

AVDELNINGEN FÖR DIGITALISERING

Framgång med e-arkiv

RAPPORT FRÅN FOKUSGRUPP

Framgång med e-arkiv

Rapport från fokusgrupp

Upplysningar om innehållet
Anna Gillquist, anna.gillquist@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2015
Text: Gustaf Juell-Skielse, Stockholms universitet, eGovlab

Förord

För att ta tillvara digitaliseringens möjligheter fullt ut är det nödvändigt att införa en hållbar digital informationshantering. Kommuner och landsting arbetar idag till stora delar med en digital ärendehantering men när den digitala informationen ska bevaras sker det fortfarande i de flesta fall i pappersform. För att nå ett helt digitalt flöde, från t.ex. en ansökan till bevarande av beslut, krävs tillgång till ett e-arkiv. Enligt SKLs enkät kring införande av e-arkiv hos kommuner och landsting (januari 2015) är det endast 6 procent som har infört ett e-arkiv. De största hindren för att införa e-arkiv anges vara låg prioritet i organisationen, bristande resurser och bristande kompetens.

För att kunna utveckla bättre stöd till våra medlemmar bjöd SKL in organisationer som har kommit en bra bit på väg mot att införa e-arkiv till en framgångsworkshop. Syftet var att fånga nyckelfaktorer och erfarenheter som bidragit till att de lyckats. Rapporten presenterar de erfarenheter, nyttor, framgångsfaktorer och utmaningar som deltagarna generöst delade med sig av. Vi är tacksamma att vi får möjlighet att förmedla kunskapen vidare till alla medlemmar.

SKL kan konstatera att en hållbar digital informationshantering måste komma högre upp på prioriteringslistan för att inte offentlig information ska gå förlorad. Vår förhoppning är att erfarenheterna i denna rapport bidrar till att fler kommuner och landsting fattar beslut om att införa e-arkiv i sin organisation. Först då kan sektorn säkra en hållbar tillgång till offentlig digital information och uppfylla offentlighetslagstiftningens krav.

Stockholm oktober 2015

Per Mosseby

Avdelningen för digitalisering

Innehåll

Förord	1
Sammanfattning	4
Rapportens upplägg	5
Nytta och fördelar	6
Exempel på nyttor	6
Invånare	7
Verksamhet	7
Arkiv	9
Vilka nyttor är viktigast?	9
Att räkna på nyttor	9
Samverkansvinster	9
Framgångsfaktorer och utmaningar	12
Begrepp	13
Mål	13
Ledarskap	14
Nyttoanalys	15
Nyttorealisering	16
Regler och lagkrav	17
Finansiering	17
Kommunikation	18
Kompetens	18
Samverkan	19
Ramavtal	20
Kommunstorlek	21
Projektledning	21
Organisation och ansvar	21
E-vägen	22
Teknisk arkitektur	22
Konsulter	22
Framtid	24
Öppna data	24
Att ta steget att införa e-arkiv	26
Förankra	26
Sätt mål	27
Organisera	27
Visa resultat	28

Samspel för framgång med e-arkiv	28
Bilaga 1 – Fokusgruppens genomförande	29
Fokusgruppens upplägg och genomförande	30
Hur har rapporten sammanställts?	31
Bilaga 2 – Exempel på nyttoanalyser	32
Härnösand	32
Kronoberg/Blekinge	33
Stockholm	33

Sammanfattning

Idag inför allt fler myndigheter elektroniska arkiv (e-arkiv) i sina verksamheter. E-arkiv är en funktion för långsiktigt bevarande av elektronisk information. I funktionen ingår både tekniska lösningar, metadata (såsom förvaltnings-gemensamma specifikationer, FGS) och administrativa processer som kan ta emot, vårda, bevara och tillgängliggöra verksamhetens information över tid.

Genom att använda e-arkiv blir myndighetens information mer tillgänglig för både invånare och handläggare och medför möjlighet till ökad insyn i verksamheten. Pappersarkiv tar tid att hitta i och är inte tillgängliga för var och en närsomhelst. Arkivvården förenklas också och bevarandet blir såväl säkrare som mer långsiktigt medan pappersarkiv kan förstöras i bränder eller översvämningar. Dessutom blir det enklare att följa regelverk och styrningen av verksamheten kan förbättras. Med ett e-arkiv som bas i myndighetens informationsförsörjning blir det lättare att skapa nya digitala tjänster och utveckla sin e-förvaltning.

För att införa e-arkiv krävs investeringar i IT och utveckling av nya administrativa processer. Det påminner i viss mån om arbetet som en gång skedde när myndigheternas ekonomifunktioner datoriserades under 80-talet. För att lyckas med införandet samarbetar myndigheter ofta med varandra, antingen genom mindre konstellationer för kunskapsutbyte och gemensam upphandling eller genom större initiativ som SKLs ramavtal för e-arkiv och Sydarkivera som upprättar en gemensam myndighet för flera kommuner. Även Statens servicecenter bygger upp en tjänst för att erbjuda funktionen e-arkiv.

Men utvecklingen går långsamt och många myndigheter håller fortfarande fast vid sina pappersarkiv och sina gamla rutiner trots att samhället idag förväntar sig att all information ska finnas tillgänglig en knapptryckning bort. Dessutom skapar pappersarkiven avbrott i den digitala infrastruktur som i allt högre utsträckning binder samman medborgare, myndigheter och företag.

I framtiden kommer e-arkiv att vara en självklarhet på samma sätt som manuella huvudböcker idag är otänkbara på myndigheternas ekonomiavdelningar. Direkt tillgång till öppen digital information kommer att vara självklar för invånare såväl som för myndigheternas medarbetare och företag. Utifrån den öppna informationen kommer nya digitala tjänster utvecklas av medborgare, myndigheter och företag och utgöra en viktig grund för tillväxt och nya arbetstillfällen.

Rapportens upplägg

Rapporten är indelad i fyra huvudkapitel där nästa kapitel innehåller en presentation över deltagarnas syn på nyttor och fördelar med e-arkiv. I det andra kapitlet presenteras ett antal framgångsfaktorer och utmaningar för att lyckas med e-arkiv. Det tredje kapitlet innehåller deltagarnas syn på framtiden för e-arkiv och i det fjärde och avslutande kapitlet presenteras en modell för hur myndigheter tar steget att införa e-arkiv. I bilagorna presenteras dels deltagarna i workshopen och de frågeställningar som diskussionerna utgick från och dels ett antal nyttoanalyser för e-arkiv.

I rapporten används ofta begreppet *myndighet* som synonym till kommun, statlig myndighet, landsting, region eller annan offentlig organisation.

Nytta och fördelar

Deltagarna lyfter fram ett flertal nyttor och fördelar med e-arkiv framför användningen av traditionella pappersarkiv. Några av de vanligaste nyttorna som deltagarna tar upp är: ökad tillgänglighet till information, bättre ordning och reda på verksamhetens information, enklare arkivvård samt effektiviseringsvinster.

Gil-Garcia, Chengalur-Smith och Duchessi, ledande forskare inom e-förvaltning, delar in nyttor med e-arkiv i tre övergripande kategorier: tekniska, organisatoriska och politiska nyttor¹. Tekniska nyttor handlar om minskad duplicering av data och system samt enklare bevaring vilket i sin tur möjliggör kostnadsbesparingar. Organisatoriska nyttor handlar om bättre beslut och ökad kontroll av verksamheten samt reducerade kostnader. Politiska nyttor handlar om möjligheten att öka servicen till invånarna och bättre insyn i politiska beslut.

Exempel på nyttor

Ett antal nyttor framkom under såväl individuella presentationer som i samband med workshoppen. Nyttorna har grupperats under tre kategorier:

- Invånare
- Verksamhet och IT
- Arkiv

Kategorierna av nyttor är baserad på den indelning² som gjorts av Johan Kjernald, Göteborgsregionens kommunalförbund, med den skillnaden att IT och verksamhet har slagits ihop till en kategori av den enkla anledningen att endast ett fåtal nyttor gick att hänföra till IT. Den här kategoriseringen skiljer sig från Gil-Garcia m.fl. (2007) i det att invånare och arkiv tydligare lyfts fram.

¹ Gil-Garcia, J. R., Chengalur-Smith, I., & Duchessi, P. (2007). Collaborative e-Government: impediments and benefits of information-sharing projects in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 16(2), 121-133.

