

# **Från inkommande handling till arkiv**

Förstudie inför digitalisering, Timrå  
kommun

Datum: 2018-09-16

Version: 1

Projektledare och författare, ArkivIT: Hugo Quisbert

Projektmedlemmar, ArkivIT: Magdalena Sjö Dahl

# Innehållsförteckning

<b>Bakgrund</b>	<b>4</b>
<i>Syfte med uppdraget</i>	4
<i>Avgränsning</i>	4
<i>Begreppet handling</i>	4
<b>Verksamhetsutvecklingsprocess</b>	<b>5</b>
<b>Digitalisering</b>	<b>5</b>
<i>Exempel på digitalisering</i>	7
Studiebesök i Härnösand	7
Erfarenheter från Upplands Väsby kommun	9
<b>Verksamhetsanalys</b>	<b>10</b>
<i>Arbetsprocessen i registraturen</i>	11
Analog arbetsprocessen inom registraturen	11
Det digital arbetsprocessen inom registraturen	12
Arbetsprocessen vid arkivet	13
<i>Några identifierade problem</i>	13
<b>Förändringsanalys</b>	<b>15</b>
<b>Åtgärdsanalys</b>	<b>17</b>
<i>Målbild med digitalisering</i>	21
<i>Effekter av digitalisering</i>	23
Minskade kostnader	23
Förbättrad service	26
<i>Vägen till arkivet</i>	27
<i>Arkiveringsperspektivet</i>	27
<b>Färdplan</b>	<b>28</b>
<b>Referenser</b>	<b>30</b>

<b>Bilaga 1</b>	<b>1</b>
Generella rekommendationer inför införande av e-arkiv	1
Rekommendationer för förberedelser av digitalt material under tiden inte finns ett e-arkiv	3

## Bakgrund

Timrå kommun har gett ArkivIT i uppdrag att se över arbetssätt, organisering och behov av utveckling inom processen ”Från inkommande handling till arkiv”. Främst utifrån ett digitaliseringsbehov.

Timrå kommun medverkar tillsammans med andra nio kommuner i projekt eSamverkan. Detta projekt syftar till att med gemensamma krafter öka digitaliseringen i kommunerna. Projektet ska främja utvecklingen av tjänster för medborgarnytta och effektivisering. Uppdraget är en i en serie parallella digitaliseringsaktiviteter inom kommunen<sup>1</sup>,

### Syfte med uppdraget

Uppdraget syftar till att föreslå en organisation och ett nytt arbetssätt som inbegriper digitalisering i så hög utsträckning som möjligt inom processen.

### Avgränsning

Uppdraget fokuserar på Timrå kommuns serviceverksamhet och dess arbetsprocesser vilket utgör en naturlig avgränsning för det som avhandlas i rapporten.

### Begreppet handling

Genomgående i denna förstudie används begreppet ”handling” som ett samlingsbegrepp för samtliga typer av allmänna handlingar enligt Tryckfrihetsförordningen (TF 2 kap 3 §):

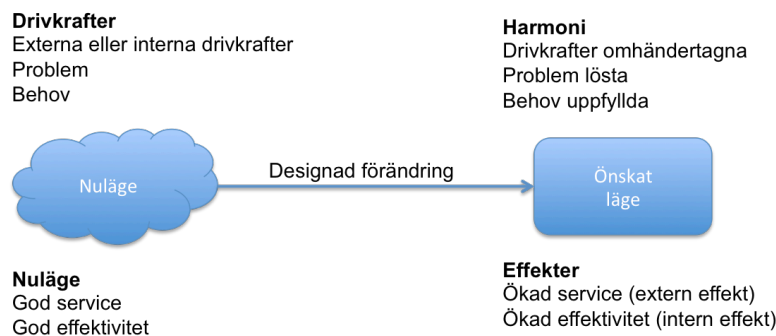
*3 § Med handling förstås framställning i skrift eller bild samt upptagning som kan läsas, avlyssnas eller på annat sätt uppfattas endast med tekniskt hjälpmedel. Handling är allmän, om den förvaras hos myndighet och enligt 6 eller 7 § är att anse som inkommen till eller upprättad hos myndighet. (TF)*

---

<sup>1</sup> Det bör nämnas att det pågående projektet ”Hantering av ärenden inom KF och KS” har genom ett inspel bidragit till att uppdraget kunnat ledas i samma riktning som det förstnämnda, vilket lyfts upp i senare kapitel.

## Verksamhetsutvecklingsprocess

Vi brukar ta för sant att dagens samhälle är i ständig förändring. Det gäller även samhällets organisationer så som statliga verk, kommuner och landsting. Det finns olika drivkrafter för förändring i verksamheten. Den tekniska utvecklingen (t.ex. IT) brukar pekas ut som en av dem. Det har även visat sig att ”Implementing IT is implementing change” (Markus & Benjamin, 1997). En medveten förändring kräver ett designat angreppssätt för att åstadkomma en lyckad förändring (Goldkuhl & Röstlinger, 2012). Detta betyder att vi på förhand behöver föreställa oss ett önskat läge utifrån ett nuläge. Det innebär i sin tur att vi bör ställa oss en del frågor om hur det ser ut nu; alltså vi behöver göra en nulägesanalys för att identifiera problem och behov för att på så sätt kunna adressera de effekter vi vill åstadkomma. Det bör påpekas att det i denna förstudie inte kommer att uppnås ett förändrat tillstånd, utan endast en föreställning om ett ”önskat läge”. Ett exempel visas nedan i figur 1 på hur en sådan process, i detta fall inför en digitaliseringsprocess, kan se ut.



Figur 1 - Från nuläge till önskat läge

## Digitalisering

Begreppet ”digitalisering” används idag flitigt och kan innefatta åtgärder såsom att t.ex. genom skanning omvandla analog information till digital men också att hantera information som är skapad digital. För att uppnå en fullskalig digitalisering som leder till mer effektiva och kvalitativa processer krävs i regel långsiktiga strategier och

planer samt verktyg och resurser anpassade för en process anpassad för de digitala förutsättningar som finns. Inför en omfattande digitaliseringsinsats behövs ofta en översyn av verksamheten, övergripande lagkrav och olika berörda intressenters behov. Även om övergången till ett digitalt arbetssätt ibland kan upplevas som en komplex och tidskrävande process så är syftet i regel att kvalitetssäkra och effektivisera arbetet.

