms Sjukhus att ITT kanske borde ha tagit extern hjälp eftersom även de tvivlar på ITT:s kompetens när det gäller ändringar i XP-plattformen:

Vet de exakt vad de har gjort? Vilka förändringar har man gjort i XP. Där tror vi att det vet man inte. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Det är sådant som har visat sig i testerna. (Vanja Bernhardsson, Bilaga 2)

En av respondenterna nämnde även att när det gällde utrullningen, det vill säga själva installationen av plattformen ute i verksamheten, har ITU fått hjälpa ITT och ge de förslag på hur de kan genomföra installationen (Bengt Skoog, Bilaga 4, s. 63). Detta är också ett bevis på att kompetensen har varit bristfällig.

Vidare har respondenterna uttryckt sig beträffande kompetensen i samband med applikationspaketeringen. Eftersom kvaliteten på applikationsobjekten och dess distribution har varit väldigt dålig och det uppstod många fel tyckte respondenterna att paketeringsverkstadens kompetens har varit bristfällig:

Om projektet ska vara självkritisk så det som är absolut sämst i kvalitén är det applikationerna, alltså vilken kvalitet de har haft. Och det är ju kompetensbrist och ibland kanske också slarv egentligen, att man inte har kvalitetssäkrat applikationsobjekten tillräckligt. (Peter Bergström, Bilaga 3)

Om vi skall vara riktigt kritiska så tror jag att paketeringen av programvaran har varit ganska bristfällig tidvis. Jag tror man tog in konsulter för att göra detta bland annat men nu är det ITT folk tror jag. De hade inte riktigt den kunskapen som kanske skulle ha krävts att man hade för att paketera applikationer. De hade inte ens gjort de enklaste testerna, bara att få upp programmet. Första gångerna när vi kallade ner verksamheten för att testa applikationerna så startade de inte ens. Det är ändå det minsta man kan begära. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Även utvärderingsrapporten från ITT ger stöd för att det förkommit kompetensbrist eftersom det står att det behövs en tydligare och bättre lokal projektorganisation där fler personer plockas in i gruppen så att all kompetens är samlad i samma projektgrupp. Det poängteras även att fokus måste placeras på mentorskap och utbildning av såväl tekniker som paketeringsresurser för att skapa ett bättre helhetskunnande kring arbetsplatsen.

5.3.2 Planering och resurstillgänglighet

Två av respondenterna nämnde att det från början planerades att ITU och IT-kontaktpersonen på avdelningen skulle ha en liten roll under pilotutrullningen. De skulle hjälpa till med inventeringen och applikationstestningen samt sprida information om TGP (se Bilaga 4, s. 66 och Bilaga 5, s. 74). Britta Johansson nämnde att vid första mötet fick hon information om att hennes roll var minimal men hon har varit involverad till 100 procent. Ingen hade förväntat att ITU och personalen på avdelningen skulle lägga ned så mycket tid och resurser under utrullningen som det senare visade sig att det behövdes. Peter Bergström bekräftar detta:

Man har inte trott från ITU:s sida att man behöver lägga den tiden under piloten för att det här ska funka, att testa applikationer. Så att det blev ju väldigt tidsfördröjningar på grund av att man inte haft någon resurs så att man kunnat testa applikationerna [...] Det gick inte att få tid i kalendern, för kalendern var fullbokad med allt annat och det gjorde att möten drog ut på tiden, och testning av applikationer drog ut på tiden... (Peter Bergström, Bilaga 3)

Senare nämner han även att i planeringen har de inte varit tillräckligt tydliga med vilka resurser som skulle behövas för att hantera testningen och utrullningen:

Det som inte har varit klart, det är som kanske har blivit en överraskning är att det kräver nästan en heltid för att organisera det här från ITU:s sida för att man ska klara av det här. [...] Det hade man ju kunnat vara betydligt mer tydlig med vilka resurser behövs. (Peter Bergström, Bilaga 3)

Det visade sig nämligen att för testningen krävdes det väldigt många resurser (Christina Venhagen, Bilaga 2, s. 51).

ITU på Ängelholms Sjukhus upplevde inte att problemet med resurser var lika allvarligt men att det ändå inte har varit helt utan problem. Planeringen som gjordes från början räckte inte till eftersom det förekom förseningar i projektet (Christina Venhagen, Bilaga 2, s. 54).

5.3.3 Supportpersonal

Två respondenter har nämnt att användarna har haft problem med att få hjälp från Service Desken efter pilotutrullningen genomfördes och TGP installerades på deras datorer. Enligt projektdefinitionen för TGP skulle fel åtgärdas via fjärrstyrning av supportpersonalen, men Service Desken hade inte hunnit få upplärningen utan de hade enbart kunskaper om den befintliga miljön. Detta ledde till att felet tog längre tid att åtgärda och att kontaktpersonen på avdelningen blev överbelastad:

Personal på Service Desk har inte fått tillräckligt med upplärning i TGP-miljö vilket innebär att de inte kunde hjälpa användarna vid problem. Så det blev att användarna fick kontakta Britta och Britta fick kontakta teknikerna istället för Service Desk. (Britta Johansson, Bilaga 5)

[...] då ställde vi frågan om de [Service Desk] fått informationen om TGP och då var vi långt inne i sommaren 2007. Nä, det har vi inte fått svarar de då. Så där har det varit en brist också ju. (Bengt Skoog, Bilaga 4)

5.4 Användarinvolvering

Under datainsamlingen bad författarna respondenterna att berätta vid vilken tidpunkt och på vilket sätt de involverades i projektet samt vid vilka tillfällen själva användare involverades. Svaren från respondenterna har varit varierande. Bengt Skoog ansåg att verksamheten involverades väldigt sent i implementeringsprocessen, så sent som i mars månad fick representanterna från verksamheten komma in och testa plattformen (Bengt Skoog, Bilaga 4, s. 64).

Britta Johansson nämnde att användarna inte fick tycka till om vad som ska ingå i plattformen förrän själva pilotutrullningen påbörjades (Britta Johansson, Bilaga 5, s. 74).

Christina Venhagen talade om att de involverades direkt från början men sedan förtydligade hon att det var efter att ITT hade tagit fram plattformen, vilket stämmer

överens med svaret från Bengt (Christina Venhagen, Bilaga 2). Eftersom det var första gången representanter från verksamheten såg plattformen kom det mycket kritik och mycket synpunkter. ITU upplevde att det inte var lätt att komma överens med ITT om plattformens utseende och funktionalitet:

Det var väldigt mycket synpunkter. Var är det? Var finns det? Var hittar man detta? Varför ser det ut så här? Allt detta samlade de upp. ITT hade ett formulär på varje plats och så tog de in de här synpunkterna. Och gick igenom, det här kan vi ändra och det här kan vi inte ändra osv. Sedan var det ju att vi fick kämpa. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Ja, vi fick kämpa för en del saker faktiskt. (Vanja Bernhardsson, Bilaga 2)

En stor punkt har varit skärmläckare med lösenordskydd, vilket verksamheten protesterade emot eftersom många system som används i vården redan har automatisk låsning om användaren är inaktiv en viss tid. När författarna undrade om denna inställning finns fortfarande kvar i plattformen så svarade Christina och Vanja att nu är det borta "efter väldigt mycket tuggande och stridande, ja" (Christina Venhagen, Bilaga 2).

När det kom till testning av applikationerna på plattformen involverades ITU och vårdpersonalen i mycket större omfattning och då var det vårdpersonalen som testade applikationerna på plattformen.

5.5 Mottaglighet och engagemang

Vidare tillfrågades Bengt Skoog, Peter Bergström och Britta Johansson om hur mottagligheten har varit för TGP. Här förekom det varierande svar som i sin helhet pekade på att ITU och personalen ute i verksamheten har varit mottagliga till förändringen:

Vi vill ju ha detta. Vi är inga motståndsmän på något sätt. (Bengt Skoog, Bilaga 4)

Men vi upplev ju också ute i verksamheten, att på avdelningen där är man ju betydligt mer positiv till piloten än vad X [ITU kontaktperson i Helsingborg] är till exempelvis. (Peter Bergström, Bilaga 3)

Den har varit väldigt positiv i Ångelholm. De har varit positiva med hjälpen de har fått. De har varit lite annorlunda här än vad det har varit i Helsingborg. Men de hade mer strul.

Vi är ju även ett mindre sjukhus och känner varandra bättre här. Kanske kan vara det... (Christina Venhagen och Vanja Bernhardsson, Bilaga 2)

5.6 Kommunikation

Informationen som presenteras i detta avsnitt och citaten som redovisas framhäver att kommunikationen mellan ITT och ITU har varit bristfällig. Det nämndes ovan att det fanns problem med resurserna eftersom ITU hade inte förväntat sig att det skulle behövas så stor medverkan från deras sida. Enligt respondenterna var detta all

information de fick av ITT. När författarna till uppsatsen talade med respondenten som representerade ITT hade han en annorlunda uppfattning och berättade att det framgick att ITU:s medverkan krävs:

Det enda budskapet jag har gett till någon som är lokalt utvecklingsansvarig att det här kräver eran medverkan, ni måste vara med, för att vi kan inte göra det här själv. Jag har inte gett de något annat budskap. Så de borde ha insett att det krävs någonting av dem också. Att det inte ska komma som en leverans. (Peter Bergström, Bilaga 3)

ITU har dock inte haft samma uppfattning om projektet, det vill säga att det inte är ett gemensamt projekt då det inte bedrivits som ett utan färdiga planer och lösningar har presenterats utan föregående dialog (Utvärdering av TGP 2 – pilotprojektet i NV, 2008).

Respondenterna från Ängelholm styrker uppfattningen att detta inte är ett gemensamt projekt utan ITU är kravställare och ITT är leverantör:

Vi ser de som en leverantör som ska leverera, inte som en kompis som ska hjälpa till. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

Nej, alltså det är de som är leverantör och de ska fixa det vi säger. (Vanja Bernhardsson, Bilaga 2)

Det har även förekommit kommunikationssvårigheter i huvudprojektorganisationen. Kommunikationsproblemen försvårade samarbetet inom huvudprojektet men även med ITU:

När vi upptäckte fel så skrev vi detta på en lapp och så gick detta till utrullningsledaren från ITT så skulle han prata med paketerarna och så gjorde de någon förändring och så lämnade de in det och så testade vi och givetvis var det något annat som hade hänt. Ingen dialog alltså. (Bengt Skoog, Bilaga 4)

Vi pratade väldigt ofta om att vi upplevde att de arbetade i stuprör. De hade ingen kontakt så att de visste nu var detta paketet klart och färdigt, och så ändrade de någonting i plattformen och så paketerarna i deras... Det var mycket att de inte pratade i sin organisation tillsammans. (Christina Venhagen, Bilaga 2)

5.7 Övrigt

5.7.1 Andra projekt inom organisationen

Flera av de tekniska problem med plattformen och applikationerna som uppstod under första veckan av pilotutrullningen förekom på grund av att ett annat IT-projekt inom Region Skåne pågick samtidigt. Detta projekt involverade arbete med nätverket och orsakade problem med IP-adressinställningar som ledde till en väldigt kort IP-adresslivstid:

Då den datorn [TGP-dator] dök upp på nätet och skulle få applikationerna [...] den fick ju IP-adressen, så börjar applikationerna att tankas ner men mitt i det [...] var

den tvungen att få en ny IP-adress [...] så att det blev massa korrupta paket och applikationer. (Peter Bergström, Bilaga 3)

5.7.2 Testning

Den testning av applikationer som utfördes innan utrullningen var inte fullständig vilket orsakade stora problem vid installationen av TGP ute i verksamheten. Applikationerna testades i en miljö som inte liknade den verkliga användningsmiljön men även att det testades en applikation åt gången utan att de andra applikationerna var installerade på TGP-datorn. Vidare genomfördes testningen enbart av en användare åt gången fastän att i verkligheten finns det flera användare som arbetar med applikationerna samtidigt.

Det följs ett protokoll där man skall pricka i vad fungerat och vad som inte fungerat. Problemet som har varit är att ITT har testat en applikation i taget. Till exempel på KK där piloten har gått finns det runt 70 applikationer. ITT har testat en applikation och resterande 69 applikationerna har inte ens varit installerade vid testningen. (Bengt Skoog, Bilaga 4)

6 Diskussion

Här följer fördjupad analys och diskussion av undersökningens resultat. Empiriska fynd knyts till uppsatsens teoretiska grund och därigenom besvaras forskningsfrågan.

Syftet med uppsatsen var att beskriva och analysera vilka problem som kan uppstå vid införandet av en teknisk plattform inom en organisation och varför dessa problem uppstår. Mer specifikt ville författarna identifiera de bidragande faktorerna som leder till problem vid implementeringsprocessen och därmed ett mindre lyckat projekt.

Efter att det empiriska materialet hade granskats och analyserats upptäcktes tre centrala problem som projektet har stött på under implementeringen av den tekniska plattformen. Ett av problemen var samarbetssvårigheter. Det andra centrala problemet som identifierades var omfattande tekniska svårigheter i samband med utvecklingen, testningen och installationen av plattformen. Dessa två problem har bidragit till att implementeringen har fördröjts vilket är då det sista centrala problemet som projektet har stött på nämligen att implementeringen inte har skett inom den utsatta tidsramen. Samtliga problem kommer nu att behandlas genom att identifiera vilka faktorer som har bidragit till att dessa problem uppstod.

6.1 Förståelse för verksamheten och målsättningar

Förståelsen för verksamheten har haft en stor inverkan på projektet eftersom det har påverkat många aspekter av implementeringsprocessen. På grund av att ITT hade liten förståelse för hur IT fungerar ute i verksamheten blev det stora skillnader i ITT:s och ITU:s värderingar och målsättningar kring implementering av TGP. ITT:s fokus låg huvudsakligen på tidplan medan ITU främst fokuserade på kvalitet och patientsäkerhet. Det har beskrivits i teorikapitlet att det måste finnas överensstämmelse mellan verksamhetsledningens och IT-ledningens visioner och målsättningar för att en framgångsrik implementering ska uppnås (Reich & Benbasat, 2000). I Region Skånes fall står ITU på verksamhetsledningens sida och har förståelse för både verksamhets- och IT-processer, medan ITT saknar denna förståelse för verksamheten. I och med att det inte hade fastställts någon överensstämmelse mellan ITT och ITU angående värderingar och målsättningar innan projektet startade medförde detta samarbetsproblem. Kravspecifikation och användarinvolvering påverkades negativt av detta då verksamhetssidan hade svårt att få igenom sina önskemål och verksamhetsbehov eftersom ITT hade svårt att förstå varför något skulle se ut eller fungera på ett visst sätt.

I kapitel 2 nämndes det att kommunikationen är en viktig förutsättning för överensstämmelsen av visioner och målsättningar. Det kan därför diskuteras om kommunikationen mellan ITT och ITU har varit tillräcklig när det gäller att fastställa gemensamma visioner och målsättningar. ITU upplevde att projektet inte hade bedrivits som ett gemensamt projekt redan från första början, vilket betyder att det inledningsvis inte fanns mycket kommunikation mellan dessa två aktörer. Vidare har det även nämnts att med god kommunikation och bättre förståelse kan det uppnås gemensam och effektiv planering men även gemensam vision (Reich & Benbasat, 2000). Planeringen i TGP-projektet kan därför anses vara bristfällig då det förekom brister i kommunikationen och förståelsen.

6.2 Resurser och planering

Brister i planeringen kom även fram i samband med resurshanteringen då det uppstod problem med resurstillgängligheten. Det visade sig att testningen och utrullningen krävde mycket resurser vilket ITU inte hade förutsett i sin planering eftersom ITT inte hade varit tillräckligt tydliga med vilka resurser behövs. Garcia-Arca & Prado-Prado (2007) och Ginzberg (1981) påpekar att ju mer omfattande planering man har gjort desto mindre är sannolikheten att det uppstår oförutsedda situationer som utsätter projektet för fara. Utifrån ITT:s planering framgick det inte riktigt hur mycket resurser det egentligen skulle behövas av ITU för piloten. Vidare har även bristande kommunikation förorsakat missuppfattningar och förväntningar angående resurser. ITT säger att de har förmedlat budskapet att medverkan från ITU:s sida krävs, *"att det inte ska komma som en leverans"* (se avsnitt 5.6, citat från Peter Bergström), medan ITU inte har fått den uppfattningen och ser ITT som *"en leverantör som ska leverera"* (se avsnitt 5.6, citat från Christina Venhagen).

Resursproblemet orsakades även av otydlighet i ansvars- och rollfördelningen, vilket också är en brist i planeringen och projektdefinitionen. Det förekom mycket överbelastning för flertalet involverade, vilka kanske inte alltid besatt den kunskap som krävdes eftersom rolldefinitionerna inte var tydliga. Dålig planering medförde även att supportpersonalen inte hade fått upplärning i TGP och därför kunde inte hjälpa användarna som fick problem med sina TGP-datorer.

6.3 Användarinvolvering

Användarna involverades först efter att plattformen var färdigutvecklad. Enligt uppsatsens teoretiska grund skall användarna börja involveras redan vid analysen och utformningen (Andersen, 1994; Avison & Fitzgerald, 2006), vilket innebär att i utvecklingen av TGP involverades användarna väldigt sent eller rent utav sagt för sent. Detta gav upphov till många problem eftersom plattformen inte uppfyllde verksamhetens behov. Därför blev ITT tvungna att gå tillbaka till analys och utformningsfasen och ändra plattformen vilket orsakade förseningar i implementeringen. Efter förändringen fick användarinvolvering en större roll i implementeringsprocessen men den var ändå fortfarande bristfällig eftersom de inte involverades i en större omfattning. Som nämnts tidigare var deras synpunkter och önskemål svåra att driva igenom på grund av ITT:s bristande förståelse för verksamheten. Bristande uppföljning av projektet med hänsyn till önskemål och förslag från slutanvändarna kan vara ett tecken på mindre bra projektstyrning enligt Garcia-Arca & Prado-Prado (2007).