² <http://www.vastkom.se/download/18.60cfc0241483112888231a5a/1410170724627/Presentation+eArkiv+AG.PPTX>

Kategoriseringen är vald eftersom den bättre speglar deltagarnas syn på nyttorna med e-arkiv.

Invånare

De nyttor som lyfts fram ur ett invånar- eller medborgarperspektiv är ökad tillgänglighet till information, ökad service genom nya tjänster, ökad insyn och att e-arkiv kan bidra till nöjdare invånare.

Nyttor – Invånare	
	• Ökad tillgänglighet till information, t.ex. skolbetyg och bygglovshandlingar • Ökad service genom nya tjänster som bygger på digital information, t.ex. big data och genom att aggregera information • Ökad insyn i offentliga organisationers verksamhet • Invånare mer nöjda med offentliga organisationers verksamhet

Verksamhet

Verksamhetsnyttorna är flest till antalet och delas in i fyra underkategorier: service, kvalitet, tid och kostnad.

Nyttor – Verksamhet	
Service	• Ökad tillgänglighet till information • Ökat antal avslutade ärenden • Möjlighet att skapa nya tjänster, t.ex. inom big data • Bättre e-förvaltning
Kvalitet	• Processorienterad arkivredovisning • Bättre överblick över dokument och ärendehantering • Ökad trygghet att följa regelverk • Interna e-tjänster som förenklar för handläggare • Modernare arbetsplats • Nöjda tjänstemän • Ökad ordning • Ökad styrning • Ökad kontroll
Tid	• Minskad arbetstid för pappershantering, bl.a. genom att inte behöva skriva ut mailkonversationer • Mindre handläggningstid per ärende • Frigöra tid för personal
Kostnad	• Lägre personalkostnader • Lägre licenskostnader • Minskade drift och förvaltningskostnader • Kostnad för e-arkiv system • Kostnad för integration

Service

e-arkiv ger verksamheten möjlighet till förbättrad service gentemot invånare genom ökad tillgänglighet till information, ökat antal avslutade ärenden men också genom möjligheten att skapa nya digitaliserade tjänster vilket i sin tur kan bidra till förbättrad e-förvaltning generellt.

Kvalitet

e-arkiv skapar möjligheter att förbättra kvaliteten i verksamheten genom en processororienterad arkivredovisning som ger bättre överblick över dokument och bättre stöd för ärendehantering och ökad trygghet att följa regelverk. Det skapar också förutsättningar för att utveckla interna e-tjänster som förenklar handläggningen samt en modernare arbetsplats med nöjdare tjänstemän. E-arkiv kan även bidra till ökad ordning och kontroll vilket förbättrar förutsättningarna för bra styrning av verksamheten.

Tid

E-arkiv bidrar till att minska arbetstid relaterade till pappershantering och arkivering, bl.a. genom att man inte behöver skriva ut och arkivera mailkonversationer och också att minska handläggningstiden för ärenden. Detta bidrar till att tid frigörs för personalen.

Exempel:

I en kommun flyttades bygghandlingar från mikrofiche till e-arkiv vilket ledde till en tidsbesparing på fyra minuter per handling och en total besparing på 1100 arbetstimmar per år för kommunen som helhet.

Kostnad

Kostnader utgörs dels av att kostnader kan *minska* genom användning av e-arkiv och dels av att andra kostnader *ökar* genom införande och drift av e-arkiv.

Minskade kostnader

Personalkostnaderna kan minska genom att arbetstid för pappershantering och arkivering kan reduceras som en konsekvens av att använda e-arkiv. När man slutar med papper i pärmar kan man även stänga ner vissa tekniska system och därigenom minska licenskostnader samt drift och förvaltningskostnader av dessa tekniska system.

Ökade kostnader

Kostnaderna för e-arkiv består dels av kostnader för upphandling och införande samt drift men också av kostnader för överföringar av information från verksamhetssystem till e-arkiv.

Behovet av arkivtjänster skiljer sig mellan olika förvaltningar och det påverkar i sin tur hur mycket man är intresserad av att betala för e-arkiv.

Investeringskostnaden för e-arkiv kan uppfattas som låg för vissa förvaltningar medan det kan vara mycket svårt för andra förvaltningar att motivera samma investeringskostnad. Samtidigt kan investeringskostnaden skilja stort beroende på komplexitet och omfattning. Dessutom kan betalningsmodellerna skilja sig åt och det är viktigt att analysera hur mycket olika betalningsmodeller kommer att kosta över tiden. Därför bör man diskutera dels internt mellan förvaltningar och arkiv samt mellan myndighet och leverantör hur kostnaderna ska fördelas.

Den tekniska integrationen är viktig och kostnaden för integration kan variera mycket beroende på förutsättningarna. I de fall där leverantörer av verksamhetssystem också levererar e-arkiv är integration sällan ett problem, men när så inte är fallet kan kostnaden variera mycket och det är därför svårt att använda schablonkostnader för integration.

Arkiv

Ett övergripande syfte med e-arkiv är naturligtvis att stödja bevarande och arkivering. De nyttor som lyfts fram här är gemensam säker långsiktig informationskälla och genom processororienterad arkivredovisning erhåller man bättre överblick över information, minskad arbetstid för pappershantering samt effektivare och enklare bevarande. Genom digitala akter minskar också tillväxten i pappersarkivet vilket ger en indirekt besparing i att man inte behöver öka lokalytorna för arkivering.

Nyttor - Arkiv
• Gemensam säker långsiktig informationskälla • Processororienterad arkivredovisning • Bättre överblick över information • Minskad arbetstid för pappershantering • Effektivare och enklare bevarande och gallring • Minskad tillväxt i pappersarkivet

Vilka nyttor är viktigast?

Det gjordes ingen prioritering av nyttorna i workshopen så det går inte att säga vilka av nyttorna som deltagarna uppfattade som viktigast. Däremot presenterades nyttoanalyser från Kronoberg/Blekinge, Härnösand och Stockholm. Dessa finns presenterade dels ovan och dels i bilagan.

Att räkna på nyttor

År 2014 skapade Gävle kommun en enkel beräkningsmodell för att jämföra kostnader mellan en pappersorienterad organisation och en digitalorienterad organisation. Modellen visade att det kan förväntas ekonomisk nytta redan vid mindre stora informationsmängder.

En betydande nyttoaspekt är förväntade besparingar i tid samt obsoleta IT-verksamhetssystem (avyttra gamla system med allt vad det innebär från säkerhetshål, drifts/licenskostnader samt faror).

Samverkansvinster

I föregående avsnitt tas ingen hänsyn till samverkansvinster utan nyttorna utgår från att organisationen inför och använder e-arkiv på egen hand. Men samverkan i olika former framhålls som en av de viktigaste framgångsfaktorerna för att lyckas med e-arkiv, se vidare i följande kapitel om Framgångsfaktorer och utmaningar. I följande sammanställning presenteras ett utkast på möjliga vinster vid olika typer av samverkan, se tabell 1. Samverkansformerna har sammanställts av Lönn, Juell-Skielse, Päivärinta och

Winge (2015) och bygger på ett antal fallstudier över olika former för samverkan inom e-arkiv³.

Samverkansform	I	II	III	IV	V
Benämning	Egen utveckling	Standardsystem	Gemensam upphandling	Gemensam tjänst och myndighet	Service-organisation
Beskrivning	e-arkiv utvecklas och underhålls av den enskilda offentliga organisationen antingen internt eller via tredje part.	Standardsystem för e-arkiv som utvecklats av en leverantör och erbjuds som en produkt eller tjänst till flera offentliga organisationer.	Ett ramavtal med en eller flera leverantörer av e-arkiv etableras för flera offentliga organisationer.	En gemensamt ägd organisation ansvarar för e-arkiv i form av en digital tjänst för medlemmarna.	En självständig offentlig organisation erbjuder en centraliserad digital tjänst för e-arkiv till andra offentliga organisationer.
Fördelar	• Full autonomi • Ett primärt syfte • Skräddarsytt system	• Ekonomiska skalfördelar • Testad erfarenhet och kunskap • Modern teknologi • Service och support	• Ekonomiska skalfördelar • Förenklad upphandling • Delade systemkrav	• Ekonomiska skalfördelar • Gemensam förmåga • Inter-operabilitet • Informationskvalitet • Öppen data	• Ekonomiska skalfördelar • Specialiserad förmåga • Inter-operabilitet • Informationskvalitet
Samverkans karaktär	Begränsad samverkan	Teknologi	Teknologi och avtal	Teknologi, avtal och service	Teknologi, kontroll och service
Ansvar för standardisering	Individuell offentlig organisation	Leverantör	Grupp av offentliga organisationer	Gemensam myndighet	Central myndighet
Exempel	Region Skåne	Ale kommun	SKLs ramavtal	Sydarkivera	Statens servicecenter ⁴

Tabell 1. Former för samverkan inom e-arkiv.