E-förvaltning ses som ett led i digitaliseringen av kommuners verksamheter och aktiviteter:

*E-förvaltning är så mycket mer än en fråga om IT. Tekniken är en resurs som rätt utnyttjad förenklar för privatpersoner och företag, stödjer effektivitet, kvalitet och samverkan samt bidrar till att utveckla demokrati, organisationer och arbetssätt. Med utgångspunkt i olika individers behov behöver denna resurs utnyttjas på bästa sätt i den pågående moderniseringen av offentlig sektor. ( SKL, 2011, s. 5)*

## Digitaliseringsområden

Kanske är det bara fantasin som sätter gränser för vad som skulle kunna digitaliseras. Emellertid, utifrån kommunens verksamheter är några exempel på vad som skulle kunna digitaliseras:

- Samhällsplanering
- Mottagande av medborgarförslag
- Digitala läroplattformmar i skolan
- Digitala tolktjänster
- Ansökan och handläggning av bygglov
- Ansökan och handläggning av bidrag till föreningar
- Intern utbildning

Listan kan göras mycket lång. Listan syftar till att illustrera att digitaliseringsområdet är legio. Varje organisation som vill digitalisera sin verksamhet kommer att behöva kartlägga vilka processer man skulle vilja eller behöver digitalisera.

## Exempel på digitalisering

### Studiebesök i Härnösand

Det inom förstudieuppdraget genomförda studiebesöket till Härnösand visade på några exempel på hur man i Härnösand kommun valt att arbeta med att effektivisera och digitalisera sin arbetsprocess. Några av de nyckelåtgärder som framkom, och som även ligger i linje med t.ex. SKL:s *Strategi för eSamhället*, vid studiebesöket var:

#### *Samverkan*

Vid studiebesöket den 25 april 2018 berättade representanterna från Härnösands kommun om flera former av samverkan mellan registratur, arkiv och verksamheter ute i organisationen. Genom att år 2009 centralisera sin registratur samlade man kommunens kompetens för registratur och diarium på en plats i organisationen. För att säkerställa att centraliseringsprocessen gav önskat resultat hölls regelbundna avstämningsmöten. För en förvaltning, byggförvaltningen, uppstod tidigt nackdelar med den centrala registraturen då registrering av framförallt ritningar och underlag till bygglovsansökan krävde specialistkompetens utöver den som besatts av den centrala registraturens medarbetare. Detta löstes då genom att bygglovs-koordinatorer anställdes som istället fick ansvara för registrering av bygglovsärendena.

#### *Riktlinjer och styrdokument*

Kommunarkivet har, tillsammans med registraturen, initierat en översyn av kommunens dokumenthanteringsplan. Under arbetet med att skapa dokumenthanteringsplanen har handläggare och enhetschefer bjudits in för att kartlägga processer och handlingstyper i organisationen. Vid träffarna får verksamheterna beskriva sin handläggning och processen. I arbetet med dokumenthanteringsplanen har arkivarie, registrator och nämndsekreterare ingått och utgjort vad som beskrevs som en bra kärntrupp.

För arkivet beskriver kommunarkivarien att de har tydliga rutiner för hur en leverans till kommunarkivet får gå till och när den ska ske. Detta underlättar kommunarkivets arbete. Kommunen är även mitt uppe i ett implementeringsprojekt av det e-arkiv,

Iipax från IdaInfront, som har upphandlats. För e-arkivet, liksom för övrigt digitaliseringsarbete, har man tydliga brytdatum för vilken information som ska levereras i digitalform till e-arkivet.

#### *Kompetensutveckling och utbildning*

I samband med centraliseringen av registraturen arbetade medarbetarna i Härnösand aktivt med att samtliga registratorer (idag fyra stycken) skulle kunna arbeta gentemot och registrera handlingar från (och till) samtliga förvaltningar i kommunen. Detta har minskat sårbarheten vid t.ex. frånvaro inom registraturen. Tanken är att registratorerna ska vara generalister gällande förvaltningarnas ämnesområden samtidigt som de är experter på diarieföring och registratur.

#### *Digitalisering och digitala stöd*

Som tidigare nämnts har Härnösand upphandlat ett e-arkiv som under år 2018 håller på att implementeras. Kommunen har diarieföringssystemet Ciceron (tidigare Diabas) för stora delar av kommunen, dock har bygg och miljö samt socialtjänsten verksamhetsspecifika system.

Samtliga handlingar som kommer in till eller upprättas i kommunen skannas för att kunna hanteras i ett digitalt flöde. Handläggarna kommer åt handlingarna via respektive ärendehanteringssystem. I dagsläget läggs de pappershandlingar som finns i akterna i kommunens närarkiv i väntan på leverans till kommunarkivet.

För handlingar inom samhällsbyggnadsprocessen har kommunen arbetet med standardiserade ärendemeningar för att underlätta registratorernas arbete samt öka sökbarheten. Byggförvaltningen har en vision om att bli helt digitala med sin hantering från och med den 1 januari 2019. Detta för att effektivisera sin ärendehandläggning.

Andra exempel där digitaliseringen underlättat för t.ex. registraturen samtidigt som tillgängligheten ökat för medborgarna är via det digitala diariet som nås via kommunens webbplats. Denna tjänst har ersatt den tidigare postlistan som skickades ut veckovis till dem, främst journalister, som begärde ut postlistan.

Kommunen har även e-tjänster och e-formulär på webbsidan. Där ser men dock endast en mindre nytta då e-tjänsterna inte används i någon stor utsträckning. E-



tjänsterna är inte heller integrerade med kommunens verksamhetssystem vilket gör att de inte bidrar till en effektivisering av registreringen.