6.4 Mottaglighet

Enligt undersökningens teoretiska utgångspunkter är användarinvolvering en central faktor för slutanvändarnas mottaglighet och acceptans av den nya teknologin som implementeras. Trots att användarinvolveringen under projektets gång har varit bristfällig har det inte orsakat dålig mottaglighet på sjukhusen. Eftersom ny teknologi oftast medför en stor förändring i organisationen och de anställdas arbetssätt är det viktigt att det finns god mottagligheten och vilja att förändra hos alla anställda (Ginzberg, 1981; Shin & Edington, 2007). Utifrån det insamlade empiriska materialet uppfattades det att mottagligheten har varit positiv hos de anställda på sjukhusen

huvudsakligen på grund av att plattformen inte innebär någon större förändring i systemens utseenden och användarnas arbetssätt. Detta kan vara en möjlig anledning till varför det inte fanns ett starkt samband mellan användarinvolveringen och mottagligheten.

6.5 Kompetens

Bristande kunskap har framhävts i föregående kapitel som en potentiell orsak till varför många tekniska problem med plattformen och applikationsdistributionen uppstod. Kompetensen i samband med TGP-projektet kan betraktas utifrån två perspektiv. Delvis är det kompetensen inom ITT som till exempel ITT-teknikers kompetens att ändra i Windows XP men även applikationspaketernas kompetens. Vidare är det kompetensen som projektgruppen har som en helhet, vilket har påpekats att den har varit bristfällig då kompetensen har varit utspridd inom organisationen och inte samlad i en och samma grupp. Shin & Edington (2007) påpekar att det är företagsledningens ansvar att se till att resurserna som tillsätts projektet har kompetensen som krävs annars ökar det risken att projektet blir misslyckat eller stöter på svårigheter. Vidare kan detta betraktas utifrån IT-styrning eftersom en god IT-styrning inom organisationen är en bidragande faktor till att resurser med rätt kompetens involveras i projekt (Luftman, 2004; Weill & Ross, 2004). Utifrån detta anser uppsatsförfattarna att problem med resurskompetensen har orsakats av brister i ITT:s och Skåne Regionens IT-styrning. Enligt Luftman (2004) finns det flera punkter som pekar på dålig IT-styrningsmodell (se avsnitt 2.1.3). TGP-projektet uppfyller flera av dessa punkter som till exempel orealistiska leveranstider (TGP implementeringen har blivit försenad ungefär 1 år), otillräckliga resurser (resursproblem som diskuterades tidigare), kompetensbrist och dålig kommunikation. Alla dessa brister som pekar på bristfällig IT-styrning uppmärksammar även att beslutet att genomföra uppdraget internt kanske inte varit rätt val nu i efterhand.

6.6 Kommunikation och projektorganisation

Det förekom även kommunikationssvårigheter internt i ITT:s projektorganisation vilket respondenterna påvisade. Det förekom långa kommunikationsvägar sinsemellan, exempelvis mellan ITT:s huvudprojektgrupp och applikationspaketerna. En av anledningarna till varför dessa kommunikationsproblem uppstod var projektorganisationens struktur (se figur 3.2) vilken medförde långa kommunikationsvägar. Detta försvårade även samarbetet med verksamheten i samband med applikationstestningen då många fel tog lång tid att åtgärda på grund av långa kommunikationsvägar. Problemet löstes genom omorganisering där några paketerare förflyttades från sin enhet till den lokala projektgruppen och närmare testningslokaler. Med hjälp av en bättre och noggrannare planering hade detta problemet eventuellt lösts tidigare och därigenom hade de kanske inte varit efter den ordinarie tidsplanen.

6.7 Testning

De flesta tekniska problem som uppstod vid utrullningen av TGP var på grund av bristfällig testning. Eftersom TGP är en plattform som är en grund för installation och användning av övriga system samt applikationer inom organisationen skall samtliga system testas på plattformen innan den införs i verksamheten. Testningen som

genomfördes av ITT och ITU var inte tillräcklig då applikationerna testades i förhållanden som inte liknade den verkliga användningen. Anledningen till denna otillräckliga testning har varit bristande kompetens men även resurstillgängligheten eftersom det fanns problem med att tillsätta resurser till testningen från verksamhetsidan.

6.8 Organisationskultur

Det har påpekats av respondenterna att införandet av TGP på Ängelholms Sjukhus har varit mer framgångsrik än på KK i Helsingborg. Den stora anledningen till detta var enligt respondenterna att utrollningen var mer omfattande på Helsingborgs Lasarett. Det nämndes dock att arbetssättet på dessa två orter skiljer sig. Det är mycket lugnare på Ängelholms Sjukhus och personalen står varandra närmare och känner varandra bättre. Det kan uppfattas som två olika organisationskulturer på dessa två sjukhusen, det vill säga om man betraktar Ängelholms Sjukhus och Helsingborgs Lasarett som två separata organisationer. Enligt Aubert et al. (2008) och Shin & Edington (2007) påverkar organisationsfaktorer, det vill säga faktorer på organisationsnivå, många aspekter av implementeringsprojekt. Trots att här betraktas organisationen som det hela företaget där det sker en implementeringsprocess, anser författarna till denna uppsats att detta kan även appliceras inom de olika avdelningar eller enheter som finns inom organisationen. Därför kan skillnaden mellan införandet av TGP på Ängelholms Sjukhus och Helsingborgs Lasarett till en stor del bero på skillnaden mellan organisatoriska aspekter av dessa två förvaltningar, som till exempel organisationskulturen.

6.9 Sammanfattning

De problem som uppstod under projektets gång kan sammanfattas till tre centrala punkter: samarbete, teknik och tidsplan. För att vara mer specifik har samarbetet brustit flertalet gånger och mest på grund av att de involverade i projektet inte haft samma förståelse för verksamheten, har haft olika målsättningar och värderingar, men även på grund av bristande kommunikation samt planering. Som nämnts tidigare i avsnitt 4.2 Litteraturgenomgång är Region Skåne en stor och komplex organisation. För att kunna genomföra en sådan här stor förändringsprocess, i detta fall en teknisk grundplattform för hela regionen är det uppenbart att det krävs en realistiskt, noggrann och utpräglad planering av projektet. Men framförallt är det viktigt att belysa att om det skall genomföras ett omfattande projekt så krävs det att samtliga involverade i projektet är införstådda i hur verksamheten fungerar men även att de fastställer allt i minsta lilla detalj innan projektet påbörjas.

När det kommer till tekniken har leverantörerna av den tekniska plattformen inte haft den kompetens som verkligen har krävts för att leverera en komplett och välfungerande plattform. Frekventa problem med plattformen uppstod konstant på grund av bristande förståelse för verksamheten, dålig kommunikation och bristfällig användarinvolvering. Flera tekniska problem uppstod i samband med testningen av applikationerna. En teknisk plattform innebär att samtliga system inom organisationen ska installeras på plattformen. Det är därför av yttersta vikt att involverade är införstådda att testning är en central aktivitet i implementeringen av en teknisk plattform eftersom varje system måste installeras och ordentligt testas på plattformen. Detta måste hanteras med hjälp

av en noggrann planering så att det inte uppstår problem med bland annat resurser och tiden.

Utifrån ovanstående stycken framgår det att flertalet faktorer har bidragit till problem med samarbetet och tekniken. Dessa har i sin tur varit en orsak till att projektet har haft svårigheter med att följa tidsplanen, vilket är den tredje centrala problemet som har identifierats.

Samtliga problem som har uppstått under projektets gång har även påverkats av de övergripande organisatoriska faktorer som organisationsstrukturen, organisationskulturen och IT-styrning. Dessa har bidragit till brister i kommunikation, resurshantering och kompetens.

7 Slutsatser

I den här delen sammanfattas de väsentligaste lärdomarna och slutsatserna av studien. Vidare avslutas uppsatsen med förslag på fortsatta studier inom området.

I denna uppsats har författarna redovisat en undersökning som genomfördes med syftet att besvara följande frågeställning: *Vilka problem kan uppstå under implementeringen av en teknisk plattform inom en organisation och varför uppstår de?* Utifrån litteraturstudien identifierades det flera centrala aspekter av IT-implementation som ska uppmärksammas och hanteras på ett bra sätt för att åstadkomma en framgångsrik implementering. Vidare genomfördes en empirisk undersökning där det studerades en implementering av en teknisk plattform inom Region Skåne driftsort NordVäst.

Vid implementering av en teknisk plattform kan det uppstå flera centrala problem nämligen: tekniska, samarbete och att följa tidsplanen. Orsaken till dessa problem kan delas in i kategorier som benämns i uppsatsen som implementeringsfaktorer. De implementeringsfaktorer som kan bidra till problem vid implementering av en teknisk plattform är kommunikation, resurshantering, planering, användarinvolvering, kompetens, förståelse för verksamheten och målsättningar. Övergripande organisatoriska faktorer såsom IT-styrning, organisationsstrukturen och organisationskulturen kan även bidra till problem under implementering av en teknisk plattform.

Det har visat sig att när det kommer till implementering av en teknisk plattform så är testning en vital process av projektet eftersom samtliga system måste testas ordentligt på plattformen. Bristfällig testning kan orsaka flertalet tekniska problem. Därför är det viktigt att ta hänsyn till testningens centrala roll vid planering, resurshantering, styrning av projektet men även involvering av användarna.

7.1 Förslag till vidare forskning

Resultatet av denna undersökning har påvisat vilka problem som kan uppstå vid implementering av en teknisk plattform samt varför dessa problem uppstår. Det som har upptäckts under undersökningens gång är att samband mellan problem och orsaker inte är enkla samband. Det finns flertalet faktorer som bidrar till problem och samspelet mellan dessa faktorer är komplicerat. Med hjälp av en kvantitativ studie som utformar mätinstrument för att kunna mäta de olika faktorerens påverkan kan man undersöka samspelet mellan implementeringsfaktorer och problem de orsakar. En sådan studie kan kartlägga samtliga faktorer och därmed ge djupare förståelse för hur problem vid implementering uppstår.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Här redovisas den intervjuguiden som användes vid genomförandet av intervjuer. Då intervjuerna var semistrukturerade innehåller intervjuguiden enbart teman som skulle tas upp under intervjun i form av stödpunkter (och eventuella frågor) istället för i förväg definierade och preciserade frågeställningar.

Introduktion

Vem är vi: presentera kortfattat att vi är två studenter från systemvetarprogrammet vid Lunds Universitet som läser den sista terminen och skriver magisteruppsats.

Syftet med uppsatsen: berätta om vad vi skriver om, hur vi först kom i kontakt med USiL, varför vi studerar TGP-projektet.

Informerat samtycke och konfidentialitet

Klargöra för respondenten att den information som insamlas kommer spelas in och redovisas i uppsatsen enbart om vi får hans eller hennes samtycke. Tydliggöra att vi erbjuder konfidentialitet om så önskas.

Innan intervjun påbörjas fråga om respondenten har några frågor eller funderingar.

Teman som ska tas upp

- ❖ Be respondenten berätta om TGP
- ❖ Respondentens roll i TGP
 - När involverades respondenter och på vilket sätt.
- ❖ Svårigheter och problem som uppstod
 - T.ex. Hur har du upplevt att TGP-utrullningen har gått? Vad tycker du har varit mindre bra med projektet?
- ❖ Samarbetet mellan ITT och ITU
 - Hur upplevdes samarbetet?
 - Kommunikation?
 - Målsättningar och prioriteringar?
- ❖ Tekniska problem vid testningen och utrullningen
- ❖ Planering, förberedelser, information
 - Hur planerades t.ex. testningen, utrullningen? Hur förbereddes dem?
- ❖ Användarinvolvering
 - Involverades användarna? När, hur och varför?
- ❖ Beslutsfattande – vem beslutar t.ex. funktionaliteten?
- ❖ Mottaglighet
 - Hur upplevdes mottagligheten? Var du/ni/ITU/användarna mottagliga till förändringen?

Bilaga 2 - Intervju med Christina Venhagen och Vanja Bernhardsson

F – uppsatsförfattare

R1 – respondent 1 (Christina Venhagen)

R2 – respondent 2 (Vanja Bernhardsson)

F Vilken roll har ni haft i TGP-projektet?

R1 Huvudrollen har ju MD i Helsingborg. Har ni pratat med henne också?

F Nej, det har vi inte.

R1 Hon har varit sammanhållande för NordVästra Skåne (NVS) utrullningen. Jag och Vanja har tagit hand om Ängelholm. Och haft kontakterna ut mot verksamheten, planerat testerna av programvara, se till att det blir gjort och haft koll på att saker och ting funkar. Vad har vi mer gjort Vanja?

R2 Jo det är de vi har gjort

R1 Alltså, det har varit ett långt projekt.

F När startade det?

R1 (Skratt) För fyra år sedan egentligen och då hette det IT-Ryggraden i Ängelholm. Det var egentligen Ängelholm som kom först ut med det här eftersom vi hade ett behov av att förnya hela vår plattform. För vi hade programvara från Microsoft, vi körde NT och supporten höll på att gå ut på den. Vi hade även gammalt novell.

Vi var på gång för 2 år sedan ungefär och körde något som kallades för TGP-1 men där nådde man aldrig riktigt fram. Det blev för mycket krångel på vägen. För många tankar och för många som var inblandade och stötte på väldigt mycket problem. Sedan blev det ju att alla skulle vara med i det här projektet och hade synpunkter. Sedan blev det nystart igen (kollar sin email) 2006-11-20 tror jag det är.

F ok...

R1 I och med att vi var piloter så har vi fått bestämma eller ha önskemål om väldigt många saker. Det har inte alltid varit så lätt. Man kanske tyckte en sak som var bra ur ett perspektiv men så blev det inte så bra.

F Mmm

R1 Men det har krävts väldigt mycket testande. Det har tagit väldigt mycket resurser, dvs. testa varje applikation på grundplattformen. Grundplattformen skulle bestå av Windows XP med lite anpassningar och så som ni säkert ha hört

F Jo

R1 Det tog väldigt lång tid innan den fungerade. Det blev fel, att det t.ex. inte gick att logga in och väldigt konstiga saker. Detta försköt tidsplanen ganska rejält eftersom vi inte ville testa någonting annat innan grunden var lagt. Och det tog som sagt lång tid. Sedan kom vi väl överens över en godtagbar plattform. Ok, vi testar på den här plattformen som nu fanns och att man skulle låsa den från ändringar och sedan lägga på Office-paketet. Det var väl så Vanja?

R2 Ja

F Er involvering i TGP-projektet, skedde det direkt eller hur var det?

R1 Det var direkt och vi fick vara med och tycka till. Om jag säger som så här, vi har ju inte alltid varit helt överens. Vi sitter ju som ITU ihop med Helsingborg och sedan har vi ju då ITT som är rena tekniker. Och det kan ju bli kollisioner här. Därför vi ser ju till användarna, det bästa för användarna. Medans de kollar mot säkerheten, vad som blir bäst för tekniker och tekniken. Och det kan ju bli kollisioner där och det blev ju det ett antal gånger men jag tyckte ändå att vi löste dem ju så småningom. Det var inte alltid att ITT såg varför man skulle göra en viss sak eller varför det skulle se ut precis så här.

R2 Så har det varit i genomgående i hela. De ser från sin sida medans vi ser det från användarsidan. Men vi har ändå lyckats få ihop det, men det tog sin tid.

R1 Ja, det har vi ändå.

F Tänkte angående den här testningen som tog väldigt mycket resurser, var det användarna då som testade?

R1 Ja det var det. Alltså vi kan ju testa en vis typ av programvaran.

R2 LITA har ju varit med och utvärderat när det bara varit plattformen när det bara var plattform. Liknelsen är att det är personer ute i verksamheten som finns lite överallt. De är Lokalt IT-Ansvarig. Vi har haft med dem i testerna men vi har även haft visningar av TGP där de har fått tycka till och se vad de tyckte. Därifrån har vi samlat upp synpunkter.

F Vid vilket tillfälle var detta? Var det i början?

R1 Det har varit kontinuerligt.

F Vi har nämligen fått en känsla utifrån Bengts intervju att de involverades väldigt sent i hela den här processen.

R1 Mmm, det började när plattformen var klar, själva grunden. Där var ju ingen programvara. Man fick komma upp och känna på datorerna och då var det bara själva XP.

F Vi har uppfattat det som att ni fick en färdig produkt så att säga. Bl.a. att kalkylatorn var borttagen osv. Mycket att gå in och ändra.

R1 Det är rätt, det var väldigt mycket synpunkter. Var är det? Var finns det? Var hittar man detta? Varför ser det ut så här?

Allt detta samlade de upp. ITT hade ett formulär på varje plats och så tog de in de här synpunkterna. Och gick igenom, det här kan vi ändra och det här kan vi inte ändra osv. Sedan var det ju att vi fick kämpa.

R2 Ja, vi fick kämpa för en del saker faktiskt. Och det var en riktigt kraftig kollision med hur verksamheten fungerar med att IT skall vara ett stöd för verksamheten där säkerhetsnissarna kolliderade med dem kan man väl säga.

Det här med att man fick upp skärmläckare med lösenord, det blev protester ute i verksamheten när vi visade detta. Eftersom det inte finns utrymme att sitta och slå lösenord hela tiden när den här skärmläckaren går in. T.ex. Melior läser sig redan efter 15 minuter.

De program som vi har som innehåller patientuppgifter, där finns det redan en automatisk läsning inlagd om du är inaktiv i programmet. Och med den här skärmläckaren så blir det ytterligare ett, alltså drog igång ett till lösenord. Det är de väldigt känsliga för här i alla fall.

F Hur är det nu? Är det kvar?

R2 Nu är det borta.

R1 Efter väldigt mycket tuggande och stridande, ja.