Egen utveckling

Ett e-arkiv utvecklas och underhålls av den enskilda organisationen, antingen genom utveckling internt eller genom tredje part. I den här formen sker inget samarbete inom upphandling, implementation och drift av IT-system. Däremot kan samverkan genom informationsutbyte ske. Fördelar med den här formen är att organisationen behåller full autonomi och att organisationen får ett skräddarsytt IT-system med ett primärt syfte.

Standardsystem

Ett standardsystem för e-arkiv utvecklas av en leverantör och erbjuds som en produkt eller tjänst till flera offentliga organisationer. Leverantören samlar in

³ Lönn, C-M., Juell-Skielse, G., Päiväranta, T., Winge, M. (2015) Modes of Collaboration for Realizing eGovernment Benefits (kommande).

⁴ Statens servicecenter har i uppdrag att utveckla en tjänst för mellanarkiv som endast riktar sig till statliga myndigheter.

och delar krav från flera användare genom att utveckla och underhålla produkten. Fördelar med den här formen är skalfördelar, testade erfarenheter och kunskaper från flera implementationer, att mjukvaran utvecklas kontinuerligt och hålls aktuell samt att leverantören erbjuder service och support för produkten.

Gemensam upphandling

Ett ramavtal med en eller flera leverantörer av e-arkiv etableras för flera offentliga organisationer. De offentliga organisationerna kan avropa e-arkiv (som produkt eller tjänst) och stödtjänster utifrån ramavtalet. Fördelar med den här formen är att upphandling förenklas genom standardiserade avrop och skalfördelar genom att förhandling sker centralt för flera organisationer vilket kan ge lägre kostnader för upphandling och IT-system. En annan fördel är att kravhanteringen förenklas genom att krav delas mellan de organisationer som använder avtalet.

Gemensam tjänst och myndighet

En gemensamt ägd organisation ansvarar för e-arkiv i form av en digital tjänst för medlemmarna. Organisationen leds av en styrelse och kan utformas som en egen myndighet med ansvar (helt eller delvis) för en specifik del av informationsförsörjningen hos medlemmarna. I Sverige kan samarbetsformen organiseras som ett samarbetsavtal, gemensam nämnd, kommunalförbund eller kommunalbolag. Fördelar med den här formen är skalfördelar genom en gemensam e-tjänst där kostnader för upphandling, drift och underhåll kan delas mellan medlemmarna. Dessutom utvecklas en gemensam förmåga för ett specialiserat område vilket bidrar till ökad effektivitet. Den här formen kan även bidra till ökad interoperabilitet, informationskvalitet, tillgänglighet och öppen data.

Serviceorganisation

En självständig offentlig organisation erbjuder en centraliserad digital tjänst för e-arkiv till andra offentliga organisationer. Fördelar med den här formen är att utveckling, drift och underhåll av e-tjänsten är centraliserad. Den delar många av fördelarna med form *Gemensam tjänst och myndighet*, d.v.s. skalfördelar, interoperabilitet, tillgänglighet och informationskvalitet. En stor skillnad mot *Gemensam tjänst och myndighet* är att den här organisationen är självständig och inte är samägd av sina kunder. Dessutom tar denna form inte över myndighetsansvaret för hela eller delar av informationsförsörjningen som i *Gemensam tjänst och myndighet*.

Framgångsfaktorer och utmaningar

I detta kapitel presenteras ett antal framgångsfaktorer och utmaningar som framkom i samband med de individuella presentationerna och diskussionerna under workshopen, se tabell 2.

Tema	Framgångsfaktorer och utmaningar
Begrepp	Definiera tydligt vad organisationen menar med e-arkiv
Mål	- Sätt upp gemensamma och realistiska mål - Skapa förståelse för målen med e-arkiv
Ledarskap	- Förankra e-arkiv i kommunledningen. - Bemanna styrgruppen med drivande nyckelpersoner
Nyttoanalys	- Genomför en noggrann och metodisk nyttoanalys - Lova inte för mycket och garantera inte stora besparingar
Nyttorealiserings	Fördela ansvar för realisering av nyttorna
Regler och lagkrav	E-arkiv kan underlätta efterlevnad av regler och lagkrav
Finansiering	- Uppskatta vad det får kosta på ett tidigt stadium - Hantera att omfattning och kostnad är oklar från början
Kommunikation	- Kommunicera på olika sätt och använda olika media - Kommunicera nytta och visa upp pilotexempel - Nå ut och skapa förståelse för e-arkiv
Kompetens	- Utveckla kompetens inom e-arkiv genom utbildning och ”learning by doing” - Utveckla beställarkompetens inom e-arkiv
Samverkan med andra kommuner	- Samverka med andra kommuner för att dela kunskaper, dela kostnader och för att ställa krav på leverantörer - Utse en kommun som färdledare - Samverka med kommuner som har likartade målsättningar och en grundläggande kompetens inom e-arkiv
Intern samverkan inom kommunen	Få teknik, verksamhet och arkiv att fungera ihop
Ramavtal	- Använda ramavtalet för e-arkiv för att slippa ta hela upphandlingskostnaden själv - Använda de krav på e-arkiv som ingår i ramavtalet och

	därigenom vinna tid i kravställningsarbetet - Använda ramavtalet för att tillgodogöra sig kunskaper om e-arkiv från specialister i andra organisationer - Använda ramavtalet för att få stöd i avropsförfarande och kontraktsskrivning
Projektledning	- Genomför en noggrann förstudie - Avgränsa projektet
Organisation och ansvar	- Utforma särskilda roller för e-arkiv - Gör företrädare för IT till ambassadörer för e-arkiv - Arbeta aktivt med den informella organisationen runt e-arkiv
e-vägen	Prioritera hela e-vägen
Teknisk arkitektur	- Utveckla en informationsstruktur för bevarande - Konsolidera och ställa av IT-system - Stor mängd IT-system
Konsulter	Konsulter kan bidra med ny kunskap och förändringskraft

Tabell 2. Sammanställning över framgångsfaktorer och utmaningar indelade efter teman.

Begrepp

Framgångsfaktor:

Definiera tydligt vad organisationen menar med e-arkiv

Flera deltagare menade att en framgångsfaktor är att tydligt definiera vad organisationen menar med e-arkiv.

”E-arkiv måste definieras så man vet vad man pratar om.” (Mats Nafsund och Ulrika Gustafsson, Västerås stadsarkiv)

Det är viktigt för att dels prata samma språk och använda samma begrepp men också för att kunna avgränsa e-arkiv mot andra områden och satsningar.

”E-arkiv är en funktion för långsiktigt bevarande av elektronisk verksamhetsinformation. Funktionen kan ta emot, vårda och tillgängliggöra den bevarade informationen över tid. I funktionen ingår såväl tekniska lösningar som administrativa processer med tillhörande resurser.” (Caspar Almalander, projektet E-arkiv och e-diarium)

Mål

Framgångsfaktorer:

Sätt upp gemensamma och realistiska mål

Skapa förståelse för målen med e-arkiv

Mål framhålls som viktiga ur flera synvinklar: gemensamma mål, realistiska mål och förståelse.

Gemensamma mål skapar förutsättningar för samverkan mellan verksamhet, teknik och arkiv.

”Det är hela kommunens ansvar och en utmaning att få kommunen att samverka kring e-tjänster, standarder och e-arkiv för ett gemensamt mål.” (Mats Nafsund och Ulrika Gustafsson, Västerås stadsarkiv)

Ibland kan målen skilja sig åt vilket skapar utmaningar:

”Det finns diskrepanser, med vad nämnden har beslutat om vad man ska arkivera och vad systemägare vill arkivera. Uppfattningar och realiteter skiljer sig.” (Isak Nyberg, Skellefteå kommun)

Genom att avgränsa och skapa realistiska mål kan man skapa bättre förutsättningar för att lyckas med genomförandet.