#### Erfarenheter från Upplands Väsby kommun

Ett annat exempel på en kommun som länge arbetat aktivt med att utveckla och digitalisera sina processer är Upplands Väsby kommun. Kommunen har liksom Timrå Lex (från SolarPlexus IT) som sitt kommunövergripande ärendehanteringssystem. Bygglovenheten arbetar också i Lex medan bl.a. miljöförvaltningen (Miljökontoret) och socialförvaltningen till stor del använder verksamhetsspecifika ärendehanteringssystem. Kommunens nämndhantering sker dock för samtliga nämnder i Lex. Liksom i Timrå har man sedan flera år digitala nämndsammanträden där politikerna får tillgång till underlagen för samtliga ärenden, inklusive individärenden under socialtjänstlagen och föräldrabalken, via säker digital hantering.

Liksom i Härnösand har man i Upplands Väsby valt att samla registratur, tillsammans med nämndsekreterare och kommunarkivarier, i en gemensam central funktion. Bygglovenheten är även här undantagen den centraliserade registreringen medan merparten av kommunens övriga diarie- och ärenderegistrering sker centralt. Genom att samla all expertis för hela dokument- och informationshanteringen upplevs en möjlighet till ökat kunskapsutbyte, minskad sårbarhet i processen samt ökad specialisering. Nackdelar är dock att det ibland upplevs finnas en distans och ett avstånd från verksamhetsrepresentanterna och kärnverksamheterna. Detta löses dock med löpande dialog- och avstämningsmöten samt spridning av tydlig information.

I samband med centraliseringen av registratur och nämndhantering i Upplands Väsby bedrevs ett omfattande arbete med att upprätta skriftliga rutiner för samtliga nämnders och förvaltningars hanteringar. Ett kommunövergripande arbete för att upprätta dokumenthanteringsplan/hanteringsanvisningar genomfördes även. Utifrån dessa skriftliga rutiner och styrdokument kunde ett fortsatt utvecklingsarbete ta sitt avstamp. Samtliga stora förändringar såsom t.ex. beslut om digitalisering av nämnd- och ärendeprocesser förankrades genom politiska beslut i nämnderna.

En dialog fördes även med leverantörer av de befintliga verksamhetssystemen i kommunen om hur systemens funktioner samt utvecklingsmöjligheter kunde underlätta övergången till ett elektroniskt arbetssätt.

En del av det arbete som Upplands Väsby kommun genomfört för en ökad digitalisering har skett i projektform i ett projekt kallat *e3i*. Projektnamnet står för effektiv, elektronisk och ekonomisk informationshantering. Inom projektet har omfattande informations- och utbildningssatsningar gjorts där målgruppen framförallt varit kommunens medarbetare ute på förvaltningarna. För att få en digital hantering krävs att samtliga medarbetare som är en del av kommunens informationsflöde har god kännedom om gällande lagar och regler men även känner sig trygga i de digitala verksamhetsstöd som finns. En viktig del av arbetet med projektet *e3i* har även varit att lärandet ska vara lustfyllt – detta har bl.a. uppnåtts genom illustrerat informationsmaterial, speciellt framtagna filmer, skräddarsydda utbildningar samt exempelvis utdelning av tablettaskar och pepparkakor med tryckt budskap på. Inom projektet togs även ett *quiz* fram för att medarbetarna i kommunen skulle kunna testa sina kunskaper. Detta quiz var inspirerat av ett liknande projekt som genomförts i Malmö stad i samband med deras kommunövergripande digitaliseringsarbete.<sup>2</sup>

Vikten av övergripande strategier och tydliga målbilder lyfts även fram i informationsmaterial från Malmö stad men även t.ex. i digitaliseringsstrategier från olika kommuner. Ett exempel på en sådan digitaliseringsstrategi är Örebro kommuns (Örebro, 2017) där strategier, målbilder samt delmål tydliggörs för det kommunövergripande digitaliseringsarbetet.

## Verksamhetsanalys

På Serviceverksamheten arbetar idag fem personer av vilka tre deltog i en workshop den 12 april 2018. Workshopen syftade till att kartlägga nuläge på enheten. Serviceverksamhetens primära uppgift är att arbeta med registratur och arkiv, medarbetarna har dock även andra ansvarsområden så som agera kontaktman för

---

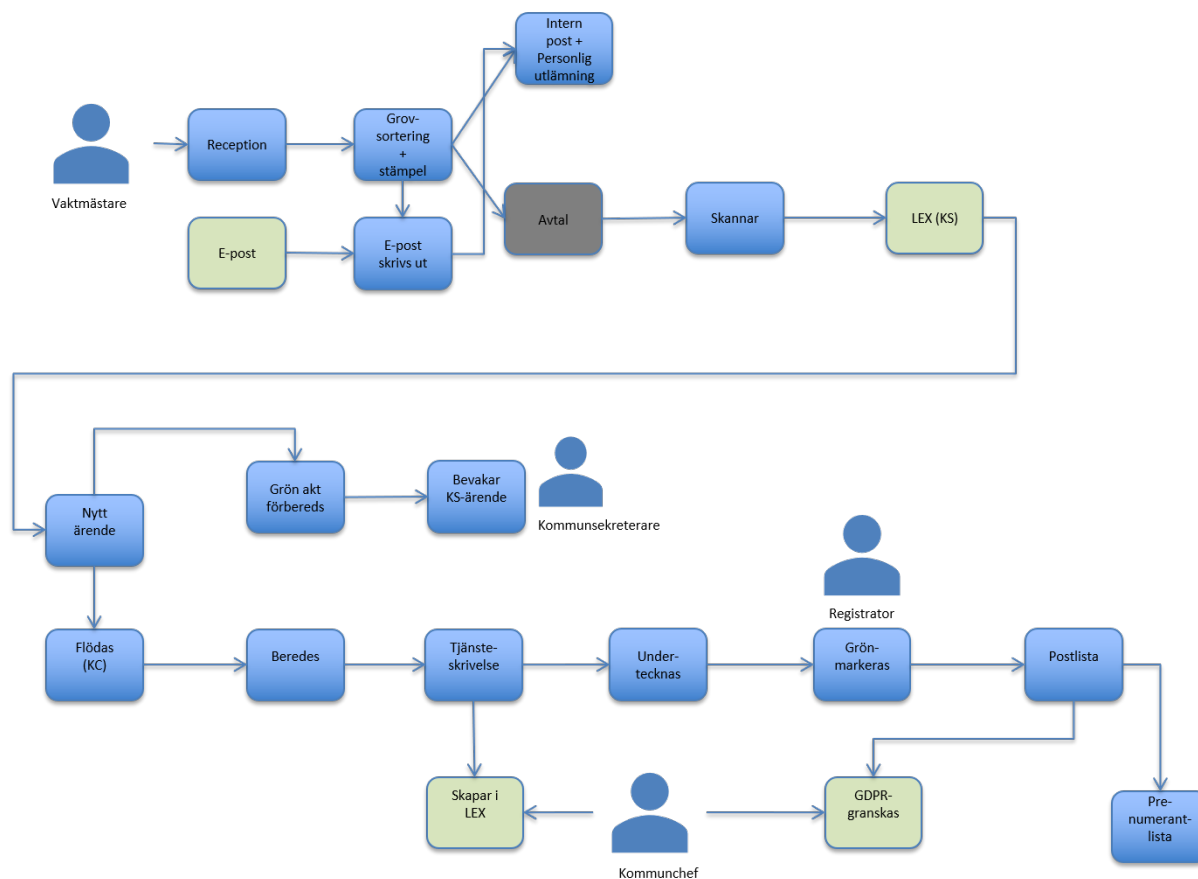
<sup>2</sup> Se Malmö stads quiz här: <http://quiz.malmo.se/> och läs mer om deras arbete här: <https://malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../IT-och-digitalisering/Det-digitala-Malmo/Sa-har-vi-arbetat-med-Det-Digitala-Malmo.html>.