R2 Detta är tekniker perspektiv, de ser grundplattformningen alltså, här är lösningen ute så att säga. De ser inte att det sen kommer en massa andra program som också har lösenordsskydd. Utan de ser sin bit i det.

F Utifrån intervjuer och rapporterna så upplever vi mycket att utifrån förvaltningarna är det väldigt mycket fokus på kvalitet, patientsäkerhet och att vi skall hjälpa människor medans ITT tyckte mer, Ok vi måste rulla ut, vi måste hinna tidsplanen och att det skall snabbt ut. Hur upplevde ni?

R2 Ja

R1 Ja. Alltså de pressade oss ganska rejält. Det skulle ske så så så, oavsett kvalitet och då sa vi stop. Och vi har ju också sagt att vi kan rulla en pilot här i Ängelholm och efter piloten så skall vår ledningsgrupp har tagit ett beslut om att det här är ok, vi går vidare nu. Annars hade det inte gått igenom alldeles oavsett vad ITT säger. Vi måste ha verksamheten med oss. Alltså att de är beredda och tycker att detta tillför något inte att det får stjälpas. Det fanns vissa tendenser som gjorde att det kändes att, blev det här rätt? Det var inte alltid man tyckte det.

F Blev det någon paus eller avbrott här?

R1 Inte här.

R2 Men det var ju mycket mindre antalet datorer och enklare användare. Vi hade inte heller stora knepiga program.

R1 Men detta kommer ju nu, alltså dessa knepiga program när vi skall rulla vidare.

F När startar det här?

R1 Eftersom det är strejk nu så blir det troligtvis efter strejken.

R2 Vi rullade ut hos Kuratorerna i december och KK i januari och sedan har det varit en utvärderingsperiod. Nu har vi enats om att det är grönt att köra vidare.

F Hur många datorer har ni sammanlagt som skall få TGP?

R2 Knappt 800

F Vad tyckte ni angående samarbetet med ITT? Vad var bra och vad kunde ha gjorts bättre?

R2 Vi pratade väldigt ofta om att vi upplevde att de arbetade i stuprör. De hade ingen kontakt så

att de visste nu var detta paketet klart och färdigt, och så ändrade de någonting i plattformen och så paketerarna i deras... Det var mycket att de inte pratade i sin organisation tillsammans. Men det har aldrig varit någon dålig stämning.

RI Nej nej

R2 Så vi har varit på speaking terms.

RI Ja, det har vi. Vi har haft samma mål dvs. att vi skulle ha det klart men vägen dit var lite olika. ITT kanske inte har haft förståelse för verksamhetens behov fast att man tror man har det, man tror har koll på vad sjukhusen eller vården behöver men det var rätt så... Jag vet inte riktigt. Det som var bra var väl egentligen att man lärde känna ganska mycket folk under det här och man träffade människor från hela regionen som man innan bara kanske haft email kontakt med innan.

F Vi frågade Peter Bergström angående varför han tror att det gick bättre här än i Helsingborg. Vi frågade nämligen honom om det var mindre applikationer och användare och det kanske var en bidragande faktor. Men han skulle inte vilja påstå att det var det utan att det var samma applikations antal här som i Helsingborg. Hur många var det här?

RI I piloten var det inte så många, vi hade Melior, Pasis, MedSpeech och några till. I Helsingborg så använder de dem på ett annat sätt, alltså att de hoppar från dator till dator. Det kanske inte var antalet applikationer utan mer hur de använde plus att de hade den struliga KIKA så innan de fick ordning på det programmet så tog det lång tid

F Hade ni också problem med MedSpeech som på Helsingborg?

RI Jo, det har varit det problemet även här

F Hur fungerade rapporteringen av fel här hos er? I Helsingborg hörde vi nämligen att fel som skulle vara åtgärdade i själva verket inte var det.

RI Om vi skall vara riktigt kritiska så tror jag att paketeringen av programvaran har varit ganska bristfällig tidvis. Jag tror man tog in konsulter för att göra detta bland annat men nu är det ITT folk tror jag. De hade inte riktigt den kunskapen som kanske skulle ha krävts att man hade för att paketera applikationer. De hade inte ens gjort de enklaste testerna, bara att få upp programmet. Första gångerna när vi kallade ner verksamheten för att testa applikationerna så startade de inte ens. Det är ändå det minsta man kan begära.

F Detta nämnde även Bengt, att de hade tagit sig tid och tagit dit personal för att testa och så händer ingenting när de klickar på ikonerna. Det var även väldigt svårt att synka detta, eftersom de inte kan komma dit och testa hela tiden.

RI Det var också lite granna att det var bristande förståelse. Alltså detta är vårdpersonal, de kan inte bara lämna ifrån allt och springa bort.

R2 Det var där vi fick kritik. Att vi var svåra att nå och få oss att testa men det är så. ITT sa: nu är det här paketet klart nu kan ni komma och testa. Vi kan inte bara skicka någon så där direkt. De får ju kontakta oss och säga nu är det klart när kan ni komma? Jo, vi kan komma om en vecka eller 14 dagar. Personalen springer ju inte benen av sig för att göra detta. Och det kändes lite sådär att vi fick kritik för detta. Det funkar ju inte riktigt så.

RI Nae, det funkar ju inte så

F Hur upplever ni mottagligheten här av användarna? Hur ställde de sig till detta?

RI Den har varit väldigt positiv i Ängelholm. De har varit positiva med hjälpen de har fått. De har varit lite annorlunda här än vad det har varit i Helsingborg. Men de hade mer strul.

R2 Vi är ju även ett mindre sjukhus och känner varandra bättre här. Kanske kan vara det... Jag vet inte...

RI Ängelholm och Helsingborg har kört projektet ihop. Helsingborg har haft mest problem och troligtvis har detta med deras verksamhet att göra också. Den är dygnet runt och att den är utspridd och mycket större medans vi körde på KK och kuratorerna här men även att här är verksamheten begränsad dvs. inte dygnet runt och att folk ofta sitter precis på samma dator och arbetar varje dag under samma våningsplan. Så det är väldigt stor skillnad på det.

F Hur många datorer var det som genomfördes här? Som fick TGP

RI Ett 30-tal datorer

Vissa av datorerna här har bara 3-4 användare och det kanske är en bidragande orsak till att det går smidigt. MedSpeech berörde till exempel väldigt väldigt många. Detta är ju en kritisk applikation eftersom fungerar inte den kan de inte jobba. Likaså Melior.

Vi har ju sagt att vi rullar ingenting förrän det funkar.

F När ni nämnde att det krävdes mycket resurser från er för testning osv. Var detta något ni

- informerades om innan utrullningen så att säga?
- R1* Eftersom vi har levt med detta i ca fyra år så har vi varit inne i detta. Vi har ju försökt att avsätta hela tiden. När det startade om så hade vi avsatt tid i kalendrarna under en viss period men på grund av strul som var med att få grundplattformen klar så försköts ju den här tiden och plösligt så hade vi inte den här tiden längre. Vi hade inte avsatt mer tid.
Sedan kommer en sådan sak som var väldigt knepig nämligen att de ville rulla under sommaren och de kanske funkar på vissa ställen men det funkar definitivt inte på andra. Det är ny personal alltså vikarier som skall... det är så tajt... det blir lite grus i maskineriet.
- R2* Det var kanske liten förståelse för verksamheten.
- F* Vidare har vi fått ta del av de 2 utvärderingsrapporterna från Helsingborg.
- R1* Ok ni har läst dem? Det skiljer ju sig lite granna. Så kände vi också lite. Vi måste få lov att tala om hur egentligen vi ser på det. Och det tyckte vi inte alls hade kommit fram. Och därför blev det två rapporter. Vi visste ju inte ens om att de gjorde en rapport, den kom i färdigt format. Vi fick inte ens komma med några synpunkter
- F* Ok, ni fick inte sitta med och tycka till om hur det hade gått?
- R1* Nej
- F* Så det var bara från deras synvinkel?
- R1* Ja. Alltså de har försökt att styra det väldigt. Så har det kanske varit inom ITT att man försökt att styra styra styra och det kanske är bra till en viss gräns men IT är bara ett stöd och inte något självändamål. Utan det skall vara stöd till verksamheten och verksamheten skall kunna påverka detta i allra högsta grad. För det är de som förlorar mer och sedan får tekniken anpassa sig efter användarna och inte tvärtom.
- F* Bengt sa t.ex. att de hade 20 datorer med allvarliga fel och ITT vill fortfarande ändå rulla ut. Och det är detta vi upplever att det är alldeles för mycket fokus på tidsplanen och kvalitén är mindre intressant.
- R1* Ja och det är där det blir en riktig kollision med användaren.
Jag tror en bra grej hade varit om alla tekniker skulle praoat på en vårdavdelning och en på högteknologiskavdelning t.ex. röntgen så de får se vad som händer om datorn inte fungerar. Men även vad blir det för avbrott och vad blir konsekvenserna och hur länge skall man behöva sitta för att ringa supporten innan det kommer ut en tekniker eller att de löser problemet.
- F* Mmm.
- R1* Det har ju varit ett spännande projekt. Det är det ju.
- F* Det händer mycket
- R1* Ja, det händer mycket och det är kul att bli lite så där småförbannad ibland (skrattar). Engagerad menar jag.
- F* Ja. Vi får se om de hinner till februari 2009.
- R1* I hela Skåne?
- F* Ja, det är satt som en deadline.
- R1* Vi har hört så många datum nu, så... Sedan tror jag till och med att Ängelholm och Helsingborg har legat i framkanten sedan tidigare med att göra en distribuerad miljö och har mycket av tänket redan från det här som man nu vill göra regionalt. Medan kollar vi på Malmö, så har ju varje nästan en egen IT-enhet.
- F* Mmm...
- R1* Och här har vi också haft en extern IT-leverantör i flera år innan så vi är vana kravställare. Man är ju inte vana kravställare på samma sätt i resten av Skåne.
- R2* Nej, nej.
- R1* Vi ser de som en leverantör som ska leverera, inte som en kompis som ska hjälpa till.
Nej, alltså det är de som är leverantör och de ska fixa det vi säger.
- R2*
- F* Och ni är beställare. Därför tycker vi att det låter konstigt att de kan bara ignorera att ni vill ha kvalitet på det.
- R1* Men det är ju därför att detta är ingen extern utan det är en intern enhet inom Region Skåne. Tidigare hade vi ju i Helsingborg och Ängelholm WM-data och alla de här, och där hade vi ju väldigt tydliga avtal med vad som gäller. Men nu kan vi ju inte riktigt ställa samma krav på dem.

- F* Men vem ska ni vända er till då om de till exempel vill rulla ut fast ni inte vill?
- R1* Nej, det kan inte rulla ut. Då plockar vi in chefläkarna.
- R2* Det är patientsäkerhet ju.
- R1* Ja, precis.
- R2* Det är så att havererar vårt IT-system och socialstyrelsen kommer med pekpinnar då är det inte ITT som får de pekpinnar utan det är vi. Vi är skyldiga att ha en miljö som fungerar.
- F* Jag tänkte bara... Ni är ju kravställare men hur var det då när de kom med en redan färdig plattform? Fick ni innan dess ställa kraven på hur plattformen ska se ut.
- R1* Nej. Det skulle vi i stort sett skita i. Den uppfattningen hade vi. Men det har skett en förändring. Från början fanns det inte den här ödmjukheten för användarnas behov utan det var alltså teknikstyrt. Så här ska det vara: pang! boom! Men det har skiftat. Jag tycker ändå att det har gjort det, men från början var det inte så. Det har skett en förändring. Det är också så att vi har varit så kritiska, hade vi inte varit så kritiska så hade vi haft någonting som inte fungerar. Sedan tror jag att det här har ju också med ITT:s historia att göra och vår egen IT Utvecklings historia. Det finns ju IT Utveckling regionalt, en IT-direktör. Han som var tidigare han var mer kompis med ITT än vad han var med IT Utveckling. De hade ju liksom mandatet därifrån att de kunde bara köra på. Det är lite annorlunda nu och vi hoppas att det blir ännu mer annorlunda, att det verkligen blir två klart definierade roller – leverantör och beställare.
- F* Okej. Det har alltså inte varit klart vem som skulle ta beslut...
- R1* Nej, nej. Jag tror... Vad säger du Vanja? Eller har du en annan bild?
- R2* Nej, det är ungefär den bilden jag har. När jag kom in i denna roll då var det ju X som var IT-direktör. Jag kom in i IT Utveckling delen precis då den bildades. Men innan så var det en annan IT-direktör som var mer ITT inriktad.
- F* När bildades ITU?
- R1* Vad kan det vara... 3 år nu? Ja, 3 eller 4 år.
- R2* Ja. Men nya IT-direktören tillträdde i vad är det... november?
- R1* Ja, det var någonting sådant. Så det har varit en lång resa...
- F* Mmm.
- R1* Det blir intressant att se vad ni kommer fram till. Hur ni ser på det helt utifrån. Ni har fått prata med Peter Bergström? Han är ju i allra högsta grad...
- R2* Han är en IT Utvecklingsperson samtidigt.
- F* Vaddå? Är han ITU också?
- R2* Han sitter med i IT Utvecklingsrådet som ITT representant.
- F* Sedan är han ju också ordförande i operativa styrgruppen.
- R1* Den bestod ju nästan bara av ITT:are från början. Det var en mycket märklig grupp. (Alla skrattar)
- F* Vi var ju på mötet föra veckan... operativa styrgruppen. Vi fick en känsla att de från ITT, de presenterade ju alternativa lösningar och vad det nu var och de från ITU, de bara satt tysta. X från ITT fick ju säga till "Ni ska ju tycka till!"
- R2* Det kan ju vara som det här mötet om hur vi ska gå vidare. Han presenterade ju han vilka lösningar han hade som förslag och då sa vi ju OK till det. Men sedan drog han ju de en gång till och då hade vi ju redan...
- F* Han verkade vara kunnig.
- R1* Ja, han är ju en av specialisterna, om det är X vi pratar om. Han sitter ovanför och kan det här. Men ibland tror jag att man skulle tagit in folk utifrån, någon från Novell eller Microsoft. Så att man inte sitter och hittar på lösningarna själv, utan man tar hjälp.
- F* Så kanske kompetensen att sitta och mecka med XP, den var inte riktig...
- R1* Nej, nej. Det vet ja Bengt i alla fall satt krav att det skulle kollats igenom, att det skulle skett en kvalitetssäkring av extern part.
- F* Ja, precis.
- R1* För att se att de inte har gjort några riktiga grodor inne i XP, eller lösningar som kanske inte funkar fullt ut.
- F* En fråga som togs upp var ju Service Pack 3. Vad händer när den kommer.
- R1* Ja, där man blir ju lite osäker... Vet de exakt vad de har gjort? Vilka förändringar har man gjort i XP. Där tror vi att det vet man inte.

R2 Det är sådant som har visat sig i testerna. De har lagt pop-up fönstret... det finns ju i vissa program och det poppar inte upp för det har man ju stängd. Och då kan man inte jobba med programmet.

R1 Mmm...

F Ah, jag tror att vi har fått svar på det mesta.

Bilaga 3 - Intervju med Peter Bergström

F – uppsatsförfattare

R – respondent (Peter Bergström)

F Vi kan börja med... vi har fått ta del av lite dokumentation och lite sådant där Vi kan bara börja... för att vi har läst att det fanns TGP etapp 1 och nu TGP etapp 2. Var skiljer dem sig åt?

R Till att börja med Vi kan ju... om vi tittar tillbaks så.. 2004 nånstans så bedrevs det ett projekt som hette NyIT inom region Skåne och som skulle leda fram till en ny tjänstemodell och ett nytt sätt att leverera IT tjänster till verksamheten. Och den hade flera spår men ursprungsspåret var att man skulle upphandla en stark IT leverantör som var partner och som kunde bli huvudleverantör. Men samtidigt så pågick det ett jobb med internt alternativt, de som jobbade med IT skulle, så att säga, skissa på hur man skulle kunna organisera en intern organisation för att leverera det här också. Och där var man ett antal som var delaktiga i. (Paus) Under (paus) ja, det var våren 2004 eller något sådant, så blev att politikerna fick kalla fötter. De insåg att de ska lägga ut så mycket av verksamheten. Så valde man egentligen att välja det här interna alternativet och då under hösten 2004 skapades en intern förvaltning för att leverera infrastrukturjänster till övrig verksamhet i Region Skåne. Och den där finns ju inom ITT- och det står för Informationstekniktjänsten.

Så vi startade första januari 2005 och då hade ju.. all IT egentligen var helt centraliserat, så det fanns IT avdelningar på varje större sjukhus. Vissa IT avdelningar på de större sjukhusen hade då sålt tjänster till mindre förvaltningar som primärvård och som fanns i det geografiska området. Så under årens lopp så de har byggt 5 större IT-miljöer men totalt så fanns det kanske 10 olika, så att säga, IT-miljöer som inte var kompatibla med varann på något sätt. Så det blev det första egentligen som ITT tog tag i, det var ju att försöka få kontroll på, alltså få någon ordning på det här. Och det var det som var TGP 1 egentligen. Och kortfattad så innebar det att vi skaffade oss ett management verktyg för klientplattform, vi införde en regional katalogtjänst, alltså ActiveDirectory, Microsofts, där alla resurser och alla användare ingår, man loggar in mot den för att kunna styra det. Och det bedrevs då för att få koll egentligen på och få någonting gemensamt att börja jobba med. Och då kom vi ju till ett visst läge att vi fick en, ja, så att säga, kom halvvägs ungefär för att få någon styrning över det här och för att så att säga snabba upp den så gjorde vi ett omtag och startade då vad som kallades TGP 2 alltså. Och vad vi gjorde egentligen att vi lyfte in mera funktionalitet egentligen. Första – TGP 1 – innebar bara att man egentligen installerade en klient ute på en dator oavsett hur den såg ut, hur den var installerad. Och den klienten gav möjlighet att inventera, fjärrstyra och att distribuera ut applikationer på den här. Den användes i princip enbart för att inventera, alltså för att få kunskap om allt som fanns ute. Att distribuera applikationer var fruktansvärt svårt eftersom man inte visste egentligen vad som fanns ute så att det blev väldigt mycket konstiga.. alltså, det går aldrig att garantera att installation funkar eftersom du inte vet hur mottagaren ser ut.