”Man utreder och gör en stor sak av det. Dela upp elefanten istället, ta de lågt hängande frukterna och lös ett problem som faktiskt e-arkivet gör.” (Johan Kjernald, Göteborgsregionens kommunalförbund och Västkom)

Målen är också viktiga för att förstå varför man ska införa e-arkiv.

”Viktigt att förstå varför i början och inte att motivera i efterhand. Vet ni inte varför ni ska starta ett e-arkiv projekt så är ni inte mogna.” (Tommy Bengtsson, HiQ)

Ledarskap

Framgångsfaktorer:

Förankra e-arkiv i kommunledningen.

Bemanna styrgruppen med drivande nyckelpersoner

Ledarskap framstår som en mycket viktig framgångsfaktor för e-arkiv.

Ledarskap handlar dels om att förankra satsningen på e-arkiv i kommunledningen men också om att etablera strategier, ha drivande nyckelpersoner och att hålla diskussionen om e-arkiv vid liv.

”Det är inte effekterna eller nyttorna som gjort att vi fått igång ett projekt utan kommunledningens intresse av förändringsarbete.” (Mattias Lundin, Ale kommun)

Betydelsen av en väl förankrad handlingsplan för e-arkiv framhålls också. I flera fall utgör e-arkiv en del i en större strategisk satsning.

”E-strategiska handlingsplanen 2012-2015, där fick vi med att kommunen ska införskaffa e-arkiv. Den antas på fullmäktigenivå. Det har vi kunnat hänvisa till för att ta oss vidare i frågan, det har varit viktigt.” (Mats Nafsund och Ulrika Gustafsson, Västerås stadsarkiv)

Till detta kommer att styrgrupper behöver besättas med chefer för att projektet skall få ett bra stöd för sitt arbete och nyckelpersoner som driver arbetet i sin respektive delverksamhet.

Att motivera e-arkiv för ledningen

För att ledningar ska få en bättre förståelse föreslås en rad argument för att motivera användning av e-arkiv.

Det är viktigt att lyfta fram nytta kopplad till kommunens vision eftersom politiker har behov av att se medborgarnas perspektiv. Det blir också lättare att uppfylla lagkrav och regler med e-arkiv och att hantera risker kopplade till om system kraschar eller om pappersarkiv blir översvämmade. Man betonar dessutom vikten av e-arkivets samhörighet med övrig e-förvaltning. E-arkivet ska tas med i det generella strategiarbetet. Med e-arkiv riskerar man inte heller att bryta den digitala kedjan genom att skriva ut och arkivera handlingar. Införande av e-arkiv bör även anpassas till den allmänna digitaliseringsnivån i organisationen samtidigt som digitaliseringen växer fram i samhället i stort och yngre medarbetare kan vara främmande inför att sköta sitt arbete med papper istället för digitalt. E-arkiv skapar möjligheter att bli ett viktigt arbetsredskap i och med den ökade tillgången på information. Även möjligheterna och fördelarna med samverkan framhålls som ett motiv för ledningen.

För att nå ledningens samtycke krävs en tydlig nyttorealiseringsplan och personer, eldsjälar eller nyckelpersoner, som förmedlar detta internt i organisationen och som ser till att frågan får stor spridning.

Men det finns samtidigt en ödmjukhet inför att e-arkiv kan vara svårt att motivera i mindre kommuner där volymerna är små och inom områden med ett fåtal ärenden. Däremot är det viktigt att inse att man då bryter det digitala flödet, e-vägen, och riskerar att handlingar försvinner på sikt vilket i sin tur medför att man bryter mot arkivlagen.

Nyttoanalys

Framgångsfaktorer:

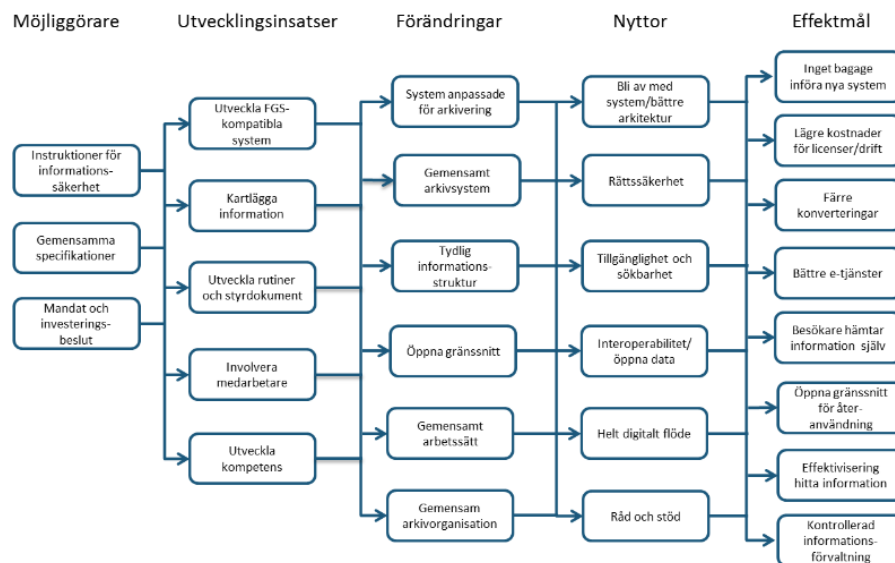
Genomför en noggrann och metodisk nyttoanalys

Synliggör nyttor för service och kvalitet och tona ner stora kortsiktiga besparingar

Myndigheter använder normalt nyttoanalyser för att öka förståelsen för nyttor och kostnader med e-arkiv, såväl i samband med förankring i ledningen som i kommunikation med verksamheten. Det är vanligt att man då jämför e-arkiv med användningen av pappersarkiv. Några av de nyttor som förs fram är (se även kapitlet ovan om Nyttor och fördelar):

- Ökad tillgänglighet till information
- Enklare arkivvård, såsom gallring
- Kostnadsbesparingar, framförallt indirekta kostnader

Ett flertal nyttoanalyser presenterades under workshopen och ett exempel är Kronoberg/Blekinges nyttoanalys, se figur 1 nedan. I den så kallade nyttokedjan för e-arkiv kopplas nyttorna ihop med dels effektmål och dels de insatser och möjliggörare som krävs för att få till stånd de förändringar som behövs för att nyttorna ska kunna realiseras.



Figur 1. Exempel på nyttoanalys för e-arkiv i Kronoberg/Blekinge.

Även om nyttoanalyser framhålls som värdefulla kan det finnas en övertro på de ekonomiska nyttorna och de kan behöva kompletteras med andra typer av nyttovärderingsgrunder. Här finns t.ex. en skillnad mellan E-delegationens *Vägledning i nyttorealisering*⁵ och den populära *PENG-modellen*. I PENG-modellen skall alla nyttor värderas i pengar. Genom att validera nyttorna i direkta, indirekta och svårbestämbara nyttor kan man ändå hantera kvalitativa nyttor som kan vara svåra att omvandla i intäkter eller kostnader. E-delegationens vägledning tillåter däremot kvalitativa nyttor.

Samtidigt bör man vara försiktig med att lova för mycket och inte garantera stora besparingar. Istället är det viktigt att räkna på kortsiktig och framtida nytta.

Nyttorealisering

Framgångsfaktor:

Fördela ansvar för realisering av nyttorna

En avgörande faktor för nyttorealisering är att få delarna teknik, verksamhet och arkiv att fungera ihop i en sammansatt lösning.

Exempel:

Ale kommun har digitaliserat 90 000 bygglovshandlingar och gjort dem tillgängliga via webben. Det har skapat stora vinster genom färre inkommande samtal, inget sök via mikrofilm samt skrotade tekniska system och mindre licenskostnader.

I ett exempel från Ale kommun har 90 000 bygglovshandlingar digitaliserats och finns nu tillgängliga via webben. Tillgänglighet via webben skapade stora vinster genom att inkommande samtal minskade kraftigt när mäklare och allmänhet själva kan söka bygglovshandlingar. Dessutom underlättar det arbetet för handläggare som slipper leta handlingar via mikrofiche. Härigenom har man slutat med papper i pärmar och lagt ner tekniska system och sluppit licenskostnader.