vigslar, göra beställningar till gratulationer och gåvor, göra annonser om kommunens öppettider, rätta uppgifter i den kommungemensamma telefonkatalogen.

Beskrivningarna ovan syftar till att visa på Serviceverksamhetens många och diversifierade ansvarsområden och arbetsuppgifter, men även på den långa erfarenhet och kompetens som besitts av enhetens medarbetare.

### Arbetsprocessen i registraturen

En av uppgifterna under workshopen var att kartlägga, om än översiktligt, hanteringen av inkomna handlingar och deras flöde inom Serviceverksamheten. Figur 2 nedan visar kartläggningen.



**Figur 2 – Hantering av inkomna handlingar till Serviceverksamheten**

### Analog arbetsprocessen inom registraturen

- Vaktmästaren kommer in med posten till receptionen.
- Allt som kommer in grovsorteras och ankomststämplas.

- Posten skickas antingen med internpost eller så går medarbetarna själva över till mottagaren med handlingen.
- För att ta ett exempel: ett avtal har kommit in med posten. Handlingen stämplas, registraturen skannar in avtalet och registrerar det i Lex. I Lex skapas det ett nytt ärende. Om ärendet ska handläggas av kommunchefen så flödas ärendet till honom. Under tiden förbereds en grön akt av registraturen med tillhörande handlingar. Den gröna pappersakten lämnas till kommunsekreteraren.
- Kommunsekreteraren får akten för att kunna bevaka ärenden som ska behandlas av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige.
- Om ärendet ska behandlas av politiken upprättas det en tjänsteskrivelse av ansvarig tjänsteman, t.ex. kommunchefen. Tjänsteskrivelsen läggs in i Lex av handläggaren. För detta används integrationslösningen för MS Word gentemot Lex.
- Tjänsteskrivelsen undertecknas av handläggaren och överlämnas till registraturen som då "grönmarkerar" handlingen i Lex, dvs. handlingen anses vara en upprättad handling.
- I och med att handlingen har upprättats görs en notering på postlistan. Postlistan skickas ut dagligen till bland annat lokaltidningen enligt en upprättad prenumerantlista.
- Allmänna offentliga handlingar lämnas ut både elektroniskt och analogt. En bedömning görs om handlingen innehåller personuppgifter eller uppgifter som skyddas av sekretess. Granskningen görs av kommunchefen när det gäller elektroniskt material.
- Vid avslut av ärendet görs sorteringen inför arkivläggning på diarienummer. Arkivet är ordnat enligt allmänna arkivskemat.

#### Det digital arbetsprocessen inom registraturen

- E-post ankommer till registraturens postlåda.
- E-post skrivs ut och hanteras enligt ovan.

## Arbetsprocessen vid arkivet

- Avslutade ärenden levereras till kommunarkivet efter 3 år.
- Registraturen arbetar efter en etablerad rutin där handlingarna en gång om året läggs i arkivboxar och ordnas i diarienummerordning.
- Även digitalt material tas ut på papper inför arkiveringen.

Först och främst visar kartläggningen att arbetsprocesserna vid registratur och arkiv är pappersbaserade med inslag av digitaliserade arbetsmoment. Det bör upprepas att kartläggningen är långt ifrån komplett och behöver itereras för att få en komplett bild av alla förekommande processer vid Serviceverksamheten.

## Några identifierade problem

### P1 - Bristfälligt digitalt arbetsflöde

Det mesta av informationshanteringen på den undersökta enheten är fortfarande pappersbaserat trots att det finns IT-stöd för många processer. I den mån det förekommer handlingar i digitalt format, skrivs de ut på papper, samtidigt som analoga handlingar skannas för att även finnas digitalt.

### P2 - Dubbelarbete

Att handlingar och dokument hanteras på papper och digitalt förorsakar givetvis en del dubbelarbete eftersom information finns på olika medier. T.ex., måste handlingar och dokument som blivit utskrivna kontrolleras att handlingen är läsbar och att den hanteras enligt rådande föreskrifter. I några fall behöver handlingarna skrivas ut igen och kontrolleras igen.

### P3 - Långsamma arbetsprocesser

Även om handlingarna finns i registraturen eller i arkivet, är den eftersökningsprocessen ofta mycket långsammare än i digitala miljöer. I extrema fall kan det ta mer än två dygn att hitta handlingar i kommunens arkiv.