Så det var svårt att komma vidare så vi gjorde det omtaget, det innebär att det är en helt ny egentligen plattform, alltså det är ett paketerat operativsystem – Windows XP, som är specialanpassat, där alla applikationer är paketerade som distribueras via nätet, de styrs antingen utifrån datorn att det är en dator som ska ha en viss applikation eller det är du som användare har rättighet till en viss applikation. Du kan, så att säga, distribuera applikationerna på två sätt. Och standardiserade inloggningar och allting egentligen som behövs för en fungerande klientplattform standardiseras. Standardiserad viruskydd, vi hade väl 10-15 olika viruskydd egentligen i Regionen, nu har vi ett som är så att säga..

F Det är väl hela huvudsyftet med TGP, att hela regionen ska få ett och samma... av allt.

R Precis, och grundvision är att det ska finnas ett IT-stöd som är geografiskt och organisatoriskt oberoende. Det ska inte spela någon roll om jag går in här på lasarettet och loggar in så ska det se ut som jag är van med, eller om jag går i Malmö och loggar in, så ska det se ut som jag är van med, jag ska få mina applikationer som jag har rätt till. Det är det som vi egentligen håller på med.

F Det här beslutet är det politiskt fattat? Hur går den beslutsprocessen, hur har den gått till?

R Första TGP – det var någonting som egentligen vi inom ITT gjorde och i princip genomförde för att få koll. Det förändrar egentligen inte så mycket för slutanvändaren för att det såg ut som [mummel] det kom ut en klient som de inte märkte egentligen. Sedan så byggdes ju infrastrukturen i bakgrunden, och den består ju av en massa servrar som samsas, så att säga. Men det ser ju aldrig en användare, den infrastrukturen och den används ju också i TGP 2 byggdes

upp och etablerades. Sedan då vi skulle starta TGP-2, den får ju större konsekvenser för det innebär ju att gränssnittet kommer att ändras, det blir standardiserat, det ska se ut likadant överallt. Då har vi jobbat tillsammans med alla representanter för olika förvaltningar, exempelvis Bengt som är ansvarig här på lasarettet, han ingår i vad de kallar för ITU – IT-utvecklingsorganisationen och det är de som är kravställare på funktionalitet, och det är de som har fått bestämma hur det ska se ut, hur ska funktionen vara. Och idag är det ju då beslutat av högsta regionledningen att det ska införas. Det är ju någonting som är (paus) det är ju också mycket ur besparingsskäl. Det är för kostsamt att ha en sådan här decentraliserad miljö. Det kostar så mycket också att samverka. Visionen för Region Skåne är ju att även personal ska kunna bli rörliga, alltså man ska kunna vara läkare på måndag i Malmö, och i Hässleholm på tisdag..

F Mmm.. Du sa att ITU är kravställare, så de är.. hur togs fram de kravspecifikationer för hur den här plattformen ska se ut?

R Grunden så samlades den ju ihop utifrån de miljöer som fanns, egentligen.. är en grund, alltså.. nu är det ju.. Windows det är ju Windows, det är inte så mycket du kan.. bakgrund och man lägger applikationer lite olika, men det är inte så mycket du kan göra, utan det som är egentligen att man har standardiserad meny så att man lägger applikationerna på samma ställe, så att alla ska hitta lätt. Det är då gjort att det framtaget då ett förslag egentligen som.. Man sen har samverkat med ITU att.. sedan har de fått titta på det här och komma med förslag på förändring och sådant, tills man hittar en modell som alla accepterar, tycker att det fungerar.

F Ok, alltså, det var ITT som kom fram med förslag på hur det ska se ut och sedan var det genom samtal med ITU... Ja, om det är bra eller dåligt. Och sedan bestämdes kraven.

R Ja, men det är ju inte väldigt mycket man kan... Ja, det är lite hur man publicerar applikationer, så att det ska bli lätt. Alltså det viktigaste egentligen kravet som man har från verksamhetens sida är att det ska vara så få klick som möjligt, så att helst så vill man ha ett klick för att starta en applikation. Och det är sådana typer av krav som kom.

F Mmm.

Jag tänkte på... nu har ni väl infört det i Helsingborg, på KK? Eller stämmer det?

R Ja vi har kört en pilot där.

F Är den helt slutförd eller?

R Den är väl... Jag tror att man tänker sig köra en mindre enhet till, en som ligger ute på, som inte är på sjukhuset, har sämre kommunikationsförbindelse, där får man testa så att det funkar, men annars så... Det pågår nu förberedelse i Malmö.

F Ja, just det, på UMAS.

R Ja.. och även i Kristianstad.

F För vi har tagit del av rapporterna på hela TGP och har fått.. lite hur det har gått, till exempel, i Helsingborg och sånt där, att vi, visst, ah, ITU eller vad man ska kalla de för, inte är så nöjda. För att vi har sett att det har skrivits två olika rapporter. Och det jag menar med detta, ah, jag vet inte, hur anser du, tycker du det har gått bra i Helsingborg, eller tycker du...

R Nej, utan det finns flera saker alltså. Nånting som... Om projektet ska vara självkritisk så det som är absolut sämst i kvalitén är det applikationerna, alltså vilken kvalitet de har haft. Och det är ju kompetensbrist och ibland kanske också slarv egentligen, att man inte har kvalitetssäkrat applikationsobjekten tillräckligt. Det är någonting som är värdefullt för mig från en pilot. Sedan (paus) så har det ju, så att säga, samband med ITU inte allt fungerat som man... Man har inte trott från ITU:s sida att man behöver lägga den tiden under piloten för att det här ska funka, att testa applikationer. Så att det blev ju väldigt tidsfördröjningar på grund av att man inte haft någon resurs så att man kunnat testa applikationerna färdigpaketerade, om man ska, så att säga, kvalitetssäkra det. Och det gör ju att det har gnisslat lite i samarbetet...

F Det är lite det vi undrar, så det har inte testats innan det gick ut på KK?

R Ja, ja, man testade ju först, först gör man ju så att en paketerare, alltså en tekniker som tar de här applikationerna och skapar ett applikationsobjekt, och så testar man ju att skicka ut det till en dator, och så testar man så att det startas så här på datorn och funkar. Det är så långt man.. Men sedan för att testa funktionaliteten i applikationerna det kräver ju då att en användare eller en systemförvaltare för den här applikationen som gör det för att man ska få testat genom all funktionalitet och så här. För att många applikationer har kopplingar hit och dit och sen integrerade med de andra, så det är ganska mycket tester som man måste göra. Det är alltid jobbigast, första, så att säga, i det här fallet piloten man gör. Alla de jobbiga applikationerna tar man ju först och så att... De som har mest integration och de som är känsligast för

verksamheten, alltså, störningar, det är typ journalsystem och sådant. De tar man ju nu inledningsvis. Så att de problemen stöter man inte på, på samma sätt fortsättningsvis utan nu har man ju... Ja, då har man ju klarat av det här värsta. (Paus) Det är väl lite så (paus) är det alltid svårt att möta förväntningar. Det fanns förväntningar från ITU att det skulle varit enklare än det varit, mindre krävande och säkert från projektets sida också, massa förväntningar att det skulle varit enklare, att man inte skulle stöttat på så mycket problem...

F Det var inget som fastställdes innan ni gick ut på KK, att okej, ITU, ni ska hjälpa till med det här och det här?

R Ja, det fanns ju men det fanns ju inte en tid satt på det exakt. Det är ju en lärdom att ta med sig från den här piloten. Det finns ju krav på så att säga att det ska finnas en organisation på mottagarsidan också som kan, så att säga... För att det blir ju ett gemensamt projekt, ingenting som någon parterna kan göra själv.

Det är väldigt svårt, det gick inte egentligen att (paus) förutse att man skulle stöta på de typer av problem som man har gjort.

F Menar du med ITU eller TGP eller..?

R Nej, men i första hand med applikationspaketeringen, att den skulle ställa till..

F Var det något som inträffade omgående direkt efter installationen eller var det något som kom efter dagar, veckor... eller?

R Ja det är både och. Vad man råkat ut för var också, och det var ju egentligen också att projektet skjutas på, det var ju dålig planering. Samtidigt så pågick ett projekt där man håller på och migrerar kommunikationsinfrastrukturen, där infrastrukturen hanterar adressering, IP-adresser och, alltså, nätet. Den här infrastrukturen håller på också att migreras över till en gemensam plattform i Region Skåne, för IP-adresser, DNS, och hela den biten. Och samtidigt som man körde piloten så gjorde man en omläggning här som innebar att man införde av misstag då en så kort livstid av IP-adresser. Man sätter ju... delar ut en IP-adress till en dator när den går ut och frågar ”Hallå här är jag, jag vill ha en IP-adress” så får han den, då får han hyra den en viss tid. Normalt så sätter man ju den till minst 8 timmar, men man kan ju sätta den längre också för att den inte ska fråga hur ofta som helst, men så satte man den på 20 minuter och det innebar då den dator dök upp på nätet och skulle få applikationerna så då den logga in, ja den fick ju IP-adressen så börjar applikationerna att tankas ner men mitt i det, ja då var den tvungen att få en ny IP-adress och då fattade ju inte distributionsverktygen att helt plötsligt blev det en ny adress där som ska ha samma.. så att det blev massa korrupta paket och applikationer, så att man hade där jäkligt otur egentligen. Men det hade ju gått att undvika om man hade.. om man varit medveten om det så att... Ja, det är ju kört där då.

F Ja det är klart ju... Jag tänkte nu att du sa att det blev problem med applikationer... nu är det mycket läroböcker från skolan och sådant, men vi har lärt oss att man ska utföra någon form av riskanalys i fall något inträffar, det är ändå värden och om dator inte är användbar – den går inte att använda – så kan det kanske stå liv på spel, etc.

R Mmm, ja, självklart det finns riskanalys, man har bedömt olika risker utifrån så att säga sannolikheten för dem att inträffa och vilka konsekvenser de får om de inträffar. Nu är det ju pilot där, och då tar man ju höjd för... alltså man gör inte någonting som bland annat så gör man ju så att man tar ju helt ny utrustning så att man tar ju den gamla datorn och så ställer man åt sidan och så installerar man en ny, så finns det ju den gamla som backup om det skulle skita sig ordentligt. Så att man hela tiden har... kan återgå, så att man inte blir utan IT-stöd. Så att, man har ju oftast båda hängslen och livrem och fallskärm, då man...

F Men skedde det i detta fallet då? De gamla togs i bruk ändå?

R Någon, tror jag, gjorde det. Hade det som reserv.. men man har ändå inte den typen av problem så att man behöver helt.. stillastående eller något sånt. Men det var vissa applikationer som man hade problem med. Så att det..

F Hur blev det att man pilottestade just här i Helsingborg... och Ängelholm också. Hur kom det sig, det beslutet?

R Det var väl egentligen en öppen fråga, vem som ville, om det fanns någon frivillig... och Bengt Skoog då, som är en positiv människa, så han tyckte väl att det kan vara bra. Sedan var det ju en fördel att man har en liknande miljö sedan tidigare här, så att man kunde ta med sig erfarenheterna. Men det visade sig att det inte räckte fullt ut. Men det var andra problem med det. Men det var ändå så att man fick anmäla sitt intresse och utifrån det så valdes det pilot.

F Och då blev det Helsingborg och Ängelholm.

R Mm, ja, varför det är de två tillsammans, det är för att de har gemensam organisation, så att,

alltså barn och kvinnohälsovård, de finns på båda ställen.

F Hur ser det ut närmast med TGP? Som jag har förstått så, nu i för sig var det ju Bengt som sa det när vi intervjuade för några veckor sen, då sa han väl att just då låg det väl lite på is, ni skulle besluta hur ni skulle gå vidare med TGP här i Helsingborg.

R Det finns ju inget alternativ egentligen än att gå vidare och det kommer vi göra, men frågan är ju när. Vi har ju satt en åtgärdsplan och det är egentligen en applikation som det är problem med, som man håller på... och det är ju den digitala dikteringen som man har problem.. och det är sådana här intermittenta fel så att det är svårt att återskapa dem, det är väldigt svårt att felsöka och så har man ju leverantören med och.. det är väldigt svårt, det inte finns någon logisk förklaring, du kan inte hitta någon tråd att dra i.. Det finns bara en egentligen förändring och där har man ju miljön som ska kunna ställa till och det är att man kör XP i den nya och Windows 2000 i den gamla. Men alltså vi kör ju den applikationen på Windows XP på andra håll utan problem så att det är.. men man jobbar intensivt med att hitta orsakerna.

F Men jag tänkte på... Ni kör fortfarande efter den tidsplanen som har varit i de senaste rapporterna. Är det fortfarande den som gäller?

R Ja, alltså den övergripande tidplanen gäller ju. Sedan kommer ju... Alltså, ett sådant omfattande projekt behöver inte ha någon exakt tidplan, för att man vet inte förrän man börjar rulla och man börjar få in, så att säga, mätvärden så man kan börja bli mera exakt. Men som det se ut så är den väldigt grov och har ju ett slutmål i sista februari nästa år. Det är ju omöjligt idag att säga om man når den där... Det är ju 25 000 som i princip ska installeras om eller ersättas.

F Men det är inte alla datorer som ska ersättas?

R Nej, det vi gör ju är att vi sätter den längsta nivå ur ett åldersperspektiv så att ingen dator ska vara äldre, stationära dator ska inte vara äldre än 4 år. Det innebär att vi nu under det här första året kommer att ersätta ungefär hälften av utrustningen.

F Vi är lite intresserade av det här samarbetet med ITT och ITU, för att det är... utifrån till exempel rapporterna och hela den här biten... det vi har fått läsa är att från början skulle ni finansiera TGP, stämmer det? Att ni skulle införa TGP, stå med personal, och så vidare?

R Ja, alltså all utrustning, paketering och inventering, allt sånt har ju hela tiden varit ITT... de ska stå för hela projektet, det är resurser som ingår i projektet. Sedan har det ju också varit klart att det kräver deltagande från verksamheten, det krävs ju någon som är mottagare, någon som kan vara delaktig och ta del av inventeringsresultat och säga vilka applikationer de ska ha kvar, om alla applikationer ska vara kvar. Så det har ju hela tiden varit klart att det krävs deltagande. Det som inte har varit klart, det är (paus) som kanske har blivit en överraskning är att det kräver nästan en heltid för att organisera den här från ITUs sida för att man ska klara av det här. Så det krävs det någon som sköter det här och bestämmer vilka avdelningar det ska vara, alla kontaktpersoner, håller de igång, så det är väldigt..

F Nu i efterhand kanske man skulle behöva mer hjälp av de så att det inte... Det var väl möte var tredje vecka eller något sånt där. Man kanske skulle haft ännu fler möten?

R Mm, ja precis. Det bygger ju på att det inte fanns tid. Alltså det är... det är också en lärdom man får ta med sig. Det hade man ju kunnat vara betydligt mer tydlig med vilka resurser behövs. Det var ingen som trodde att det skulle behövas så mycket.

F Vad tror du att det beror på? Har ni haft, alltså ITT, haft liknande projekt...

R Nej, nej... men...

F ...Vad tror du att det beror på? Är det kompetensbristen, eller...

R Det är väl ändå en naiv förhoppning att det ska gå bra också.

F Ja, det är klart man ska vara positiv när man går in på. Det förstår jag.

R Ja, det är också att... ett sådant här projekt med den här omfattningen, det är ju inte många sådana som bedrivs i Sverige överhuvudtaget, jag menar, det finns ju ingen erfarenhet att luta sig tillbaks på egentligen, utan man ska försöka skala upp de erfarenheterna man har från mindre sådana här aktiviteter. Sedan är du ju en speciell värld att röra sig i, sjukvården. Det är sådant som så att säga skulle varit hur enkelt som helst att göra i en privat verksamhet eller en tillverknings industri, kommer vara helt omöjligt här. Så.. det är en utmaning också.

F Det är just därför vi tycker det är intressant med det här projektet, det är enormt stort och så är det sjukvården också. Så det är ett väldigt spännande projekt.

R Ja, det finns ju ingenting i någon annan verksamhet som kan.. vi drabbas ju ganska ofta med att man.. ropar på eller hotar med patientsäkerhet. Det är någonting som man alltid använder inom sjukvården om man inte vill eller om man vill påverka någonting, så kan man alltid hävda att det

hotar patientsäkerheten för att det är sällan någon som ifrågasätter det. Om en läkare säger att ah men det hotar patientsäkerheten så ingen som ifrågasätter det.

F Ja, det är ju svårt att göra det

R Det är ju så. Det gör ju att det... det möter man ju som IT-människa ganska ofta. För att få genom sina krav, så kan de... det kan vara allt från att de behöver eller vill ha en applikation, en speciell applikation till annat. Det är en väldigt speciell verksamhet på det sättet.

F Ja, men det är ju. För vi som sagt är inte så jätte insatta men vi har tagit del av rapporter, intervjuat lite folk men det känns verkligen, ITT, ITU, och det känns som att... Det känns som ni har lite olika... även när vi läste rapporten från X och den som skrevs från Helsingborg, den från Y. Från X så stod det att man hade nästan gemensamma målsättningar, medan hon skrev att det är helt olika linjer i målsättningar och sånt där. Det känns som ni har lite haft olika visioner gällande mål och kvalitet och sånt där. Och att kommunikationen brustit. Och det är självklart om man har möte var tredje vecka, kanske.