Det kan däremot vara svårt att tidigt se realistiska nyttor och även att skaffa sig mandat att fördela realiseringsansvaret när man gör nyttoanalysen.

”Vi gjorde en PENG-analys, men vi förstod inte helheten då och att vara noggranna från början.” (Mats Nafsund och Ulrika Gustafsson, Västerås stadsarkiv)

Regler och lagkrav

Framgångsfaktor:

E-arkiv kan underlätta efterlevnad av regler och lagkrav

E-arkiv kan göra det enklare för en organisation att följa regler och lagkrav. Detta är ett bärande argument för investering i e-arkiv. Ett e-arkiv kan t.ex. underlätta för nämnder att skicka material för arkivering och rätta till brister i informationshanteringen. Om förvaltningarna följer lagkraven blir arkiveringen lättare vilket i sin tur är gynnsamt för e-arkiv.

”Det är uppenbart att lagens andemening inte följs. Det finns exempel på nämnder som inte skickat till arkivet på många år, sedan 1998.” (Mats Nafsund, Västerås stadsarkiv)

Skatteverket initierade arbete med e-arkiv dels p.g.a. ökade möjligheter att följa regelverk och dels för att minska kostnader för informationshantering.

”Efterlevnad av regelverket var det som triggade igång e-arkivs arbete. Sedan tittades det på kostnader.” (Skatteverket genom Caspar Almalander)

Finansiering

Utmaning:

Hantera att omfattning och kostnad är oklar från början

Framgångsfaktor:

Uppskatta vad det får kosta på ett tidigt stadium

Det finns exempel där finansiering av e-arkiv är klar redan från början men det är vanligare att så inte är fallet. Man behöver därför hantera utmaningen att omfattning och kostnad är oklar i början och en framgångsfaktor är att på ett tidigt stadium uppskatta och budgetera vad det får kosta.

Det är samma situation nu som när kommunerna skulle datorisera ekonomisystemen i slutet på 80 talet, ingen vet vad notan ska sluta på. Det är ett predikament som man måste lära sig att tackla. (Bo Johansson, Sollentuna)

Kommunikation

Utmaning:

Nå ut och skapa förståelse för e-arkiv

Framgångsfaktorer:

Kommunicera på olika sätt och använd olika media

Kommunicera nytta och visa upp pilotexempel

Kommunikation framhålls som både utmanande och som en framgångsfaktor i alla faser av e-arkiv. En utmaning är att det kan vara svårt att nå ut och skapa förståelse för vad e-arkiv och förvaltningsgemensamma specifikationer⁶ är och vad de syftar till. Olika typer av kommunikation lyfts fram som framgångsfaktorer såsom att använda web och social media, nyhetsbrev, färdiga presentationer att ladda ner för chefer och projektledare. Nyttöanalysens resultat är viktigt att kommunicera och även att förankra genom pilotexempel som kan visas upp.

”Mycket handlar om att hjälpa kommuner att själva marknadsföra internt. Man måste förklara frågan och använda enkla ord. Arkiv förknippas med det gamla” (Johan Kjernald, Göteborgsregionens kommunalförbund och Västkom)

”Nu har vi något att visa upp, en handlingstyp. Det kan vi visa upp för andra verksamheter och visa på fördelarna. Så nu kommer det förfrågningar.” (Mattias Lundin, Ale kommun)

Kompetens

Framgångsfaktorer:

Utveckla kompetens inom e-arkiv genom utbildning och ”learning by doing”

Utveckla beställarkompetens inom e-arkiv

En utmaning är att utveckla den nödvändiga kompetensen för e-arkiv. En framgångsfaktor har varit att lära sig genom att utföra men även regelrätt utbildning av arkivfunktionen. Beställarkompetens och kunskap om vilka

⁶ Förvaltningsgemensamma specifikationer (FGS) gör det enkelt att söka, återanvända och arkivera information hos offentliga förvaltningar oavsett hur informationen lagras i varje enskild organisation (<http://riksarkivet.se/fgs-earkiv>).

system som används av andra kommuner och förvaltningar lyfts också fram som framgångsfaktorer.

”Vi har jobbat på det sättet att vi har lärt oss genom att utföra, genom ’learning by doing’.” (Mats Nafsund och Ulrika Gustafsson, Västerås stadsarkiv)

Samverkan

Samverkan framstår som en av de viktigaste faktorerna för att lyckas med e-arkiv. Flera olika typer av samverkan diskuterades:

- Samverkan med andra kommuner
- Intern samverkan i kommunen

Samverkan med andra kommuner

Utmaning:

Samverka med kommuner som har likartade målsättningar och en grundläggande kompetens inom e-arkiv

Framgångsfaktorer:

Samverka med andra kommuner för att dela kunskaper, dela kostnader och för att ställa krav på leverantörer.

Utse en kommun som färdledare.

Samverkan med andra kommuner tar sin utgångspunkt i att kommuner har samma uppdrag. Däremot är det inte lätt att samverka mellan kommuner och framgångsfaktorer för samverkan är att man inte är för många, att man har kommit en bit på väg, ett tydligt projektinnehåll och att man har en grundläggande kompetens inom e-arkiv.

Man kan samverka med olika syften, ett syfte kan vara att byta kunskaper genom att dela med sig av varandras förstudier, t.ex. att man inkluderar nyttor i sin analys som andra kommuner har identifierat.

”Ta från andras förstudier, fara med det är att man inte tar ägandeskap själv. Att man ska få en nytta som någon annan identifierat.” (Tommy Bengtsson, HiQ)

Ett annat syfte med samverkan kan vara att dela på kostnader och göra anslutningsprocessen, integrationen mellan systemen, tillsammans. Detta gäller även andra system som ärendehanteringssystem, ekonomi och vård och omsorg.

Ytterligare ett syfte med samverkan mellan kommuner kan vara att ställa krav på leverantörer.

”Det är viktigt att ha ett nätverk så att man vet vilka system det byggs integration för. Så att man inte behöver betala fullt för en integration som redan byggts. Sätta press på leverantörer.” (Caspar Almalander, Knytgruppen)

Intern samverkan i kommunen

Framgångsfaktor:

Få teknik, verksamhet och arkiv att fungera ihop

För att få till en bra samverkan internt i kommunen krävs att teknik, verksamhet och arkiv fungerar ihop. Om de tre bitarna fungerar ihop kommer medborgarnyttan av sig själv. Däremot kan det vara svårt att få alla myndigheter i en kommun att samarbeta eftersom det kan finnas andra problem som också behöver fångas upp. Det är viktigt att se till helheten.

Övrig samverkan

Andra former av samverkan framhölls också som viktiga för e-arkiv. Västerås stad samarbetar med Västerås stadsarkiv (som är arkivmyndighet för Västerås). Inom Västkom skall samtliga 49 kommuner stödjas av verksamhetsutvecklare från Göteborgsregionens förbund och man arbetar med att hitta en bra samverkansmodell för detta. Skellefteå diskuterar ett förslag att införa ett länsövergripande e-arkiv tillsammans med Landstinget. Konferenser och IT-forum framhålls också som lösare former för samverkan.

”IT-forum med samtliga kommundirektörer, där fick vår kommundirektör kunskap om detta. Där fanns det en tydlig pekpinne om att vi vill se resultat.”
(Bo Johansson, Sollentuna kommun)

Ramavtal

Framgångsfaktorer:

Använda ramavtalet för e-arkiv för att slippa ta hela upphandlingskostnaden själv

Använda de krav på e-arkiv som ingår i ramavtalet och därigenom vinna tid i kravställningsarbetet

Använda ramavtalet för att tillgodogöra sig kunskaper om e-arkiv från specialister i andra organisationer

Använda ramavtalet för att få stöd i avropsförfarande och kontraktsskrivning

Ramavtal uppfattas som positivt för att minska kostnaderna och att de organisationer som ligger före inte behöver ta en större del av kostnaderna. Upphandlingskostnader för e-arkiv kan uppgå till flera miljoner kronor om en myndighet gör en enskild upphandling. Att specificera kraven för ett e-arkiv är ett omfattande arbete som kräver särskild kompetens. Genom att använda ramavtal kan myndigheten tillgodogöra sig den samlade kravställning som gjorts gemensamt av flera myndigheter och därigenom få tillgång till en bredare kompetens än vad man normalt har internt.