### P4 - Fördyrande aktiviteter

Långsamma manuella processer är i sitt dagliga utförande dyrare än automatiserade processer. Att skiva ut på papper, ibland samma handling flera gånger, är mer

kostsamt än att hantera ett digitalt dokument. Att hoppa mellan olika arbetsaktiviteter leder lätt till att medarbetare "glömmer bort" det man gjorde sist och då måste man ibland börja om från början, vilket leder till bortkastad arbetstid.

#### P5 - Arbetsroller är inte renodlade

Vissa medarbetare måste "hoppa från det ena till det andra" under en arbetsdag. En del av personalen arbetar med att både registrera handlingar, bemanna receptionen, göra beställningar på t.ex. gåvor med mera. Det saknas tydliga direktiv om hur stor andel av tjänsterna som ska ägnas åt respektive aktivitet. Detta riskerar skapa en "förlorad" medarbetaridentitet.

#### P6 - Saknas kompetens i digitaliserat arbetssätt

Även om det finns digitala verksamhetsstöd så arbetar många medarbetare till stor del med papper. Sådant kan ses som en del av kulturen i organisationen. Det kan också betyda att det saknas utbildning som höjer medvetenheten om datorernas möjlighet till att effektivisera arbetsuppgifter.

#### P7 – Otydlig information

Även om information om förändringar tillgängliggörs ger det upphov till oklarheter i relation till andra aktiviteter i kommunen. Detta medför att det blir svårt att blicka framåt i relation till nödvändiga förändringar eller skapa en sammanhängande bild av kommunens verksamhet.

#### P8 – Inaktuella dokumenthanteringsplaner

Kommunens dokumenthanteringsplaner och arkivreglementen skulle behövas ses över, revideras och aktualiseras. I samband med detta bör även gallringsbeslut ses över och revideras.

#### P9 – Avsaknad av ett arbetsforum

Medarbetarna vet ibland inte var och med vem man kan diskutera frågor kring vardagliga göromål. Ett återkommande "orosmoment" är utlämnade av sekretessbelagda handlingar och medarbetare ger uttryck för att man skulle vilja ha en konsulterande funktion utan att ständigt ta tid från berörd chef. Det saknas då ett forum eller ett "bollplank" för att diskutera verksamhetsfrågor och komplexa juridiska frågeställningar rörande informationshantering.

#### P10 – Arbetsro

Personalen har svårt att koncentrera sig på en uppgift. T.ex. vid registrering av ärenden måste medarbetarna samtidigt ha ögonen på receptionen. Om det kommer ett besök så måste besökaren prioriteras och medarbetaren tvingas lämna det man har för händerna. Detta ger ett brutet arbetsflöde och när man kommer tillbaka måste man nästan börja om från början.

#### P11 – Underbemanning

Personalen upplever en ökning av utlämnande av ärenden. På arkivet skjuter man framför sig en del viktigt arbete som t.ex. förtecknande av leveranser av arkivmaterial för att dels prioritera eftersökning av handlingar, dels inskanningsprocessen vid utlämning som kan ta tid då den mest efterfrågade typen av handling (tillsammans med betygsdokument) är planritningar. Planritningarna är ofta i avvikande pappersformat vilket förlänger tiden för inskanningen.

#### P12 – Arbetskontinuitet

För några år sedan gjordes det en kartläggning av processer enligt metoden LEAN. Arbetet förutsatte att kommunens medarbetare skulle jobba enligt LEAN, men nuläget visar att den förändringen “har varit stilla” och inom verksamheten ställer sig frågande till om manfaktiskt arbetar efter LEAN.

#### P13 – Kvalitetssäkrande av processer

Eftersom manuella aktiviteter tar lång tid i anspråk, upplever medarbetarna att det blir svårt att kvalitetssäkra processer. Ett exempel är att det kan vara svårt att gå igenom diariet och korrigera eventuella felaktigheter.

#### P14 – Enhetens otydliga roll i kommunen

Medarbetarna upplever att deras roller inte är fullt förstådda i många av kommunens led och att deras ställning har låg status.

## Förändringsanalys

Det finns en stor vilja hos Timrå kommuns medarbetare på serviceverksamheten att digitalisera informationshanteringen. Dock bör syftet och målet med arbetet tydligt

definieras och spridas i organisationen. Delmål och aktiviteter bör brytas ned för att konkretisera arbetet. Informationsstrategier och kanaler för informationsspridning ska finnas inom arbetet, detta för att öka känslan av engagemang men också för att lugna eventuell oro för vad förändringen kommer att innebära för enskilda personer. När olika projekt löper parallellt är det extra viktigt med tydlig kommunikering och samordning för att alla ska arbeta mot samma mätbara mål. (P7)

För personalen är löpande kompetensutveckling och möjlighet med samverkan med andra kommuner och personer som har samma roll som de själva i andra organisationer viktig för att få ett stöd i förändringsprocessen. (P9) Det bör finnas expertkompetens inom informationshantering och gällande regelverk såsom arkivlagen, offentlighets- och sekretesslagen och dataskyddsförordningen. Expertkompetensen ska finnas tillgänglig som ett "bollplank" och någon att rådfråga i det dagliga arbetet för exempelvis handläggare ute i förvaltningarna men även för personalen i registraturen och i arkivet. Med andra ord, kommunen skulle behöva inrätta en arbetsroll som tjänar som "mentor" när det kommer till digitaliserat arbetssätt men även bara för att diskutera otydliga arbetsfrågeställningar. Det bör även finnas ett arbetsforum i form av t.ex. löpande möten eller samverkan med liknande enheter i andra kommuner, för att kunna diskutera och lyfta verksamhetsfrågor och standardisera arbetet inom och gentemot andra närliggande och angränsade organisationer. (P10)

Idag är rollerna inom kommunen ofta splittrade och många processer är i hög grad personberoende. (P5) Detta ger en sårbarhet, särskilt i en förändringsprocess som kräver både ekonomiska och personella resurser. Tydliga, aktuella skriftliga rutiner som är väl förankrade i verksamheten är ett sätt att avhjälpa detta och minska sårbarheten. (P8, P13) Vidare behöver kommunen renodla arbetsrollerna (P5) alltså bryta ut rena registraturuppgifter, receptionsarbete och andra göromål i tydligt profilerade befattningar med tydliga befattningsbeskrivningar (P5). När det är gjort, presentera den "nya organisationen" under "högtidliga former" till alla andra medarbetarna på kommunen. (P14) Vidare, är det viktigt att ta vara på den kompetensen som redan finns inom kommunen då många medarbetare har mångårig och djup kunskap om verksamheten.