R Ja, jag känner inte att det är så här egentligen, utan jag tycker båda rapporterna pekar på samma sak, det är bara att man uttrycker det på olika sätt. Det pekar på samma problem egentligen. Det jag upplever då jag ser det, det är ju att från ITU:s sida så vill man inte vara del av problemen, alltså. Allting är projektets. Man vill gärna stå på sidan, sitta på läktaren och bedöma och tycka att det var dåligt. Även om man drar ju med där och spelar lite, så att... Det är då sådana här problem... men jag ser inga problem med att kunna sammanställa de här till en rapport egentligen, som pekar på samma sak eller att de hänger ihop.

F Vad tror du är grunden till att det blev två, måste ju finnas någon anledning till det?

R Anledningen är ju att det pekas ju i den inledande, preliminära rapporten, den pekade ju på bland annat att det var problem med resurser från ITUs sida. Och det var det som gjorde att tiden rann iväg. Det tolkar man då som en kritik från projektets sida på ITU, och därför så snabbt som attan så satte man sig och skrev de en egen rapport då. Och det var ju aldrig meningen, utan rapporten skulle vara objektiv och bevisa vilka problem man har haft under tiden, men den var inte menad för kritik på det sättet. Det var bara att konstatera att det *var* så. Det gick inte att få tid i kalendern, för kalendern var full bokad med allt annat och det gjorde att möten drog ut på tiden, och testning av applikationer drog ut på tiden... Så det var väl lite det här som ledde till att det blev två rapporter.

F Men har ni diskuterat sinsemellan efter det, ja... ”men varför skrev ni den?”

R Ja, men det har ju... X har ju suttit med Y. Så de är ju på speaking terms så att säga. Det är inte så att de är på var sin sida av vallgravarna och kastar sten.

F Nej, nej, kanske inte det, men när man läste det så kändes det... Det kan ju kännas, det skapar ju dålig stämning också.

R Det här är ju helt personberoende, det är alltså, det är bara så att vi alla människor är olika. Vi har gjort precis samma sak i Ängelholm. Där är man ju nöjd. Alltså det är... Det finns ingen typ av kritik som finns här. Det är väldigt personberoende.

F Du säger att det var exakt samma... var det samma antalet av applikationer och sånt i Ängelholm också då, eller var det... vad menar du när du säger så?

R Nja, alltså, det är inga stora skillnader vad jag vet. Jag är inte insatt i varje detalj, men...

F Men tror du.. okej, vad tror du är skillnaden på att det blev lyckat där men inte här. Är det mottagligheten här som har varit mindre då? Eller?

R Alltså, på något sätt så hamnar det delvis hur man förhåller sig till förändringarna och som man är som människa. Jag vet inte.. Jag kan inte, jag är ingen psykolog, jag kan inte penetrera det fullt ut. Men jag ser det ju att det är en enorm skillnad mellan olika människor, hur de fungerar. Men vi upplev ju också ute i verksamheten, att på avdelningen där är man ju betydligt mer positiv till piloten än vad X är till exempelvis. Därför känner jag inte någon större risk... (paus)

F Jag tänkte mest att... vad beror det på att det blivit kanske mer problem här och inte Ängelholm? Jag tänkte bara... Är stor anledning mottagligheten? Det är kanske svårt att säga...

R Ja.. Jag tror att det är personberoende.

F Var det mindre problem då i Ängelholm, alltså mindre fel som uppstod, eller var det ungefär samma som här?

R Man hade ju samma applikationspaket och sånt, så man har haft ungefär samma typer av problem...

F Men de är ändå nöjda?

R Ja, de är betydligt nöjdare

F Ja, precis. Det här är väldigt intressant. Vi får prata med dem också.
Nu i efterhand, efter problemet så att säga, var det... skulle du vilja förändra någonting? Känner du att inför nästa utrollning i andra delar av regionen behövs det mer möte med ITU eller...

R Så är det nu i Malmö... Där har man ju.. Nu har man ju bildat en projektgrupp där ITU också är med, det finns en som jobbar med det på heltid från ITU. Så man jobbar ju tillsammans på ett helt annat sätt. Men alltså det här är väldigt svårt, för att det har jag.. Alltså jag har väl varit inne i det här projektet i 2 år nu, från TGP 1. Det ända budskapet jag har gett till någon som är lokalt utvecklingsansvarig att det här kräver eran medverkan, ni måste vara med, för att vi kan inte göra det här själv. Jag har inte gett de något annat budskap. Så de borde ha insett att det krävs någonting av dem också. Att det inte ska komma som en leverans.

Vi kan göra en projektprioritering. Alltså vi har haft problem med projektets olika perspektiv. Om man gör en någon form av prioriteringstriangel, där vi har kostnad och så har vi kvalitet och så har vi tid. Från början av projektet så hade vi ingen tydlig finansiering och så hade vi en prioritering som låg på kostnaderna. Som gjorde att tiden rann iväg... Inför somras någon gång, så fick vi klart med hur vi skulle finansiera de här 60 000 timmarna i utrollningen egentligen. Och då startades jobbet här. Det som hände var egentligen och det här projektet ju... Vi hade ju inte satt prioriteringarna, hur man skulle prioritera de här tre parametrar. Då hamnade prioriteringen här någonstans(pekar på kvalitén) . Då fick man ett kvalitets-, alltså varenda jävla pryl skulle lösas innan man började testa eller rulla någonting. Så det gjorde så att man skulle till och med lösa sådant som aldrig... Och det gjorde ju att tid rusade iväg och kostnaden också, för vi hade ju folk som jobbade med det här som kostade pengar. Efter det gjorde vi tydligare, så att säga, styrning och fick in ännu tyngre människor i styrgrupp och sådant här. Så vi gjorde någonting... alltså mer åt tidhåll egentligen. Och det är där vi står nu. Det innebär... Börjar tiden äventyras, antingen får vi se till att vi får mer resurser så att vi behåller kvalitén, eller så får vi dra ner på kvalitén.

F Men nu är det mer fokus på att följa tidsplanen?

R Ja, det är så, alltså nu har vi ju en tydlig plan, alltså måldatum det ska vara klart. Sedan så är det omöjligt att kanske pricka det exakt, men det innebär att vi måste hålla ett visst tempo, vi måste migrera ett visst antal datorer varje dag för att klara det.

F Men du tror inte det är det att vara med... då kan ju ITU... okej, kvalitet och som kommer man tillbaka till det där med patientsäkerhet. Blir inte det lätt att kasta det i ansikten på er då?

R Ja, om det skulle visa sig att kvaliteten är usel, men det är... med kvaliteten menar jag att... man kan ju lägga hur mycket tid som helst på att finputsas allting till fulländning, men... vad vi nu säger är ju att, nu är det ju så att säga 'good enough', och sedan får vi ha en normal versionsrevidering av det här. Nu är det, det här som rullas, punkt slut. Sedan förändringar, de har man i en förändrings och önskemålslista och så gör man ju efter så kommer det version 2 då eller 1.1 eller någonting. Vi kan ju inte hålla på och göra förändringar hela tiden samtidigt som vi ska rulla.

F Jag tänkte bara.. Hur ser det ut härnäst? Nu efter Helsingborg?

R Det finns en lista, nu har jag inte den i huvudet, men det finns alltså en migreringsplan som, det är väl nästan mot 1000 egentligen klienter som. Det är ett antal avdelningar som är inventerade och som är på banan och som man kan sätta igång så fort...

F Men du sa alltså att Malmö då är mottagliga, men då tänkte jag på, har ni satt det som ett krav att nu nästa som blir... så ska det finnas någon på mottagarsidan... annars kan vi stöta på de här problemen.

R Ja, alltså nu är det så att säga kravet att det ska finnas en heltidsresurs, som kan organisera det här. Som är med från början och etablerar den där projektorganisationen på den orten, så att säga.

Bilaga 4 - Intervju med Bengt Skoog

F – uppsatsförfattare

R – respondent (Bengt Skoog)

F Vilken roll har du i Helsingborg och i TGP-projektet?

R IT-chef och ansvarig för alla IT-relaterade projekt på sjukhuset (Helsingborgs lasarett). Mest ur strategisk synvinkel, vad är vi skall göra framåt och vad är det vi skall tänka på. Detta som har kommit med TGP (Teknisk Grund Plattform) är att den IT partner som vi har d.v.s. ITT vill ha samma operativsystem i hela regionen. T.ex. journalsystem vill man uppgradera och ha en samma version och det är ju rätt bra om grunden av hela IT-parken är up to date och har samma operativsystem.

F Mmm

R Så egentligen är TGP ingenting som gynnar direkt på sjukhusen. Vi ser ingen skillnad mot det vi har ju. Men på sikt vill de få ett billigare och enklare sett att hantera alla PC.

F När började ni planera TGP-projektet?

R Redan 2006 på hösten startade vi de första mötena. Och vi sa ju då att detta är ett projekt för ITT, alltså de som sköter utrullningen av TGP och då frågade vi även vad detta kommer kosta eftersom vi är inte intresserade att det kommer belasta förvaltningarna ekonomiskt. Och självklart fick vi garantier kring detta. Men under hela spelets gång så är finns det inga pengar plötsligt och nu finns det pengar och så vidare.

F Vad har detta lett till?

R Vi fick ju sätta olika ultimatum på att vi inte kan gå vidare om inte detta projekt är finansierat från er sida.

F Nae....

R Om den här organisationen ITT som en egen förvaltning med 250 anställda, tekniker, serverfolk och allt detta har ju egentligen inte fått ekonomiska muskler av region Skåne för att driva sådana här projekt utan alla pengar som de får sker genom alla förvaltningarna d.v.s. deras driftuppdrag.

F Mmm

R Och då är det nästan omöjligt att genomföra ett sådant här projekt. I vilket fall så hostades det fram 18 miljoner kronor under hösten och det var väl beskrivet i en rapport med alla de här mantimmarna som skall gå för att driva projektet. Vet inte om ni har tagit del av den?

F Joo det har vi.

R Detta har vi tagit till oss och sagt ok det är jätte mycket timmar och folk. Men TGP får inte lov att äventyra den vanliga driften då varje ort eller till akutsjukhus finns det ett visst antal servicetekniker som används till dagliga problem som kan uppstå. Och dessa får man inte lyfta ut och tillsätta till TGP, vem skall då sköta de dagliga problemen? Och det är sådana här saker som vi har diskuterat och egentligen inte fått några svar på.

F Hur har det gått till nu under piloten i Helsingborg eftersom detta problem blev olöst?

R Väl nu i januari och februari 2008 då piloten startade så plockade man de personerna. Det är inte riktigt genomtänkt på så sätt att när man skall gå ut och skall byta datorn på arbetsplatsen så har vi från förvaltningarna fått komma med olika tips.

F T.ex.?

R Varför gör ni inte så eller så? Och då känns det ju som att ITT inte riktigt är vuxna att ta sig an sådana här arbetsuppgifter.

F Mmm

R Vad de skulle göra är att gå ut och sätta sig på arbetsplatsen och stoppa in CD-skivor och sedan ladda upp saker och ting på nätet. Vidare sa vi till ITT: varför förbereder inte ni inte då varannan plats så mycket som det går att göra. D.v.s. att byta PC-enhet helt enkelt som är det allra bästa och sedan när allt är installerat och klart så har man den gamla datorn kvar att backa med om den anställde som arbetar med datorn undrar vart är det programmet och vad har hänt med detta? Men om man går ut och installerar om en PC är allt det andra borta om de gjort lokala installationer.

F Mmm..

R Folk som kommer utifrån så att säga, hur skall de förstå sjukvårdens verksamheter? De kan ju

bara IT.

F Funderar ITT som en konsultverksamhet?

R Vi har ju avtal med dem dygnet runt då de kan komma och reparera. Det fungerar i olika nivåer. Om det är en enskild PC som inte stör verksamheten så har de 16 timmar på sig att laga den. Är det flera PC i samma korridor som ändå inte stör kärnverksamheten, dvs. fortfarande vårda och ta emot patienter så är det 8 timmar. Men om det är 10 PC som är nere nu så kan vi inte kunna utföra diverse saker för patienter så kan vi inte gå ut till patienterna i vänthallen och be dem gå hem och be dem komma senare. Detta stör verksamheten och då har de 4 timmar på sig ITT.

F Har alla sjukhus samma IT-miljö eller är det olika?

R Varje sjukhus har fått lov att utveckla som IT-miljö exakt hur de vill. Det har varit windows 95, 98 och 2000 en massa olika. Så det är jobbigt de gör nu med TGP, teknisk grund plattform för att få ordning på allt detta. Alla skall ha Windows XP etc. Sedan så uppgraderas även alla journalsystemen samtidigt.

F Hur ser de ut i Helsingborg och Lund?

R Alla kommer ha samma och leverantörer till detta är HP. Dock lite synd eftersom vissa maskiner som vi har använder Windows Vista och nu måste vi återgå till Windows XP i och med TGP.

F Den här upplagan av win XP som installeras i och med TGP, är den modifierad på något sätt?

R Det som de har gjort med XP är att de gått in och förändrat, tagit bort möjligheten att själv installera program, nedläsningar och lite andra saker och därför heter det TGP. Tyvärr har det varit många applikationer som kräver att du är administratör på datorn och att du kan skriva till den egna disken och sånt och plötsligt har det då uppstått problem. Då vi hade redan då uppe detta hösten 2006 så säger några ”förstå sig påare” från ITT – att har ni några sådana applikationer så får väl leverantören ändra sig. Och det var ju rätt dumt sagt....

F [Skrattar]

R Det finns ju inte va. Vi kan ju inte be dem att anpassa sig för att vi på Region Skåne har problem. Utan de får ju bli att vi kryper till korset och säga till dem hur operativet fungerar.

F Nae, precis.

Vi har ju tagit del av de flesta rapporterna angående TGP och sett tidplaneringarna där det står etablering pågår till exempel. Men som vi har förstått har de skjutits upp väldigt mycket. Men hur ser det ut i Helsingborg?

R Det började runt januari-februari 2007. Då säger jag att vi som skall köra piloten vill komma in i planerna så tidigt som möjligt för att kunna tala om vad som är verksamhetens behov och så. Men nej, vi fick inte lov att vara med på det utan det kom en färdig produkt som de har fixat. I mars månad fick vi komma in och testa de här grunderna.

F Vad var det ni fick testa när ITT kom med produkten?

R Det var bland annat bakgrundsfärgerna och lite andra små saker. Då hade de t.ex. tagit bort kalkylatorn. Och vi frågade givetvis varför är den borttagen? Då svarar de – Det är väl ingen som behöver den. Självklart svarade vi, - Detta bestämmer inte ni utan det gör verksamheten. Och efter detta så kom kalkylatorn in. Det var varit mycket sådant här att de har suttit i flera månader och tyckt att så här skall de se ut.

F Så när kom den första installationen på Helsingborgs lasarett då?

R Den 15 april skulle den första PC rullats ut på kvinnokliniken i Helsingborg och dess för innan skulle applikationerna ha testats. Det nya med applikationerna var att de paketerades dvs. att de fungerar som om man hämtar applikationen direkt från hyllan och installerar. Vidare skall de anpassas till XP och olika nedläsningar som sker av paketeringsverkstaden som arbetade för sig själv.

F Hur gick ni tillväga om det blev något fel? Alltså paketeringen m.m

R Problemet var att när vi upptäckte fel så skrev vi detta på en lapp och så gick detta till utrullningsledaren från ITT så skulle han prata med paketerarna och så gjorde de någon förändring och så lämnade de in det och så testade vi och givetvis var det något annat som hade hänt. Ingen dialog alltså.

F Låter inte speciellt produktivt.

R Precis, det vi sa till ITT var att ta hit paketerarna så får de sitta i rummet vid sidan om vår testsal så att de kan komma in direkt när vi upptäcker ett fel. Så när vi tar upp folk som skall testa en applikation där det t.ex. krävs inloggningar så kan ju inte vem som helst titta på det

pga. sekretess osv. Det innebär att vi får säga till den personen i vår verksamhet att kan du komma kl 14.00 på tisdag och testa applikationen för det skall vara färdigt då. Självklart när han kommer och skall testa och klickar på ikonen så startar inte programmet, det kommer inget. Det har inte fungerat eftersom den personen som skall testa kan inte närvara konstant och i detta fall var han inte där på t.ex. 2 dagar sedan och så har det hållit på. Vi bad han komma eftersom de har sagt att det varit klart och det fungerar inte och så har det varit några gånger.

Tillslut så flyttade de in till rummet bredvid, där vi tog en datasal med 8 PC som hade TGP installerat. De följer ju en testguide och det är ju fel igen så kommer killarna in och så säger de vi har ju gjort [oklart vad som sägs på grund av oljud i bakgrunden].

F (pustar)

R Då blir man lite så där....Då bränner vi en massa tid också ute i verksamheten. Förtroendet för systemet haltar ju redan när verksamhetsansvariga kommer in och skall testa men ingenting fungerar. När han sedan går och dricker kaffe med kompisarna och säger här testar jag och ingenting fungerar ju då blir det ju liksom dålig start i projektet.

F Mmm

R Alltså vi tycker detta är jättebra och vi behöver komma in i något som heter Reg domänen i regionen som är gemensam inloggningsdomän. Det är inte vi i Nordvästra med i. Vi vill ju ha detta. Vi är inga motståndsmän på något sätt. Men vi har blivit attackerade flera gånger på att vi fördröjer projektet och att ITT säger att det måste rulla. Men vi kan ju inte släppa ut detta i verksamheten då pajar vi ju alltihop, asch säger de, detta måste fungera.

Så vi då ifrån april månad under hela 2007 har vi hållit på att testa, nya utvärderingar och sådant. Men ITT säger 'skall vi inte rulla snart?' Vi måste rulla snart eftersom IT-direktören och sådant säger det måste gå igång. Men vi sa ju att det går ju inte eftersom verksamheten kommer att få lida. Så i alla fall så kommer vi till januari 2008 och de säger att det är så pass bra och allt är testat i labbet och så börjar dom rulla ut de här maskinerna och så uppstår det nya problem och det blir ju direkt när det kommer ut i verkligheten ju. Det har varit av så allvarlig art så att det har varit stopp ett antal gånger. När vi då säger till ITT att nu får ni ta paus för det är så mycket störningar i verksamheten. Så skickar de ett brev där det står: eftersom ni har beslutat att stoppa (men vi sa paus ju). Det är ju lite grann att de har en annan termologi och de tycker att vi bara hindrar de hela tiden.