Det finns dock vissa problem i och med att alla organisationer inte är avropsberättigade.

”En variant är att region Västerbotten gör en egen upphandling. Här finns en möjlighet att göra avrop för det finns inga som har e-arkivsystem. Inga tidigare system finns och inga tidigare avtal finns.” (Isak Nyberg, Skellefteå kommun)

Kommunstorlek

Kommunens storlek kan vara en utmaning i och med att mindre kommuner kan ha svårare att motivera investeringar i infrastruktur.

”Små kommuner i Västerbotten, de är ointresserade av e-arkiv, de har nog problem med det analoga arkivet.” (Isak Nyberg, Skellefteå kommun)

Projekttledning

Framgångsfaktorer:

Genomför en noggrann förstudie

Avgränsa projektet

Förstudien anses som viktig för att lyckas med att finansiera och genomföra ett projekt inom e-arkiv. En del i förstudien är att inventera vad som redan är digitaliserat och undersöka skillnader mellan förvaltningar i en kommun. En annan del är att göra en kostnadsanalys eller nyttoanalys för att äska pengar till projektbudgeten. Det är även viktigt att avgränsa projektet och inte försöka digitalisera alla delar av verksamheten på en gång.

”Ge er inte på den stora elefanten, försök inte att digitalisera kommunen till 100 procent digitalt på 18 månader, det kommer inte att gå, avgränsa projektet istället.” (Tommy Bengtsson, HiQ)

Organisation och ansvar

Framgångsfaktorer:

Utforma särskilda roller för e-arkiv

Gör företrädare för IT till ambassadörer för e-arkiv

Arbeta aktivt med den informella organisationen runt e-arkiv

Organisatoriskt har flera kommuner valt att inrätta särskilda roller för e-arkiv, såsom IT-arkivarie. Det är en roll som får en mer strategisk betydelse än en traditionell arkivarie.

”Ny roll i verksamheten, man flyttas upp från källaren.” (Johan Kjernald, Göteborgsregionens kommunförbund och Västkom)

Det är viktigt för arkivfunktionen att liera sig med IT-avdelningen och systemdriften. Företrädare för IT är viktiga ambassadörer för införande av e-arkiv.

”När du pratar med IT prata utifrån deras frågor, problem, vad de ska bemöta. IT är deras främsta ambassadör när det gäller införande av e-arkiv.” (Skatteverket genom Caspar Almalander)

E-arkiv handlar om informationshantering som är spridd inom alla delar av en kommun och det är hela kommunens ansvar och inte bara arkivmyndighetens ansvar.

”Inte bara arkivmyndighetens ansvar utan hela kommunen. Inte lätt att få alla att inse att e-arkiv är kommuners ansvar.” (Mats Nafsund och Ulrika Gustafsson, Västerås stadsarkiv)

Den informella organisationen runt e-arkiv är också en viktig framgångsfaktor. Det gäller att hitta nyckelpersoner utanför projektet och att lyfta frågan i olika grupper och möten. Det handlar mycket om personliga relationer, och personliga kontakter med nyckelpersoner.

”Vi har valt ut strategiska personer som man vet om är intresserade kan hjälpa till på hemmaplan.” (Bo Johansson, Sollentuna kommun).

E-vägen

Framgångsfaktor:

Prioritera hela e-vägen

Det är en framgångsfaktor att se till hela den digitala processen från ärendehantering till e-arkiv, den så kallade ”e-vägen”. Genom att koppla ihop ärendehantering och e-arkiv blir det inga ovälkomna avbrott i hanteringen.

”Man måste se helheten, digital ärendehantering är bra men det blir bättre med e-arkiv, måste koppla ihop båda så det hänger ihop.” (Skatteverket genom Caspar Almalander)

Teknisk arkitektur

Utmaning:

Utveckla en informationsstruktur för bevarande

Stor mängd IT-system

Framgångsfaktor:

Konsolidera och ställa av IT-system

Det är en utmaning att utveckla en informationsstruktur som stödjer bevarande i enlighet med reglerna för arkivering när information lagras på en mängd olika system.

”Bevarande, det är arkivfunktionen, innebär arkivet är inte enbart det som ligger i arkivet.” (Johan Kjernald, Göteborgsregionens kommunalförbund och Västkom)

En utmaning är den stora floran av IT-system, ofta 100-tals, som finns och som behöver inventeras med hänsyn till e-arkiv. En framgångsfaktor i sammanhanget är att konsolidera IT-systemet och ställa av så många som möjligt.

Konsulter

Framgångsfaktor:

Konsulter kan bidra med ny kunskap och förändringskraft

Konsulter kan bidra med kunskaper om e-arkiv som organisationen själv saknar, t.ex. att hjälpa till som beställarstöd i samband med upphandling. Konsulter kan även användas för att skapa förändringskraft i organisationen.

”Vi tog in en konsult som hjälpte till med en upphandling. Konsulten var en viktig del för vår del för vi hade inte kompetensen.” (Mattias Lundin, Ale kommun)

Framtid

Det första steget mot framtiden innebär att realisera nyttorna med e-arkiv och införa det fullt ut. Först då kommer invånare uppleva att tillgängligheten till information och insynen i offentliga verksamheter ökat på ett betydande sätt. Först då kommer också verksamheten att tydligt märka av utvecklingen av förbättrad service och ökad kvalitet.

Om tio år tror deltagarna i workshopen att e-arkiv är en icke-fråga och att det då är självklart att man använder e-arkiv. Då har vi ett ännu mer datoriserat samhälle där information värderas som en tillgång på ett annat sätt än idag och där informationen behöver kunna hanteras digitalt hela vägen i de informationssystem som genomsyrar offentliga organisationer. Flera anser att begreppet ”arkiv” ställer till det och det gäller att få ledningen att förstå att man inte kan avstå från e-arkiv. Vissa hävdar att e-arkiv måste betraktas som en basverksamhet, sida vid sida med andra verksamheter som skola och omsorg, som utgör en del i den datoriserade verksamheten där e-arkivet blir det centrala informationslagret och påverkar standarder för nya e-tjänster. Men för att lyckas med det behöver man bättre kunna motivera hur viktigt e-arkiv är i förhållande till andra investeringar. Ett sätt är att visa hur e-arkiv skapar förutsättningar för högre kvalitet i kärnverksamheten, t.ex. genom att mäta mer saker, och få dem som vill arkivera på papper att motivera varför man ska göra det.

Öppna data

En viktig framtida utveckling som möjliggörs av införande av e-arkiv är *öppna data*. Öppna data består av stora mängder data som tidigare var svårtillgängliga, i huvudsak myndighetsinformation, och som nu bl.a. tack vare PSI-direktivet⁷ görs mer åtkomlig för företag och allmänhet. T.ex. har Riksarkivet fått i uppdrag att inrätta och förvalta en gemensam portal för information från statliga myndigheter.

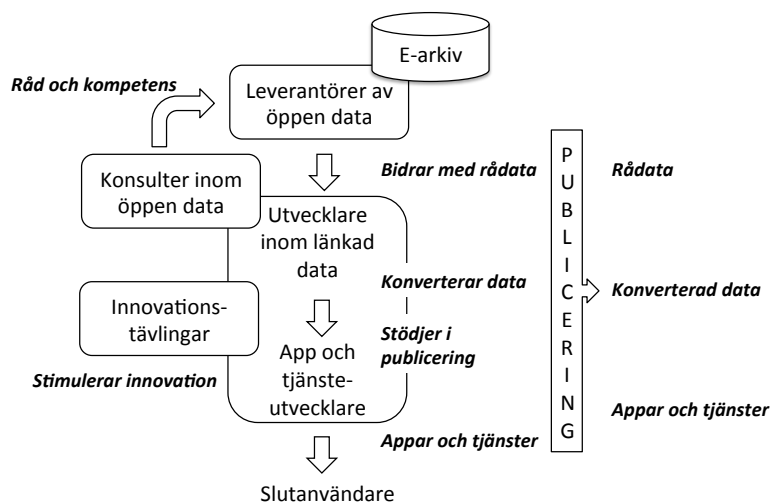
Huvudsyftet med att göra informationen mer tillgänglig är att använda den som rådata i nya digitala tjänster. EU beräknar att värdet för dessa digitala tjänster kan vara så högt som 40 miljarder Euro per år. Genom att förädla informationen på olika sätt kan invånare och företag dra nytta av den i form av digitala

⁷ <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-legislation-reuse-public-sector-information>

tjänster. Man brukar nämna sex olika mönster⁸ för hur öppna data kan samlas, aggregeras och presenteras för att bli användbart för slutanvändare:

1. Enkla tjänster
2. Interaktiva tjänster
3. Aggregerande tjänster
4. Jämförande tjänster
5. Lager med öppen data
6. Tjänsteplattformar

Oavsett vilket mönster som används, har alla gemensamt att det finns en leverantör av rådata (ofta en eller flera myndigheter) och olika mellanhänder som konverterar rådata och stödjer publicering i form av digitala tjänster för slutanvändare, se figur 2.