Kommunen har ett flertal bra systemstöd i form av Lex, VisualArkiv och stöd för utveckling av e-tjänster. Kommunen bör göra insatser i att öka användningen av befintliga resurser för att effektivisera arbetet. (P2, P3, P4) De nämnda tjänsterna bör byggas vidare på och personalen bör få utbildning i hur systemen kan vara ett stöd i arbetet med digitalisering. (P1, P6)

En lyckad digitalisering av verksamheterna kommer att leda till att arbetstid frigörs och därmed löses till en viss del behovet av ökade personalresurser på längre sikt (P11).

Allt som allt behövs en viss omorganisation inom enheten vad det gäller arbetsprocessen, arbetsroller och befattningar. Omorganisationen och digitaliseringsarbetet bör gå hand i hand där digitaliseringen sätter prägel på hur omorganisationen ska se ut och hur den nya organisationen ska arbeta. Det är av vikt, när omorganiseringen har ägt rum att efter en viss tid utvärdera arbetet för att förbättra verksamheten ytterligare. Utvärdering ska belysa förankringen av digitaliseringsarbete i enheten. (P1) Vidare bör utvärderingsprocessen vara återkommande för att få visshet i att det finns en arbetskontinuitet och att förändringarna ger önskat resultat. (P12)

## Åtgärdsanalys

Eftersom uppdraget har fokuserat på en enhet hos kommunen, ter det sig tämligen svårt att ge råd som täcker alla möjliga infallsvinklar i vad digitalisering innebär för hela Timrå kommun. Det gör att råden som följer kan tyckas vara inte direkt anpassade för den situationen som beskrivs ovan. Råden ges däremot utifrån kunskap och erfarenheter av digitalisering. Emellertid har de problem som beskrivits ovan setts som hinder i arbetet med att digitalisera arbetsprocesserna inom serviceverksamheten.

- Skapa en helhetssyn om digitalisering i hela kommunen
  - o Digitaliseringsarbetet måste förankras i kommunens samtliga enheter. Arbetet kommer att och bör engagera medarbetarna eftersom de

kommer att kunna se sammanhang i förändringsprocessen och den påverkan som processen ger på deras dagliga arbetsuppgifter.

- Skapa en tydlig plan med definierade aktiviteter och målbilder
  - Se över hela processen övergripande för att få en så effektiv process som möjligt hela vägen. Anlita extern kompetens om det behövs. Samarbetet med Mittuniversitetet är också ett exempel där denna typ av arbete kan bedrivas och genomföras.
- Kommunicera förändringsprocessen
  - Tydlig kommunikering internt så att alla är införstådda med syftet med processen och vad som förväntas av dem i varje led.
  - Förändringsprocessen ska förankras hos varje medarbetare. Förankringen blir lyckad om medarbetaren vet vad som förväntas av honom eller henne. I kommunikationen gentemot medarbetarna är det viktigt med en återkoppling så att organisationen med säkerhet vet att förändringsprocessen har lyckats.
  - Kommunicera även till kommunmedborgarna att digitaliseringsarbete pågår. Medvetandegör kommuninvånarna så att de digitala kanaler för kommunikation gentemot kommunen blir naturliga för alla medborgare. På så sätt kan man minska pappersinskick till kommunen.
  - Utse ambassadörer som kan sprida digitaliseringsbudskapet i organisationen. Det är även viktigt med överlappande kompetenser i alla projekt så att man inte får sårbara och personberoende utvecklingsprojekt.
  - Utse mentorer/expertter som på operativnivå kan hjälpa till med omställningen till digitaliserat arbetssätt
- Planera för förändringsprocessen
  - Tid måste avsättas för en förändringsprocess och arbetet måste prioriteras genom att personella resurser avsätts som får chans att jobba med detta.
  - Sätt tydliga brytdatum – fokusera framåt och inte på det gamla – det tar mycket energi, kraft och motivation att försöka rätta bakåt.

- Se över personalbefattningar, renodla dessa i nya profiler med tydliga roller och ansvar och befattningsbeskrivningar.
- Utnyttja befintlig kompetens
  - Engagera arkiv och registratur i t.ex. framtagande av e-tjänster för att skapa integration och digitalt flöde även på insidan (och inte bara ut mot medborgarna) – se då över om befintliga systemstöd stödjer detta.
- Utnyttja befintliga resurser
  - Utred vidare hur man kan utnyttja befintliga installerade IT-system. Att utnyttja IT-verktyg till fullo ger vinster i form av effektivare arbetsprocesser. IT-system hjälper även att kvalitetssäkra arbetsprocesser och i förlängningen blir servicen till medborgarna av bättre kvalitet. I det här arbetet kan man utgå från frågeställningarna: Använder man befintliga systemstöd på ett effektivt och korrekt sätt? – kan man med små kostnadsmedel utnyttja dem ytterligare för att på så sätt fortsätta att arbeta mot ett digitalt flöde?
- Öka kompetensen hos medarbetarna
  - Kartlägg vilka medarbetare som behöver kompetenshöjning och inom vilka specifika områden.
  - Planera och genomför kompetenshöjande insatser genom att använda interna och externa resurser.
- För registraturen:
  - Skapa skriftliga rutiner för arbetet.
  - Utred juridiska frågetecken som t.ex. maskning av personuppgifter och rollfördelning vid utlämning av allmän handling.
  - Tydliggör roller och ansvarsfördelning.
  - Öka kompetensen i systemstöden såsom Lex. Det finns en god grundkunskap och stöd i Lex men systemet kan användas mer effektivt genom utbildning, vidareutveckling och stöd.
  - Börja titta på standardiserade ärende- och dokumentrubriken (använd befintligt systemstöd) för att underlätta sökbarhet vid framtida digitalisering samt för att effektivisera registreringen.
- För arkivet:

- Skapa skriftliga rutiner för arbetet, tydliga regler för hur och när arkivleveranser får göras. Personalen i arkivet får på detta sätt bättre möjlighet att planera sitt arbete.
- Arkivet bör förtecknas. Kommunen har VisualArkiv och under studiebesöket inom förstudien öppnades en möjlighet till kunskapsutbyte med Härnösand.
- Utred juridiska frågor som t.ex. informationsägandeskap, ev. kompetensutveckling i sekretessprövning. Det finns en god grundkunskap och förståelse för områdets svårigheter hos arkivets personal att bygga vidare på.
- Inför digitaliseringen bör kommunen fortsätta det påbörjade arbetet med klassificeringsstrukturen och diarieplanen samt revidera och se över dokumenthanteringsplanerna/hanteringsanvisningarna.
- För Serviceverksamhet
  - Omorganisera genom att införa en central registratur och en central posthantering.
- För kommunen
  - Inför MS Office 365 som central nav för dokumentskapande, lagring och distribution.

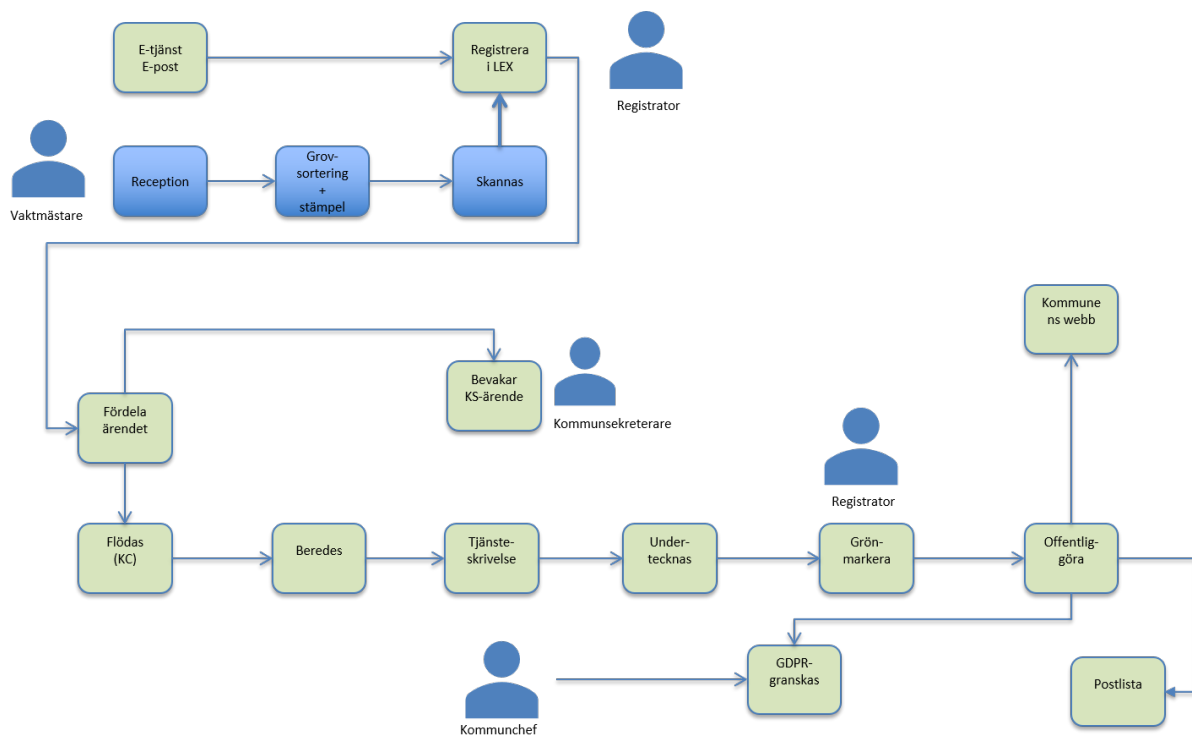
Digitalisering handlar lika mycket om bra systemstöd som tydliga rutiner och processer, kompetensutveckling, vidareutbildning och duktiga medarbetare.

Det kan finnas vinster med att liknande Härnösand, undersöka möjlighet till central registratur för att samla kompetens och skapa specialister på diarieföring, arkiv och digitalisering. En sådan förändring ger synergieffekter i form av kompetensöverföring mellan medarbetarna och homogenisering av registraturarbete. Det är dock viktigt med återknytning till förvaltningen om en sådan förändring görs. En kompromiss kan vara att skapa tydliga mötesplatser för kunskapsutbyte och gemensamma utvecklingsprojekt mellan förvaltningarna där alla jobbar i samma riktning mot mer digital och effektiv registrering och informationshantering.

Digitalisering kommer att minska hantering av papper, men en viss pappershantering kommer att fortsätta. En central posthantering kommer då att hantera all inkommande post i papper. I samråd med en registrator kan man gå igenom all inkommande post så att man kan göra en bedömning över vilka pappersdokument som kan skannas in eller som behöver lämnas direkt till adressaten. Receptionen får vara kvar fortsätta med gängse service inklusive diverse göromål så som beställningar av gåvor och gratulationer, annonsera om kommunens öppettider, osv.

## Målbild med digitalisering

Den ideala förställningen över digitalisering är att hela informationsflödet ska skötas via någon typ av digital artefakt (t.ex. dator, läsplatta, smartmobil). Bilden nedan (Figur 3) kan ses som ett första steg, en första målbild där man arbetar digitalt på serviceverksamheten<sup>3</sup>.