F Okej. Vad har hänt därefter?

R Av de 144 maskiner som tillsist kom ut så är det då 71 stycken problem. Kan vara allt från att ikoner försvunnit från skrivbordet till att det hela digitala dikteringssystemet slutar fungera, allt från det lilla till det stora problem. Flera av de problemen är inte lösta fortfarande vilket innebär att man inte kan gå vidare alltså ingen utrullning just nu.

F Hur många datorer är det totalt involverade i piloten? 144? Eftersom vi har tagit del av flertalet rapporter där det...

R Ja, 144 datorer. Det är ju den som vi tyvärr har fått skriva själva på grund av att det finns en tjockare rapport som kommer från huvudprojektet som kom ju nu för 14 dagar sedan. Det är ju som så här att vi tycker det är väldigt konstigt att ett företag Pulsen med konsulter inom IT branschen som har haft en huvudprojektledare här inne närmare bestämt X. Då har han skrivit en rapport på 18 sidor som skriver det ena efter det andra, jag och en kollega till mig är namngivna i den eftersom vi har inte släppt till med tillräckligt resurser ifrån IT och utvecklingsenheten (ITU) och att det har det t.o.m. inte har varit tillräckligt med intresse från vår sida. Det är ju ett sådant där på hopp.

F Ok det låter inte speciellt roligt. Vad stod det mer i ITT:s rapport?

R Rapporten från ITT inleddes med att: utrullningen har varit väldigt smidig enligt kvalitetssäkringen. När vi såg detta så tappade vi bara hakan och undrade vad är detta? Det kan inte vara den rapporten ju. Så kommer nästa rad där det står: att allting har fungerat väldigt smidigt igen och att det inte finns några fel någonstans. Så efter detta så träffade vi den här killen för 14 dagar sedan och sa att det är väldigt viktigt för projektet att det kommer ut en gemensam rapport från det som vi har sysslat med sedan april men då svarar han: detta är ITT åsikter som de tycker att det är. Detta innebär att vi fick skriva en rapport själva ju vid sidan om.

F Ja, detta nämnde Patrik.

R Vi sa ju att anser att vår rapport skall komma först. Eftersom läser man den rapporten som någon har skrivit på 18 sidor så är det bara att köra vidare med utrullningen och det är inga

- problem.
- F* Jo, precis
- R* Det blir ju lite sjukt ju.
- F* Det känns som det är ett litet krig som pågår mellan ITT & ITU
- R* Det är ju som så att från högsta IT-ledningen så har ITT fått ett uppdrag att göra detta och de klarar ju inte av det.
- F* Det känns som det är väldigt mycket kommunikationsbrist
- R* Utrullningsledaren kommer och säger vi måste ha möten varje dag i Helsingborg eftersom när de är ut och kör 15 maskiner om dagen så nästa dag är det sådana problem så då måste vi hantera dem ju. Och det är ju detta vi får ta på oss, vi på sjukhuset har ju inte sådana resurser för att komma på möten varenda dag. Kanske 2-3 gånger i veckan med 1-2 timmars möten för att stämma av men sedan måste ju detta fungera av sig själv.
- F* Hur löd planeringen från första början av TGP införandet? Alltså ert engagemang?
- R* Det vi fick inledningsvis från ITT om hur vi skall delta i detta var inverteringen där ute där vi tillsammans med vår IT utvecklingsgrupp som är central på sjukhuset tillsammans med den IT-kontaktpersonen per avdelning som finns där vi gick igenom om t.ex: vad har ni för specialapplikationer? har ni media för de osv?
 Det visade sig sedan att den här personen som vi har satt dit för att jobba heltid med detta och i vissa situationer tillsatt ytterligare resurser för detta. Vi fick ju kritik på de nämligen att vi inte har kunnat ställa resurser till förfogande, men vi har ju inte vetat att det skulle behövas så många resurser. Dessutom har Helsingborgs lasarett ett besparingskrav på 150 miljoner kr. Detta innebär att gå måste gå till sjukhuschefen att vi måste släppa till resurser till ett projekt här som inte förändrar eller förbättrar någonting hos oss och detta kan jag inte motivera varför. Det blir ju svårt.
- F* Nä inte efter den här rapporten
- R* Precis, då kan man säga att efter att vi kommit en liten bit på hösten 2007 så upptäckte vi då och signalerade till övriga förvaltningar att det krävs resurser från ITU så de ritas in i deras planering att de killar som är ute och rullar ut själva PC så måste man även ha minst en resurs från sjukhuset ju. Då sa vi ok då vill vi också ha del av de 18 miljoner för projektet eftersom de resurser som vi måste släppa till måste vi ju ta in någon annan som gör de vanliga jobben på sjukhusen. Där sa de nej, där får ni få inga pengar. Men ITT får pengar efterhand hela tiden men inte verksamheten alltså. Så det är något vi skall diskutera vidare.
- F* Vad händer nu då?
- R* Får inte vi några ekonomiska resurser så kan vi inte vara med TGP.
- F* Vi undrar lite angående den här testningen. Om vi har förstått rätt så har en grundlig testning genomförts innan men sedan när den kommer ut i verksamheten och användarna så sker det väldigt mycket fel. Hur har testningen i så fall gått till?
- R* Det följs ett protokoll där man skall pricka i vad fungerat och vad som inte fungerat. Problemet som har varit är att ITT har testat en applikation i taget. Till exempel på KK där piloten har gått finns det runt 70 applikationer. ITT har testat en applikation och resterande 69 applikationerna har inte ens varit installerade vid testningen.
 De vi sa var att de andra applikationerna måste ju vara installerade och på samtidigt under testningen eftersom de kan ju interagera på något sätt med andra filer osv. Så vi har ju fått lära ITT hur det skall gå till.
 Ett annat exempel är när vi har testat så har det skett på 19 tums skärmar och i XP så finns det något som heter 'clear types' som gör att du får klarare typsnitt och sådant där. Så visade det sig att på KK använder de ett speciellt program så går det inte att se någonting på en 15 tums skärm. Där har vi gjort en miss där vi inte testat på en 15 tums skärm. Så var fallet men då kom ITT igen och sa: Ja, då får ni byta skärmar på alla de ställena. Nej, ni får helt enkelt ställa av filtret! Och så fick de göra detta.
- F* Intressant att de sätter sig på tvären angående detta och be er byta skärmar. Måste väl vara en högre kostnad att byta ut samtliga skärmar?
- R* Jo precis, det är nästan som om den här plattformen är en helig ko.
 Vidare har jag också sagt att de skall göra en extern revision d.v.s. en kvalitetssäkring på de ändringar de genomfört i XP plattformen. Om vi hade bara kört ut XP som det är då tror jag att vi hade blivit av med massa av de felen som de nu har gått in och klyddat i nu. Det jag kan säga är att de inte har haft någon experthjälp när de har gjort detta utan det är gjort utav interna

resurser. Här kan man ju misstänka om de har tillräckligt med kompetens för att gå in och ändra, för jag vet ju själv hur mycket det kan ställa till med problem om man går in och ändrar i register. Som sagt har begärt en intern eller extern revision som skall gå in under eller efter piloten och typ ”svanmärka” den annars är det livsfarligt att bredda ut detta på 25 000 datorer. Den haltar de lite på, det känns ju som att det är en någon kille på Pulsen nu som redan är inne och har varit med och tagit fram som nu skall göra detta. Jag vill nog ha någon helt utifrån och även framfört varför kan inte Microsoft komma in eftersom vi har ett 80 miljoners kontrakt med dem. De kommer i så fall komma in helt objektivt och tittar om de har gjort rätt i deras XP eller har de gjort saker som kan äventyra. För t.ex. om det kommer service pack till XP vad händer då? Finns ju en risk att hela regionen stannar.

F Precis

R Det är de vi vill innan man går vidare med just den här förändringen. Annars får man ju köpa en helt ren XP plattform. Grunden till varför man vill ha en funktionssäkrad dator är ju att vi haft problem, t.ex. under helgerna där nattpersonalen sitter och surfar på datorerna, laddar ner roulette program och allt vad det är. Så går det inte att köra journaler och sådant så det blir stopp och belägg och filer är förstörda och det måste göras ominstallationer och fördröjning i det hela ju. Men för att få stopp på det hela gick vi ut och sa till personalen att vi kan se allt nu gör med datorn och vem som gör det i och med inloggningen och efter detta så blev det bättre. Så behovet av funktionssäkring behöver inte vi längre på det sättet.

F För att återkomma det där med kunskap där man skall ha support från vissa TGP tekniker. Är dem från ITT som klassas som TGP tekniker?

R Ja, de är ju specialutbildade. Det är ju så att om man då rullar ut på ett visst ställe t.ex. där det är 10 datorer så skall det vara tekniker två dagar efter men då sa jag då går det ju bara att rulla måndag till onsdag för på helgerna är det ju ingen. Så rullar man även på fredag, vem skall hjälpa dem på lördag och söndag då?

Det handlar om att sätta sig in i sjukvårdens verksamheter, hur den fungerar och den schemaläggning som finns för att det skall fungera.

F Är inte just detta syftet med TGP är? D.v.s. en central support dygnet runt alla dagar i veckan?

R Jo det stämmer och idag har vi en central Service Desk. På varje driftort finns det ett visst antal tekniker. Detta gäller ju dock den gamla miljön. Då säger vi att de går ut och så får 100 PC TGP. Och efter två dagar så måste ju den ordinarie service gruppen ta hand om även de 100 PC och plötsligt i ett skede så har vi halva sjukhuset med TGP och andra halvan med den gamla miljön. Då skall ju det fungera under tiden. Det är ju ett koncept som jag inte riktigt känner är genomtänkt för hur det skall fungera. Och väldigt sent kommer den lokala driftenheten in i projektet.

Vi träffade dem kontinuerligt i veckomöten och driftmöte en gång i månaden. Och då ställde vi frågan om de fått informationen om TGP och då var vi långt inne i sommaren 2007. Nä, det har vi inte fått svarar de då. Så där har det varit en brist också ju.

F Känns som det har varit väldigt dåliga förberedelser? Det framgår t.ex. i rapporterna att det inte var många som hade kompetensen om TGP. Det som är så konstigt att man går ut och installerar TGP datorer med TGP så måste man vara förberedda att kunna erbjuda den hjälpen som användarna eventuellt kan behöva. Men nu framgår det i rapporterna helt enkelt att de inte hade den kunskapen vid behov av hjälp.

R Detta är ju grundläggande som måste finnas.

F Detta är ju även en del av en riskanalys i fall det skulle hända något

R Vi har ju även sagt att när det rullas ut så skall det finnas tekniker två dagar senare. Så vi frågade skall ni rulla från måndag-fredag? Ja, var svaret från dem. Ok, men då är det tekniker här på helgerna då? Annars så funkar det ju inte. Nej, får vi som svar från dem. Men då går det ju inte att rulla torsdag och fredag ju. Vem skall hjälpa dem på helgen?

Det håller ju inte det där.

Vidare har vi en lokalt IT ansvarig på kvinnokliniken i Helsingborg. Hon är väldigt kunnig. Det blev så som att i ett visst läge att hon ringde upp till vår ansvarige och sa att jag har tänkt över helgen och jag vill säga upp mig från sjukhuset. Hon kände att hon inte kunde vara där längre. Hon tyckte att hon har lurat hennes kompisar som jag jobbar ihop med. Det är ett sådant strul hela tiden med TGP, och de kommer till henne som de alltid har gjort när det varit mindre fel och nu orkar hon inte längre.

F Mmm

R Då har det ju gått för långt. Vi har ju haft med en person på heltid för att stötta förvaltningen

bara för att sådant här inte skall uppstå. Då under vinterlovet och utrullningen höll så var hon var borta under några dagar. Sedan kommer hon tillbaks och efter ett möte med ITT folket som nu säger att de har rättat till det där felet/felen och då kan vi ju rulla på. Nej svarade hon eftersom hon ansåg att det var alldeles för mycket fel varje dag de kommer ju och berättar. Då säger någon ur ITT-gruppen: men komigen, fega inte ur nu, nu kör vi!

Då hade hon ju inget stöd de dagarna och hon säckade ju ihop. Då känns det som de har ingen förståelse för verksamheten.

Det har hela tiden varit vi som fått pausa/stoppa. Det hade varit snyggt för engångsskull om de insåg problem och ville stoppa. Ett tag var det jättemycket problem så sa X, vår controller till Håkan, utrullningsgeneralen att nu får vi nog ta och pausa. Ja, det får vi nog svarade han. Det kändes som en lättnad när det var hon som sa det.

F Låter som mkt prestige?

R Verkligen, man kan knappt tro att vi befinner oss i Sverige. Det är så prestigefyllt detta. Jag kommer precis från ett möte där även Patrik varit med, där ansvarige från ITT fortsätter att prata om att planeringen går som den skall och allt detta. Det är ju sjukt.

F Alla får ta del av denna information, dvs. IT-direktörer med mera?

R Detta får alla ta del av så alla får information.

F Innan den här intervjun så fick vi ta del av två rapporter som var väldigt intressant. Nämligen en rapport från ITT och en från er sida om hur ni båda anser hur det har gått med utrullningen i Helsingborg.

R I och med att det kommer två rapporter så visar ju detta att vi absolut inte har samma syn på detta. Och det är inte bra.

F Märkligt att det har fått gå så långt efter allt det du berättar nu.

R Jag har ju arbetat inom den här verksamheten sedan 2002 och de här problemen finns hela tiden med IT-tekniker som går ut. De förstår inte vad vi sysslar med på sjukhusen, att det är sjuka människor kommer till dit där vi behandlar dem beroende på att de här IT stöden fungerar för att de skall kunna ställa diagnos, bra jobb, ställa remiss till röntgen eller skicka provsvar.

Då vet jag att det var en av controllerna inom ekonomi som hade problem och ringde till mig och sa att nu har detta varit borta i fem dagar så jag gick ner och då säger han, den jädra karingen på ekonomi. Men hon är ju en av krokarna i det stora hjulet sa jag. Vi behandlar ju patienter här men det finns även en ekonomisk del också som måste fungera.

Det var en sak som hände på KK med TGP som var att patienten var tvungen att med illfart bege sig ner till Lund med ambulans. Då skall man ha med sig ett intyg, allt de där med HIV-smitta och sådant där och eftersom våra journalsystem är olika från andra sjukhus så måste man skriva ut detta. Men i detta fall råkade en person stöta till tangentbordet så att det blir engelsktangentbord. Hela tiden tidigare har vi haft så att man kan byta detta. Men nu i den här plattformen så behöver man det ju inte och det var ju självklart borttaget. Hon visste ju inte vad hon hade gjort och kunde inte heller ställa tillbaks ju. Då gick hon över till en annan dator och det gick ju inte eftersom hon var inloggad på den andra redan. Det var knappt att hon kunde avsluta den gamla eftersom det var på ett engelsktangentbord.

F Detta är även något vi läst i dokumentationen. Datorn har varit obrukbar allt från 30 min till 3 timmar. Det får väl ändå inte hända inom sjukvården där man skall vårda sjuka människor?

R Nej verkligen inte, det är de vi jobbar med. Enligt deras rapporter så skall installationen ta 40 minuter. Det fick ju oss också att tappa hakan. Vi vet ju i verkligheten vilken tid det har tagit nämligen. Synd att de vill skönmåla och att det bara rullar på.

Det här TGP-projektet skall ju vara färdigt under 2008. Det är också nånting att vi går in i nånting som heter PC som tjänst, att vi får en leverantör. Vi ska inte köpa PC utan vi ska leasa. Så om man nu ska gå ut och byta datorer i samband med TGP så ska det göras genom PC som tjänst. Nu är det överklagat återigen. Nu har vi alltså en fördröjning på flera månader i PC som tjänst och vad ska vi då göra med TGP... då får man säga att det går inte att samordna de här två projekten.

F Vi uppfattar som det inte har gjorts en grundlig riskanalys från ITT:s sida i och med alla problemen.

R Nej, Men det är ju så att de har gjort en risk och konsekvent analys. Och läser man genom den så står det precis vad de skall göra. Och det är inte det de handlar om utan hur det påverkar verksamheten.

F Mmm

R Att de stänger ner en server eller liknande så går det ju inte att utläsa vilken påverkan det får på vården. Det är ju det som är konsekvensen.

F Rent hypotetiskt om du fick bestämma. Hur hade du velat gå tillväga med allt detta? Skulle du vilja lägga ITT åt sidan och hyra in externa konsulter?

R Jag tycker man skall förenkla det hela genom att rulla ut en vanlig XP-plattform utan några krussiduler eftersom vi kan se i de förändringar som man gjort som gör att det inte funkar. De har ju gått ut och frågat andra företag som gjort liknande förändringar och där har det inte uppstått sådana här problem. Siemens som är leverantörer av vårt journalsystem kan inte förstå varför det blir så mycket strul, likaså Carl Lamm.

Då kanske man kan bara säga att det inte gick med TGP och istället använda sig av en ren XP-plattform.

F De fel som nu har uppstått är det många?

R Av de 144 datorerna som fått TGP har de haft 71 olika fel där en del fel blivit åtgärdade men det återstår 5-6 allvarliga problem som ITT kom för tre veckor sedan att de höll på att lösa dem. Vi får se om de lyckas med dem annars kan vi inte rulla vidare just nu.

Vi har också tittat på felen/anmälningar i ett system där i höstas hade de runt 10 fel per vecka och nu är det uppe i runt 45-50 fel per vecka.

F Det är så mycket alltså?