Figur 2. Värdekedjan för tjänsteutveckling på öppen data⁹.

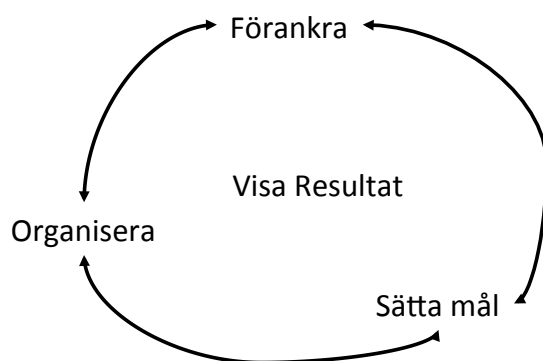
Myndigheternas roll när det gäller öppen data är dels att göra informationen tillgänglig som rådata men också att stimulera innovation av nya digitala tjänster, t.ex. genom att organisera innovationstävlingar, och hitta modeller för att stödja publicering. E-arkiv är en väsentlig byggsten för att tillgängliggöra och hantera öppen data effektivt.

⁸ Janssen, M., & Zuiderwijk, A. (2014). Infomediary Business Models for Connecting Open Data Providers and Users. *Social Science Computer Review*, 0894439314525902.

⁹ Baserad på Lindman, J., Rossi, M., & Tuunainen, V. K. (2013, January). *Open data services: research agenda*. In *System Sciences (HICSS)*, 2013 46th Hawaii International Conference on (pp. 1239-1246). IEEE samt Juell-Skielse, G., Hjalmarsson, Juell-Skielse, E., Johannesson, P. and Rudmark, D. (2014) *Contests as Innovation Intermediaries In Open Data Markets*. *Information Polity* 19 (3+4).

Att ta steget att införa e-arkiv

När man ska ta steget att införa e-arkiv så kan flera viktiga slutsatser dras utifrån deltagarnas erfarenheter. Erfarenheterna innehåller en rad förslag på aktiviteter och faktorer som kan stödja och motverka framgång med e-arkiv. De viktigaste aktiviteterna har samordnats i en enkel modell som kompletterar normal projektledning och som kan utgöra grunden till en handlingsplan för att införa e-arkiv, se figur 3.



Figur 3. Viktiga aktiviteter för att införa e-arkiv.

Förankra

Utan ledningens uttalade vilja och engagemang för att införa e-arkiv är det svårt att lyckas; förankring är a och o. För att motivera e-arkiv i ledningen kan man använda följande argument:

- Med e-arkiv kan vi uppfylla invånares och företags ökade krav på och behov av direkt tillgänglig information och insyn i myndighetens verksamhet
- Med e-arkiv är vi mer säkra på att inte bryta mot lagen i vår hantering av information
- E-arkiv är ett viktigt verktyg för att driva myndighetens strategiska förändringsarbete
- E-arkiv är ett fundament i en väl fungerande e-förvaltning utan manuella avbrott och med nya digitala tjänster baserade på öppen data

- Med e-arkiv kan vi skapa en modernare arbetsplats med enklare handläggning och effektivare styrning
- E-arkiv kan hjälpa oss att ställa av gamla tekniska system och minska licenskostnader

För att lyckas med förankringen behöver man kommunicera på olika sätt via olika kanaler, demonstrera pilotexempel och visa på nytta. En väl genomförd nyttoanalys är ett bra hjälpmedel för att hitta de argument som är mest relevanta för den egna myndigheten. Tänk på att politiker har behov av att se medborgarnas perspektiv och nytta med e-arkiv. Det är också viktigt att välja ut inflytelserika personer och eldsjälar som kan lyfta frågan i olika sammanhang och möten. Det gäller att arbeta aktivt med den informella organisationen runt e-arkiv och göra IT-avdelningens medarbetare till ambassadörer för e-arkiv.

Sätt mål

Tydliga och kommunicerbara mål underlättar förankringsarbetet hos ledningen och hos verksamheten i övrigt. Några viktiga faktorer för att lyckas med att sätta mål är:

- Skapa gemensamma mål för att möjliggöra samverkan mellan verksamhet, teknik och arkiv.
- Avgränsa och skapa realistiska mål för att lyckas med genomförandet av e-arkiv.
- Skapa tydliga mål som förklarar varför e-arkiv är viktigt och hur det bidrar till myndighetens övergripande planer och strategier.

För att formulera mål som är gemensamma, realistiska och tydliga krävs en hög grad av interaktion med ledning och andra nyckelpersoner i myndigheten. Genom att klart definiera vad e-arkiv innebär och hålla en levande dialog stöds arbetet med att sätta mål. En väl genomförd nyttoanalys hjälper också till i målformuleringen. Dessutom är det viktigt att inte gapa över för mycket åt gången utan målen ska vara realistiska och kopplade till avgränsade etapper i införandet av e-arkiv.

Organisera

Genom att etablera nya roller och strukturer samt att utveckla kompetens och samverka med andra myndigheter organiserar man för att införa e-arkiv.

IT-arkivarien är en ny roll som får en strategisk betydelse i och med att informationshanteringen är spridd i alla delar av myndigheten och införande av e-arkiv därigenom påverkar hela verksamheten.

Kompetens utvecklas på flera olika sätt, dels genom regelrätta utbildningar men också genom att utföra (learning-by-doing) och genom samverkan med andra myndigheter eller användning av konsulter. Beställarkompetens och kunskap om vilka system som används av andra kommuner och förvaltningar är viktiga kunskaper och ramavtalet för e-arkiv¹⁰ är ett bra stöd för att vinna tid i

¹⁰ <http://www.sklkommentus.se/inkopscentral/ramavtal/it-varor-och-tillhorande-tjanster/e-arkiv/>

kravställningsarbetet, få stöd i kontraktsskrivning och tillgodogöra sig kunskaper från specialister i andra organisationer.

Samverkan kan ske på olika nivåer och med olika målsättningar, från ren kunskapsöverföring till att upprätta gemensamma myndigheter med digitala tjänster för e-arkiv. Men det kan vara utmanande att samverka med andra myndigheter och det gäller att hitta samverkanspartner med likartade målsättningar och grundläggande kompetens inom e-arkiv. Det kan också vara en fördel om en av myndigheterna tar rollen som färdledare i samarbetet.

Konsulter kan bidra med kompetenser som saknas i den egna myndigheten och som kan vara svåra att rekrytera men konsulter kan även hjälpa till med att driva förändring.

Visa resultat

Genom att kontinuerligt visa resultat behåller man farten i införande av e-arkiv. För att lyckas med det krävs att arbetet delas upp i mindre delar med realistiska målsättningar för varje del. Nyttöanalysen och nyttorealiseringsplanen ger ett bra underlag för att prioritera insatserna i e-arkiv och styra dem mot konkreta avgränsade resultat som kan uppnås med jämna mellanrum. Tidiga resultat kan handla om deltagande i samarbeten, interna demonstrationer, etablerade avtal, utvärdering av piloter för en del av verksamheten och så vidare. Härigenom kan man kontinuerligt kommunicera nya exempel för hur e-arkiv bidrar till verksamheten.

Samspel för framgång med e-arkiv

Aktiviteterna i modellen ovan är inbördes beroende och påverkar varandra. T.ex. påverkas resultaten av hur väl man lyckas med att förankra, sätta mål och organisera men vilka resultat man väljer att prioritera påverkar i sin tur vilka mål man behöver sätta och hur man behöver organisera arbetet. Aktiviteterna behöver alltså hanteras parallellt och ju mer de samspekar desto större är sannolikheten att man når framgång med e-arkiv.

Bilaga 1 – Fokusgruppens genomförande

Följande personer deltog i fokusgruppen:

- Anna Gillquist, SKL
- Bo Johansson, Sollentuna kommun
- Caspar Almalander, Eskilstuna kommun
- Ida Engberg, SKLs inköpscentral, ansvarig för ramavtal e-arkiv
- Isak Nyberg, Skellefteå kommun
- Johan Kjernald, Göteborgsregionens kommunalförbund och Västkom
- Lars Danneman, eDelegationen
- Mathias Krusell, Mölndal kommun
- Mattias Lundin, Ale kommun
- Mats Nafsund, Västerås stadsarkiv
- Pia Hedenblad, SKLs inköpscentral
- Tero Päiväranta, Luleå tekniska universitet
- Tommy Bengtsson, HiQ
- Ulrika Gustafsson, Västerås stadsarkiv och SKLs juridiska avdelning

Följande personer var förhindrade att delta:

- Marie Westberg, Skatteverket
- Jon Juliusson, Skatteverket

Caspar Almalander genomförde ett förberedande möte med Marie och Jon för att representera deras erfarenheter under workshopen.

Ansvariga för att dokumentera workshopen, analysera resultatet och sammanställa rapporten:

- Carl-Mikael Lönn, Stockholms universitet, eGovlab
- Gustaf Juell-Skielse, Stockholms universitet, eGovlab
- Monica Winge, Stockholms universitet, eGovlab

Fokusgruppens upplägg och genomförande

Fokusgruppen delades upp i två delar: individuella presentationer och fokusgrupper.

De individuella presentationerna hade förberetts i förväg utifrån ett antal frågor ställda av SKL:

1. Vad var det som gjorde att ni lyckades få till beslut i er verksamhet och att er ledning vågade gå vidare med investeringen?
2. Vilka är era framgångsfaktorer?
3. Vilka nyttor och tjänster ser ni att ni kan utveckla framöver?
4. Vad får ledningen att inse fördelarna med e-arkiv?
5. Vilka av era erfarenheter kan vi ”paketera och kommunicera” för att stötta övriga organisationer i att fatta beslut kring e-arkiv?
6. Vilka säljargument biter på ledning och politik?

Följande personer presenterade:

1. Mats Nafsund och Ulrika Gustafsson, Västerås
2. Bo Johansson, Sollentuna
3. Caspar Almalander, E-arkiv och e-diarium (eARD-projektet)
4. Johan Kjernald, Göteborgsregionens kommunalförbund
5. Tommy Bengtsson, Kommunförbundet Stockholms Län
6. Caspar Almalander, Skatteverket (representerade Marie Westberg och Jon Juliusson)
7. Mathias Krusell, Mölndal
8. Mattias Lundin, Ale
9. Caspar Almalander, Knytgruppen
10. Isak Nyberg, Skellefteå
11. Tommy Bengtsson, Stockholms Stad
12. Tero Päiväranta, Kronoberg/Blekinge, Härnösand, Stockholm

Utöver ovanstående presenterade även Lars Danneman från E-delegationen *Vägledning i nyttorealisering*.

Deltagarna delades in i tre fokusgrupper för att diskutera följande frågeställningar:

1. Hur ska man motivera – få fram ett beslut om att investera i e-arkiv i kommuner?
 - a. Vad behöver ledningen veta och bli informerad om?
 - b. Vad behöver politiker veta och bli informerade om?
 - c. Vad annat krävs?
2. Viktigaste nyttor med e-arkiv och hur realisera dem?
 - a. Vilka nya tjänster och andra nyttor är möjliga?
 - b. Vilka nyttor har redan realiserats?
 - c. Hur har de blivit evaluerade, rapporterade och mätta? Vem har tagit ansvar för det?
 - i. Hur att få ska nyttorealisering av e-arkiv gå till?Behövs det?

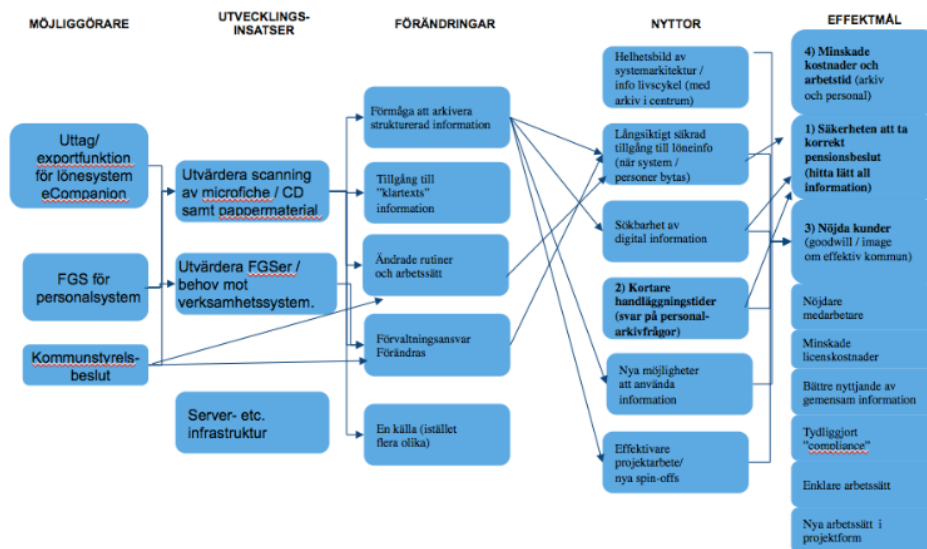
3. "Lessons learned" att kommunicera till andra? (Varför och hur ska man investera i e-arkiv?)
 - a. Formulera tre-fyra viktiga poänger ("lessons learned") att kommunicera till andra kommuner (ledning och politiker) för att investera i e-arkiv
 - b. Hur kommer e-arkiv att se ut om 10 år?

Hur har rapporten sammanställts?

Såväl de individuella som fokusgruppernas presentationer spelades in och dokumenterades skriftligt. Därefter tolkades och analyserades innehållet i vad som sades och kategoriserades som framgångsfaktorer och utmaningar. Dessa sorterades därefter i ett antal teman. Teman har formulerats fritt utifrån innehållet men har påverkats av forskarnas förförståelse för området.

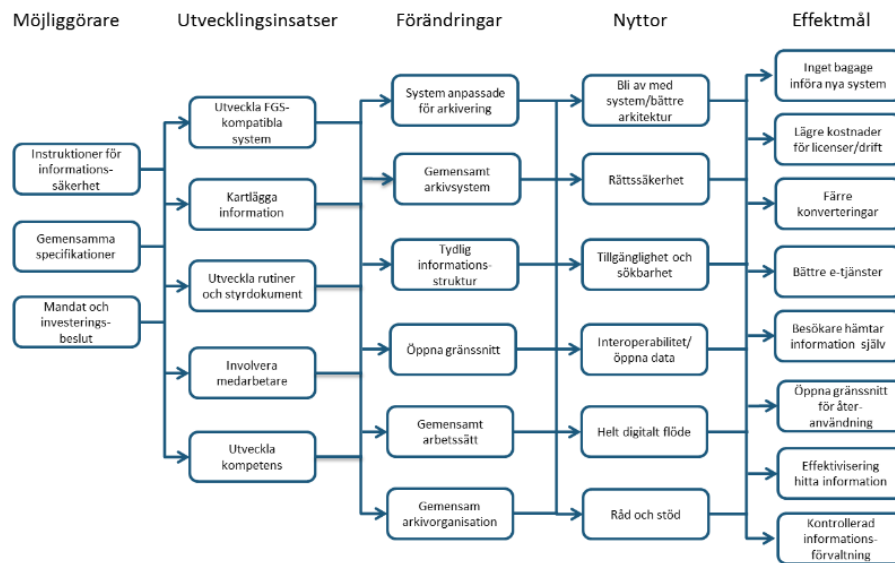
Bilaga 2 – Exempel på nyttoanalyser

Härnösand



Nyttoanalys e-arkiv generellt Härnösand.

Kronoberg/Blekinge



Nyttoanalys för e-arkiv i Kronoberg/Blekinge.

Stockholm



Nyttoanalys e-arkiv överklagan detaljplan Stockholm.