R Japp, det konstiga är ju att någon som fungerat helt ok plötsligt bara ”kacka ur”. Vidare har de speciella sätt att arbeta på. Tekniker hindrar användare att arbeta i stället för att göra det från sitt rum. Vi ställde frågan kan ni inte åtgärda felet inne hos er? Nej, felet uppstår ju här fick vi svaret. En dator är ju dator.

F Hur fungerar verksamheten på KK nu i och med detta då?

R Den är ju utmattad. Den har ju tappat förtroendet och det är lite synd eftersom vi är en stöd organisation, ITU och vi är då 10 personer som jobbar mot sjukhuset och även där sjunker förtroendet också. De ser ju att vi varit med om detta och prata gott om TGP och ibland kan de inte skilja på oss eller ITT folket. De har svårt att avgöra vem som är beställare och leverantör användarna.

F Det uppfattas som ni har helt olika syn, målsättningar om hur det skall fungera och genomföras?

R Ja, när man kommer till faktum är det ju så. De förstår ju inte att vi inte kan rulla ut fler datorer när t.ex. 20 datorer har allvarliga fel.

F Angående utrullningen i Lund. Skulle inte det ha etableras vid det här laget i Lund?

R Näe, det är alldeles tvärstop. De skall genomföra en ny pilottest vid UMAS alltså i Malmö och 150 datorer. Problemet är väl att de kanske skulle testat det på en avdelning som använder sig av flera applikationer som måste sam existera. Detta test innefattar 5-10 applikationer jämfört med 50 applikationer som KK så kanske får man ett väldigt bra resultat.

F Hur ställer sig UMAS till detta?

R De är själva med på detta och vill genomföra den här piloten. Dock kan den inte genomföras förrän felen i Helsingborg är genomförda.

Uppifrån högsta ledningen är TGP ett prioriterat projekt och på sikt kommer ju TGP att sänka våra IT kostnader. Men vad gör det just nu är också frågan... Det allra viktigaste är ju verkligen patientsäkerheten.

Vi har ju ett fall där det skedde en förändringsprocess mitt när de hade patienter så gick systemet ner. De droppade något i ögonen på patienterna eftersom de hade svåra skador på ögonen och därefter måste man snabbt fotografera inom fem minuter. Den här patienten hade en svår ögonskada så de väntade en vecka utan behandling så var det också dåligt. Det är ju som så att systemet måste fungera och då var det ju dålig planering. Och att ITT går in och tar sådana system det håller ju liksom inte...

F Mmm

R Syftet med TGP är ju även att ITT skall sänka antalet personal. Vidare har ITT format en triangel med tid, kvalitet och ekonomi. Så säger han att tid är väldigt viktig.

F Han?

R Peter Bergström. Då han säger att tiden är väldigt viktig, jaha då går ju kvalitén ner men även ekonomi. Vi tittar ju på kvalitet och det måste vara kvalitet annars finns det inte med i vår värld. Vi måste ju säkra patientkvalitén alltså säkerheten.

F Precis det är det vi menar med att ni har annorlunda syn på hur detta skall utföras.

R Ja, sjukvården är ju inget vanligt företag. Man måste ju titta varför kommer folk hit? Jo för att de är sjuka. Det är inte som i andra organisationer där lönen kommer dagen efter eftersom systemet är inte igång. Det är redan stora vårdköer. Och utökas den förseningen pga. IT system då är det ju inte bra.

Vi har ju haft en bra IT miljö sedan tidigare så egentligen ger ITT oss inga... det finns inget värde.. Medans t.ex. UMAS där det har sprungit runt med massa folk och installerat i omgångar så är TGP ett jättelyft för dem hur dåligt det än är om man säger så. Även om det kan uppkomma problem så blir det ändå positivt för UMAS.

F Det blir intressant att se hur det utspelar sig på UMAS nu.

R Absolut, dock synd att de testar på kanske en enhet som då inte kräver så mycket. I Ängelholm installerade vi på 20 datorer och det gick hur bra som helst eftersom det var en bråkdel av de programmen ju. De interagerade med inga andra program t.ex. operationsplaneringssystem och inte patientsystem de är ju konsulter i huset. De har ju lite Office och lite tidsbokning och sedan är det inte mycket mer.

F Då är det kanske ingen riktig värdemätare kanske?

R Nae.

F Rätt naturligt att de andra orterna tvekar inför TGP så länge som det ser ut som nu i alla fall

R Mmm. Om man nu säger från projektet att varje förvaltning beroende på hur stor den är får ett ekonomiskt tillskott för att sätta till en resurs för det är tvunget att man har resurser för verksamheten. Vi kan ju också säga att vi inte kan/går vidare om vi inte har resurser med för vi äventyrar ju också om ITT är här och spelar själva det går liksom inte...

I den här PC som tjänst så får Regionen in 35 miljoner, på att man säljer alla sina PC. 18 miljoner går till TGP, och då får vi vara inne och försöka fånga mer utav de där pengarna så att de går till verksamheten. Och att vi sätta till de resurserna. Annars så går det inte att införa TGP.

F Det känns ändå så länge, att ah ITT inte är införstådda vad som gäller så...

R Nej med tänk... från början så skulle Regionen agera bank till dem. Innebär att istället för att gå ut och låna pengar på stan, så skulle man kunna få fram kapital. Och det är så att från och med den 1 januari 2005 så äger de alla datorer. Men har vi gått och sagt att vi måste ha nya, ja men vi har ju inga pengar. Då är det ju så att om man gör en förändring så blir det verkligen en puckel i kostnaderna innan du ser att det plattar ut och blir billigare ju. Och det blev ju en sådan, och då har de ju då inledningsskede inte fått det ekonomiska stödet som de borde ha haft. Och då är alla införstådda men så plötsligt kommer man från Regionen och sa nej vi får inte det. Och då försvann ju allt detta ju. Vi gjorde ju en upphandling där man tittat på om det skulle varit en extern part som hade det uppdraget som nu blev ett internt alternativ i den egna förvaltningar. Om vi då hade valt ha en extern part så vet de ju att om vi går in i detta kommer de inte få liksom den där puckeln, det måste vi ju hantera ju. Men vi ser ju också att sen få vi ju sänka våra egna kostnader och kanske hålla en annan kostnadsnivå och göra en bra affär på 5-6 års sikt ju, det är så man tittar ju. Men här var det ju så att av de pengar de fick in från förvaltningarna skulle de köpa PC för. Men om man då tittar på att vi skulle betala det per kvartal, det räckte ju inte, det är bara en liten puckel utav de pengarna. Men hade vi förbetalat för 4 år framåt så hade de ju fått de pengarna ju. Då skulle de inte komma från Regionen ändå så har vi betalt våra månadskostnader till interna banken och så hade det varit klart. Så de har inte haft de ekonomiska förutsättningarna för att kunna göra vad de gjorde. Och det är det lite svårt ju...

F Jo. Men ser du det som en stor faktor att det har gått som det har gjort?

R Ja, då kan man säga att då vi aldrig hade behövt gå in i det här nu, PC som tjänst. Då hade de kört in PC ju, sagt hur länge ska de vara, i 4 år, okej, så har man den kostnaden. Så hade man då gjort den här PC arbetsplats kostnaden redan 2005 och börjat revidera ut den. Så då hade man redan kunnat börja få intäkter. Så det där hade.. Man kan ju tänka sig att, vad har den här organisationen gjort innan, jo de har servat PC, servrar, datakommunikation, lite applikationsstöd. De har aldrig drivit en affärsprocess. Plötsligt så står det bara ITT, nu ska ni göra en tjänstemodell, nu ska ni behöva ta betalt. De fanns ju inget folk som kunnat det. Men hade vi gått till ATEA, eller IBM eller till HP, det är ju organisationer som sysslar med det hela tiden ju.

F Vem var det som fattade beslutet att ITT skulle sköta...

R Politikerna. (paus) Den upphandlingen då där det fanns tre eller fyra aktörer utifrån stora då... i

Sverige, som har sådana här outsourcing affärer. Man har lagt ner flera miljoner på bara för att lämna in... att få vara med i den här upphandlingen. Kostar ganska mycket med allt som ska införas för att kunna svara på de där kraven. Plötsligt så bröts ju det. Och så får man att det ska gå på det interna alternativet som också har arbetats fram ju. Av politikerna. Det utlovades också att det skulle finnas en ekonomisk grund också ju. Men som sen drogs tillbaks. Hade vi tagit en extern så hade de fått ha de här musklerna för att då vet jag att nu har vi ett kontrakt på 5 plus 2, visst är det så. Och då vet de att det vi måste sätta in här räknar vi ju tillbaks och ska få plussiffror. Annars så ska vi inte göra affären ju. Men de musklerna har aldrig funnits här. Och de har aldrig haft den kompetensen att kunna göra en prislista. Och det där var ju januari 2005 och nu är det 2008 och så finns fortfarande ingen prislista.

F Mm... Nej... Sköts väl inte som den ska

R Nej. Det leder ju till frustration ute och... vi kommer ingenstans ju. Sedan är det ju så att det inte mot ITT, utan bara de liksom kan komma på banan.. och till exempel säga att en arbetsplats kommer att kosta si och så mycket så kommer en av förvaltningarna säga att oj det var ju billigare tidigare, och de kommer att säga oj det var dyrare ju, men det får jämna ut sig med tiden. Men så fort vi har försökt skriva och göra någonting och vara väldigt långt framme och komma fram till ett pris, så säger primärvården ”Det har inte vi råd att betala”. Då hade vi guld, silver och brons, så att man kunde få olika nivåer. Vårt sjukhus är 24 timmar, medan till exempel en mottagning på sjukhuset är ju måndag till fredag 8 till 17 ju. Då kanske vi kan ta brons på den ju. Men när vi räknade ihop detta så sa primärvården att vi kan ta plast, alltså de fick ett annat alternativ, att inom 5 dagar skulle de göra vid en dator. De hade inte råd med mer. Ja, men då skulle vi kanske tagit det. Nej, så ströks allt det och så får man börja om på en ny kula igen.

Vi får nog hyra in sådana här systemvetare som på något vis tänker ut något annorlunda. Vi ska ju inte syssla med sådant här. Vår kärnverksamhet är ju sjukvård. Överlåta detta till någon annan som kan detta bättre. Och det är som tanken var med NyIT. Vi vill ha ett IT-stöd som kan göra detta till oss. Vi ska inte säga att det ska vara en HP, eller ska den stå i källaren eller 10 gigabit i hastighet. Det kan vi inte och det ska vi inte kunna ju.

F Tror du att ITT kan bli uteslutna så att säga... Någon annan får ta över?

R Det kan man säga att det har de ju redan eftersom de skrattar åt den Citrix lösning.. Det vet ni vad det är? Man använder terminal ute och så har man datorn inne... Där det är egentligen en PC med...

F Menar du tunna klienter?

R Ja, tunna klienter, Citrix-lösning. Då startar de upp och köper grejer och sådant där, och det kostar skjortan, mycket mer än vad det kostat att ha ett stationär ute och (mummel) server. Då är det primärvården som är den stora användaren utav detta. Där blev det så mycket fel att IT-ansvarig där begärde en extern revision, det kom in ett företag och de fyllde en lista upp och lista ner med saker och tid som brister. Och det blev det ett datum på det att detta ska vara åtgärdat, annars så.. är det inte ITT som ska sköta detta utan man ska gå externt och köpa den här tjänsten. Om de håller på så, så har de ju snart inga uppdrag ju. Samma var med vårt Intranät. Där det också gick ut så att WM-data sköta det. Då när WM-data var inne och tittade på det så sa de att ”vi kan inte ta över det”... Det är inte klokt.

F De får väl göra allt från början. (Paus) Ja, för att jag kan tänka mig att tilliten till ITT måste vara väldigt väldigt låg [Mummel, F och R pratar samtidigt].

R Den är ju i minus, ja... Och det går ju ibland inte arbeta sig upp, för att man vet ju att man måste gå upp 10 plus för att ta bort ett minus ju.

De avvikelser som vi har då även ute på sjukhusen det är just att man har anmält ett fel, men det kommer ingen. Ingen som hör av sig. Och det är då varje vecka. Det har vi i Helsingborg stött på men de andra också, att om man ringer utifrån så säger de ah, men det ingår inte i avtalet. Så säger jag att det inte är ITT som beslutar det. Utan om verksamheten känner de har en apparat där ute som de måste ha igång, annars så hindrar det verksamheten, så ska de ut och göra vid den. Om det sedan visar sig av någon konstig anledning att det inte ingår i avtalet, då får de skicka en faktura på det. Men de kan inte säga ”nej vi kommer inte ut på detta”. Utan där har verksamheten vetorätt att ni ska komma ut. Sedan kan en sjuksköterska ha bedömt detta fel kanske eller... får vi ta den konsekvensen efteråt, men hon ska inte behöva stå och tjabba med dem en söndag morgon när systemet inte fungerar. Där har vi egentligen många sådana problem.

F Men har det inte skett någon sådan... ah, kontrakt eller kravspecifikation av någon sort?

- R* Jo, jo, men sjuksköterskan kan inte, Help Desken kan inte besluta... Utan då beskriver ju hon att vi inte kan, kassan här på akuten fungerar inte så vi kan inte ta betalt och så där. Och då ska de ju skicka ut någon. Och det är ju så att inte på natten, helgerna utan på dagstiden. Men då säger service desken att det inte ingår i avtalet. Då blir de ju frustrerade där ute. Så vi får tillverka ett dokument i Helsingborg som talar om vad vi har rätt och vi inte har rätt att göra.
- F* Mm... Ah, det är mycket som... [otydlig mummel]
- R* Ja, det här är inte roligt att komma in och se hur det verkligen fungerar i sjukvården! Det är ju lite synd för att vi spiller ju ganska mycket pengar på det som inte är direkt sjukvård. Det är skattepengar ju... och vi har vårdköer. Det får inte vara så. Det är vi som är... det är IT-chefen på lasarettet som har makt och mandat men samtidigt så är det ju ledningsfråga alltihopa. Det är ledning, styrning ju...
- F* Ja, verkligen. Det kanske inte är så svårt att... presentera det nu efter alla de felen de har gjort.
- R* Nej, det är det ju inte men när de då inte liksom i diskussionen liksom kan erkänna det heller ju.
- F* Nej, men... det är det jag menar... det känns ju som ett dött lopp.
- R* Ja, det gör det ju.
- F* För det är så här, ah det är ett fel här, okej, vi ska kolla på det, men bara... nej, men det funkar bra det här. Då känns det som... ah det här är hopplöst.
- R* Och då kan jag säga, detta är precis i linje med telefoni. Där stod leverantör och skulle leverera tjänsten till regionen och den fungerar inte som den ska, den är inte levererat, och ändå så håller de på och rationaliserar, tar bort telefonister och... stänger ner. Där är ingen dialog heller. Och en kille nu, jag var på ett möte med honom igår, sa att vi fick bryta mötet. Vi har sagt att vi skriver var sin minnesanteckning och när vi tittar på dem två – man tror inte vi är inte på samma möte. Helt otroligt.
- F* Men på era minnesanteckningar, då sitter det väl någon från ITT med?
- R* Ja, men där får vi rätta varenda gång, så får vi skicka in... och det är ju... Det känns precis som att den som sitter och skriver protokoll/minnesanteckningar har en väldig makt ju. Och är det Pulsen som gör det när det gäller TGP. Och det är då ITT som har ordförande posten. Ordförande och sekreterare, det är två maktfigurer på hur allting styrs ju. Och så varje gång protokoll kommer ut, av de 15 personer som är med så är det minst 5-6 stycken som skickar in [korrigeringar]. Som är grava, alltså, felskrivningar. Då kan man då undra, kan de uppstå av sig själv liksom, eller är det så att man försöker liksom baxa det åt ett visst håll.
- F* Ja, verkligen. När det skiljer så mycket, så kan man ju verkligen undra vad det är...
- R* Ja. Ann Peter, nu har hon semester, men Ann Peter på UMAS... Det är de som ska köra de här testen. Det hade nog varit ganska intressant att få höra. Nu är vi mitt inne i det ju, Patrik är på väg in och de är ännu mer på väg in. Så att ni inte får någon sned bild ifrån Helsingborg på något sätt, utan...
- F* Nej... men...
- R* Det kan ju vara intressant att lägga någon timme till på att... det är ju en tredje version där.
- F* Visst, det låter intressant, men det är på något sätt... det är ändå inte samma värdemätare i och med att ni hade så mycket större, så att säga, införande med... [F och R pratar samtidigt] ... och de har 10 kanske. Tittar man på det så förhoppningsvis borde det inte vara lika mycket fel. Men...
- R* Men egentligen, så är det väldigt intressant... om ni har varit med från början och intervjuade Ann Peter på UMAS... före och efter. Hade hon fel uppfattning här innan, var hon så styrd utav ITT och trodde så mycket på det de sa för att genomföra detta...
- F* Hur ställer sig de till det här [utvärderingsrapporterna]?
- R* De bara hejar på oss, jätte bra skrivit, från alla akutsjukhusen. Från Kristianstad också, som har fått ta del av detta också. Och vi hade ju då en tjej ifrån UMAS och en ifrån USiL med uppe i det här mötet för att försöka få till... att det skulle bli en rapport. Men X sa att han inte kan ändra på någonting som står i huvudrapporten för det är ITT:s åsikter...
- F* Ja, mm...
- R* Kan vi inte bara liksom trimma siffrorna och trimma orden, ta bort att det var väldigt smidigt, att det har gått både smidigt men också varit stora problem. För annars blir det för den som läser, den läser kanske inte de 18 sidorna, för att den orkar inte det ju. Så får de ju en uppfattning om att det går ju jättebra, då kör vi vidare. För den personen kanske vill fatta ett beslut, så har de ju den bilden framför sig. Det kan ju ställa till det...

F X anställd av er?

R Nej anlitad från XXX. Han är duktig och har löst många gånger under resans gång på ett objektivt sätt. Men när det kommer en sådan rapport så känner man ju att: jaha då har de suttit och "ölat en kväll" och satt ihop den på ett sätt. Den blev ju väldigt ITT färgad.

F De läser den här rapporten och väljer ändå att testa där?

R De måste ju också. De står skrivit att alla skall in innan julen ju. Vi måste ju hela tiden säga att vi inte får äventyra verksamheten och UMAS säger att de inte kan uppgradera sitt journalsystem förrän de har gått in i TGP.

F Mmm, Ok

R Så det måste de göra. Journalsystemet måste vara uppgraderat innan 2009. Så de måste förnya sin PC-park och ha den här plattformen.

F Hur många datorer är det på UMAS?

R 6000-6500 datorer

F Tänkte angående deras rapport som var så positiv. Har ni ifrågasatt den här rapporten?

R Ja, vi frågade under ett möte att vi allihop inte förstår den rapporten. Är den skriven om det här projektet eller vad är det? Så säger ordföranden att vi får träffas tillsammans och det gjorde vi men vi kom ju inte fram till något. Det enda vi kom fram till var att varje rapport skall ligga som bilaga och att vi mellan då ITU och X komma med gemensam summeringsrapport. ITTs fördelar och nackdelar och ITUs fördelar och nackdelar kan inte ens komma överens vad som är fördelar och nackdelar.

Det finns ju en verklighet och den måste vi ju beskriva på något sätt men det gick inte.

F Jo...

R Vi kan ju säga så här. Det hade varit väldigt intressant om ni hade varit med och drivit detta. Ni är de två som skall skriva rapporter utifrån de intervjuer som ni har gjort. Det hade varit väldigt intressant och se vad som hade stått i den rapporten. Att ni intervjuar ITT och ITU sida.

F Verkligen...

R Då kan ni ställa t.ex. frågorna: vad menar ni med att det som har gått väldigt smidigt? När det har varit så stora problem.

F Hade varit intressant och definiera vad som klassas som problem

R Det tycker jag verkligen ni skall göra. Då är det Håkan Olsson som är utrullningsledare. Den rapporten som har lämnas in är ju från hans sida så att säga. Han har ju varit med och det var han som ville kalla oss på möte varje dag för att det här skulle fungera.

Bilaga 5 - Intervju med Britta Johansson, anteckningar

Ansvarsområde?

KIT – Kontaktperson IT på BFK, OG.

Verksamhetsnära IT-stöd, vilket innebär att ge support till användarna och är kontakt mellan användare och IT-tekniker. Håller reda på och beställer IT-relaterad utrustning, program och tjänster. Behjälplig vid större installationer av system och utrustning.

Roll i TGP?

Blev involverad som kontaktperson i mars 2007 – då BFK, OG skulle vara pilotprojekt i TGP. Pilotutrollningen i Helsingborg var planerad till mitten av april 2007, men detta blev förskjutet. Britta skulle hjälpa till med inventering, slutttest, utrollningsplanering och informationsspridning på avdelningen.

Vid första mötet om pilotprojektet skulle Brittans roll som kontaktperson vara minimal men hon har varit engagerad till 100 %.

Vad var det som var bra/mindre bra med projektet?

Man borde startat tidigare med att inventera och paketera programmen så att man hade haft mer tid på sig att testa de olika programmen. Alla programmen var inte testade tillräckligt innan piloten startade. En datorsal installerades av ITT med TGP-datorer. Därefter kom personal från avdelningen och testade de olika programmen som verksamheten använde.

Ett planeringsschema för utrollningen gjordes tillsammans med Britta, ITU och ITT. P.g.a. en hel del fel första dagen hann man inte med så många datorer som var tänkt och även dagen efter blev antalet datorer färre än planerat och då föll resten av planeringsschemat. Dagliga problem med olika fel som inte tidigare varit kända uppstod och dessa störde verksamheten. Vissa applikationer saknades eller slutade att fungera, användarprofiler måste rensas då de blivit ”nersmutsade”, användare som loggat in både i TGP och regional icke-TGP-miljö fick både applikationer och skrivare dubbelt, vissa inställningar var fel, någon dator avinstallerades av sig själv osv. Dessa tekniska problem uppstod av olika anledningar. Utrollningen stoppades ett antal gånger så att dessa fel kunde åtgärdas. Till att börja med åtgärdades många av problemen manuellt på datorn men det visade sig att när nästa användare loggade in återkom problemen på nytt. En dator där många personer loggar in med sitt RS-id har fler problem än en dator som endast har en användare. Ett stort problem var det digitala dikteringsprogrammet MedSpeech. Detta skapade mycket problem för användarna då de inte kunde diktera eller skriva ut diktat. ITT arbetade intensivt med detta och efter många veckor kom man fram till en lösning.

Trots de många felen som uppstod under pilotutrollningen ville ITT fortsätta installationen. Britta och ITU ville att problemen skulle lösas innan man rullade ut fler datorer.

Ett dokument med alla incidenter skapades av ITT där även ITU och kontaktpersonen fick tillgång. I början noterade Britta att ITT inte antecknade alla problem som uppstod. Då skrev Britta ner alla fel som uppstod. Listan har i efterhand visat sig vara bra att gå tillbaka till när fel som skulle ha varit åtgärdade började uppstå igen och ITT bekräftat att felet var åtgärdat.

Det har också varit en del problem med nya användare som har börjat på BFK, OG. Britta har beställt konto för TGP-miljö men detta har inte fungerat tillfredsställande. Användarna har haft stora problem med att logga in och komma åt sina program.

Personal på Service Desk har inte fått tillräckligt med upplärning i TGP-miljö vilket innebar att de inte kunde hjälpa användarna vid problem. Så det blev att användarna fick kontakta Britta och Britta fick kontakta teknikerna istället för Service Desk.

Britta har haft bra kontakt med teknikerna men tycker inte att de har tillräcklig förståelse för vården. ITT-teknikerna i projektet hade inte tidigare arbetat med vården. De känner inte till användarna, lokaler, programmen, osv. De tyckte att Britta förstörde upp problemen och ville gärna att användarna skulle försöka lära sig att lösa problemen själva, vilket inte är vårdpersonalens uppgift.

De många problemen som uppstod löste ITT-tekniker oftast på plats och inte med fjärrstyrning av datorn, som det var tänkt. Detta innebar att de rörde sig mycket på avdelningarna och det är inte bra ur sekretesssynpunkt. Det kan vara störande för personalen men även för patienter att personal som inte tillhör verksamheten rör sig fritt på avdelningar och mottagningar.

De flesta av personalen på avdelningen har varit ganska nöjda, de fick nya datorer som var mycket snabbare. TGP innebar inte några större förändringar i gränssnittet. Den största förändringen var att det inte fanns något NAL-fönster med programmen utan dessa fanns under Start, kategoriserade under olika rubriker. En del användare har tyckt att den automatiska inloggningen till mailen är ett sekretessproblem. BFK OG:s digitala förlossningsjournal kräver personlig inloggning och då vill man inte ha detta på just de enheterna.

En del personal har varit mer drabbad än andra med olika fel på programmen och också fått byta dator flera gånger. Dessa personer arbetar oftast med andra program såsom Prima, Prima Flex och Timetool där det har varit en hel del problem.

Brittas generella uppfattning är att visst fanns det många problem, men det är ju ett pilotprojekt så man får räkna med att det blir problem men Britta trodde inte att det skulle vara så många fel och ta så lång tid att lösa dem.

Kom ITT till er och frågade om vilka inställningar, etc. ni vill ha?

Nej, det gjorde de aldrig. Detta hade beslutats redan innan av ITT. En enkät om pilotinförandet delades ut vid installationen och där hade användarna möjlighet att tycka till om kategoriseringen av programmen. Dock har man försökt lösa olika önskemål som framkommit, t ex att alla lokala skrivare skulle vara standardskrivare och inte nätverkskrivaren som det var från början vilket ställde till problem för de som hade lokala skrivare och de fick då gå in och ändra standardskrivare.

Hur ser det ut idag?

Idag är de flesta felen åtgärdade. Men det tog för lång tid att lösa problemen.

144 datorer på BFK, OG inom lasarettet är installerade med TGP. Även Mödravården och Ungdomsmottagningen skulle ingått i piloten. Då dessa låg utanför lasarettet och det var svårt att ge support till dem och även att man hade haft stora problem med TGP på lasarettet tog de bort ur piloten. Vecka 19 börjar man utrullning på mödravården.

Hur var det med informationen om TGP?

Information om TGP lades ut på BFK:s startside på Inblick – vårt intranät ganska tidigt, sedan blev projektet uppskjutet och personalen glömde bort det. Vid tidpunkten för utrullningen skickades det ut ett informationsbrev om tidpunkt för installationen och också efter installationen fick varje dator ett informationsbrev. Detta lästes troligtvis inte och i efterhand kan jag tycka att man borde haft någon muntlig information till personalen strax innan utrullningen.

Blev utrullning i januari försenad?

Denna utrullning blev försenad ca 1-2 veckor

Bilaga 6 - Operativt Styrgruppsmöte 29/4, anteckningar

Börjar med diskussion kring vissa problem som togs upp i förra mötet. En av punkterna är problemet med standardskrivare (nätverk, lokal). Diskuteras tekniskt sett, hur det fungerar, hur man kan hantera dessa inställningar eller snarare att man inte kan ställa in TGP så att den kan avgöra vilken nätverksskrivare skall vara standard för just den användaren och den datorn.

Diskussionen går över till projektet utskrift som tjänst. Frågan om skrivare är kopplat till projektet utskrift som tjänst. Detta kommer införas tidigast september/oktober och då bestäms alla sådana saker och problem som detta löses. Men man måste fixa en tillfällig lösning till dess. ITT (PB) undrar om det är värt att lägga tid på detta om det ändå kommer fixas sedan.

Diskussionen går vidare till andra punkter. ITT (HB) presenterar alternativa lösningar och representanter från ITU, sjukhusen, skall tycka till. De (ITU) lyssnar, men säger inte så mycket, lite frågor ibland, mycket mumlande. HB säger "Det är egentligen ni som ska tycka till!" ITU håller med den lösningen HB presenterar.

Nästa punkt är profilhantering. Vissa från ITU börjar undra hur viktigt problemet egentligen är. När alla väl har diskuterat problemet och den möjliga lösningen så börjar de undra var man förankrar beslutet. Lite oklart för alla.

Sedan börjar gruppen diskutera kvalitetssäkring av TGP. Novell har kontaktats, det kommer hit någon (från tyskland?) för att utvärdera TGP och skriva utvärderingsrapporten. Den förväntas bli klar i mitten av juni. Alla i gruppen får möjlighet att tycka till. Vad tycker de om kvalitetssäkring? Vad innebär det? Vad förväntar de för resultat? Vissa undrar om vad som kommer hända när SP3 till Windows XP kommer. ITT säger att plattformen ska fungera bra med SP3, men det förväntar de att få bekräftad av den där utvärderingen. Applikationerna däremot måste kvalitetssäkras, men detta har inget med TGP att göra.

Finansieringsfråga tas upp (i samband men vad?), den ska diskuteras i strategiska styrgruppen.

En av utrullningsledare säger att man måste skapa tydlighet. Det finns nu förståelse för det bland alla att man måste definiera alla roller, ansvarsfördelningen, etc. Det måste finnas en resurs 100 % från lokala ITU som tar hand om projektet lokalt. Tydlighet betonas igen. BS undrar om man istället kan ha 2 personer 50 % eller till och med 60 %. ITT och utrullningsledarna tycker att det kanske inte är lika bra som en person 100 %, men detta kan diskuteras sedan. Men det är i vilket fall som helst väldigt viktigt att få rätt grundorganisation lokalt från början.

PC som tjänst tas upp igen i samband med UMAS och deras tidplan. Datorerna måste beställas, för att alla ska bytas ut. Dessa datorer måste beställas från HP via PC som tjänst avtalet men det är inte avklarat än. Representant från UMAS säger VI (UMAS) inventerar och ger er en lista, sedan är det avklarat och så är det NI (ITT) som ska sitta och jobba och beställa datorer osv. Blir mycket VI och NI.

Diskussionen går över till Citrix-miljön och dess påverkan på TGP. Det påverkar vissa aspekter av TGP, vissa ändringar och inställningar man får göra. Det begränsar vissa möjligheter.

Gruppen diskuterar kring skärmläckaren. MD representerar användarna från Helsingborg och Ängelholm, säger att de inte vill ha lösenord. Nöjda med den inställningen som nu har gjorts under piloten, 30 minuter, ingen lösen. UMAS får komma med sina synpunkter. SJ får tala för USiL. Till slut så kommer gruppen fram att egentligen det inte är en TGP fråga, utan säkerhets. Beslut fattas att behålla den inställningen som i Helsingborg.

CPF diskuteras. De har missat små grejer (under piloten) så att applikationer saknades, etc. Det är OK, men paketeringsprocessen måste förbättras, så att det blir bättre förutsättningar för att antalet sådana problem minskar.

Vid vissa frågor så finns det lite oklarhet kring vem som fattar vilka beslut. Kommer upp vissa frågor som inte TGP projektet eller styrgruppen ska ta beslut om. Men vem? Finns förslag, men det är otydligt. Beslutar att föra vidare detta till en annan instans.

Referenser

- Andersen, E. S. (1994). *Systemutveckling – principer, metoder och tekniker*. Lund: Studentlitteratur.
- Aubert, B., Barki, H., Patry, M., & Roy, V. (2008). A multi-level, multi-theory perspective of information technology implementation. *Information Systems Journal*, 18, 45-72.
- Avison, D., & Fitzgerald, G. (2006). *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. London: McGraw-Hill Education.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design, choosing among five traditions*. Thousand Oaks CA: Sage publications Inc.
- García-Arca, J., & Prado-Prado, C. (2007). The Implementation of New Technologies Through a Participative Approach. *Creativity and Innovation Management*, 16, (4), 386-396.
- Ginzberg, M. (1981). Key Recurrent Issues in the MIS Implementation Process. *MIS Quarterly*, 5, 2, 47-59.
- Huvudprojektets utvärderingsrapport pilot. TGP Etapp 2. (2008)
- Hammersley, M. & Gomm, R., (1997) Bias in Social Research. *Sociological Research Online*, (2), 1. URL: <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/1/2.html/>. Hämtad 25 april 2008.
- Israel, M. & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. Thousand Oaks CA: Sage publications Inc.
- IT Governance Institute. (2003). *Board Briefing on IT Governance*. 2nd Edition. USA: IT Governance Institute.
- IT Governance Institute. (2008). URL: <http://www.itgi.org/>. Hämtad 23 april 2008.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2005). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlander, L. (2001). *Därför blir IT-projekt så dyra*. Stockholm: Svenska Förlaget.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.

Lauria, E., & Duchessi, P. (2007). A methodology for developing Bayesian networks: An application to information technology (IT) implementation. *European Journal of Operational Research*, 179, 234-252.

Lucas, H. (1975). *Why information systems fail*. New York: Columbia University Press.

Lucas, H., Swanson, E., & Zmud, R. (2007). Implementation, Innovation, and Related Themes Over The Years in Information Systems Research. *Journal of the Association for Information Systems*, 8, (4), 206-210.

Luftman, J., Bullen, Ch., Liao, D., Nash, E., & Neumann, C. (2004). *Managing the Information Technology Resource: Leadership in the Information Age*. Nye Jersey: Pearson Education Prentice Hall.

Nilsson, A., & Pettersson, J. (2000). *Om metoder för systemutveckling i professionella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Norris, N. (1997): Error, bias and validity in qualitative research. *Educational Action Research*, 5, (1), 172-176.

Olsson, H., & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.

Perkins, B. (2007). 12 Things You Know About Projects but Choose to Ignore. *Computerworld*, 41, (11), 34.

Projektdefinition, TGP-Etapp 2. (2006).

Projektplan för utrullning av TGP-plattformen. (2007).

Projektplatsen. (2007). Lyckat eller misslyckad IT-projekt, det är frågan. En kartläggning av svenska IT-projekt 2006. URL: <http://www.projektplatsen.se/sv/news/pressreleases/pressmeddelanden/Andelen-misslyckade-it-projekt-okar/>. Hämtad 1 april 2008.

Ravichandran, T., & Rai, A. (2000). Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective. *MIS Quarterly*, 24, (3), 381-415.

Reich, B., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*, 24, (1), 81-113.

Riksrevisionsverket. (1999). *IT-utveckling inom staten 1998 – en översikt över 231 större projekt*. Bromma: Bromma-Tryck.

Rodriguez-Repiso, L., Setchi, R., & Salmeron, J. (2007). Modelling IT projects success with Fuzzy Cognitive Maps. *Expert Systems with Applications*, 32, 543-559.

Seale, C. (1999). *The Quality in Qualitative Research*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Sherer, S., Kohli, R., & Baron, A. (2003). Complementary Investment in Change Management and IT Investment Payoff. *Information Systems Frontiers*, 5, (3), 321-333.

Shin, N., & Edington, B. (2007). An Integrative Framework for Contextual Factors Affecting Information Technology Implementation. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 8, (4), 21-38.

Skåne.se, Intern. URL: <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=103377>. Hämtad 25 maj 2008.

Spathis, C., Constantinides, S. (2003). The usefulness of ERP systems for effective management. *Industrial Management & Data Systems*, 103, (9), 677-685.

Standish Group (1995). *Chaos (Application Project Failure and Success), The Standish Group International*. URL: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/NCP08083B.pdf>. Hämtad 5 april 2008.

Utrullningsstatus. (2008).

Utvärdering av TGP2 - pilotprojektet i NV. (2008).

Weill, P. & Ross, J. (2004). *IT Governance – How top performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Whittaker, B. (1999). What Went Wrong? Unsuccessful information technology projects. *Information Management & Computer Security*, 7, (1), 23-29.

Yin, R. (2006). *Fallstudier - Design och Genomförande*. Malmö: Liber.