Figur 3 - Målbild med digitalisering

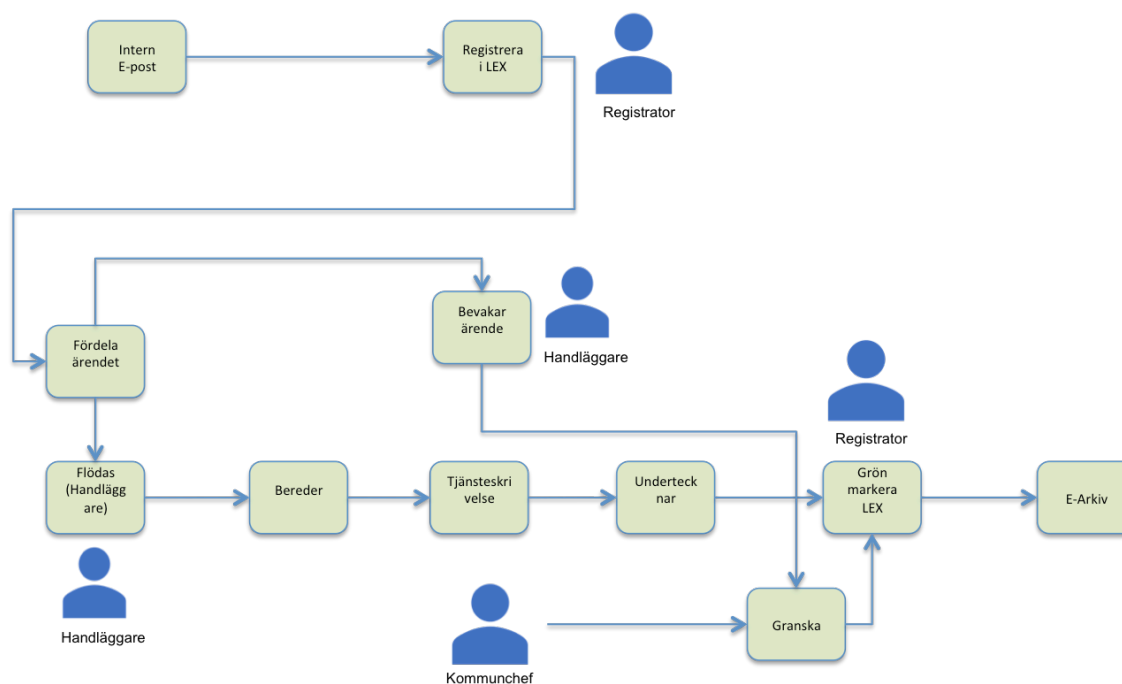
<sup>3</sup> Den här målbilden har inspirerats av materialet från det parallella projektet Hantera ärenden i KS och KF

I bilden ovan är inskanningen av papper som anländer till kommunen postlåda ofrånkomlig, men så fort informationen är inskannad kan den behandlas som allt annat digitalt material.

Att flöda annan information som inte är allmänna handlingar som behöver hanteras i ett ärendehanteringssystem, kan göras genom att använda sig av plattformen Office 365. Nämda plattform erbjuder funktionalitet för att skapa informationsstrukturer i form av mappar och undermappar. I dessa kan dels skapas olika typer av dokument eller så kan även laddas upp exempelvis inskannade dokument. Distribution kan göras på mapp- eller dokumentnivå, där ägaren kan ge rättigheter av läsning och/eller redigering på mapp- eller dokumentnivå till en eller flera personer. Notifikation om nytt dokument kan ske automatiskt där mottagaren meddelas via e-post. En fördel med Office 365 är att man centraliserar dokumenthantering till en gemensplats.

Att implementera Office 365 för centraliserat distribution och hantering av dokument kräver i sin tur ett eget projekt, eftersom å ena sidan plattformen är någorlunda komplex, å andra sidan behöver man utreda omfattningen av användningen av plattformen och även en passande informationsstruktur behöver tas fram.

Men det finns givetvis handlingar som inte behöver diarieföras eller gå till KS eller KF. För dessa kan företrädesvis användas LEX ungefär på samma sätt som för andra handlingar med några små skillnader.



**Figur 4 - Internt ärendeflöde**

I exemplet ovan, initieras ett internt ärende (av någon) som inte behöver diarieföras. Ärendet hanteras av en handläggare och bevakas av en annan. Ärendeprocessen blir den samma men skillnaden blir att handläggare och ev. kommunchefen granskar och underkänner ärendet. Under hela processen används LEX och blir kvar där tills det blir dags för arkivering.

## Effekter av digitalisering

### Minskade kostnader

Snabbare hantering av ärenden vid Serviceenheten leder till effektivare arbete. Alltså det uppstår besparingar som kommunen kan allokera på olika sätt.

Eftersom vi inte har tittat på alla förvaltningar och inte mätt tiden för hantering av ett ärende (datainsamlingen ger inga tydliga svar på det) kan man schablonmässigt kvantifiera effektiviseringar i form av besparingar som uppstår genom digitaliserat arbetssätt. För detta används e-tjänsten e-kalkyl (e-kalkyl.se) som visa en jämförelse på vad det skulle kosta att arbeta digitalt istället för arbeta manuellt (med papper).

**Min tjänst**

Beskriv er tjänst i ett par meningar

Att arbeta digitalt vid Timrå kommun

**Volymer**

Totalt antal ärenden	2000	st.
Varav kräver specialhantering	20	st.
Personalkostnad per timma	750	kr.

**Ärendehantering****Möjliggörande**

Förberedande aktiviteter	30 min.	0 min.
--------------------------	---------	--------

**Registrering & Kontroll**

Mottagning	2 min.	0 min.
Skicka mottagningsbekräftelse	3 min.	0 min.
Scanning	2 min.	0 min.
Diarietföring	5 min.	0 min.
Registrering av uppgifter i verksamhetsystem	15 min.	5 min.
Hantering när det saknas uppgifter	0 min.	0 min.

**Insamling & Komplettering**

Insamling av ytterligare uppgifter	0 min.	0 min.
------------------------------------	--------	--------

**Beredning**

Handläggning av ärende	10 min.	1 min.
------------------------	---------	--------

**Beslut**

Myndigheten fattar beslut	5 min.	1 min.
---------------------------	--------	--------

**Delgivning**

Kopiering	2 min.	0 min.
Diarietföring	5 min.	0 min.
Skicka/delge	2 min.	0 min.
Fakturerering	5 min.	0 min.

**Arkivering**

Arkivering	5 min.	0 min.
------------	--------	--------

**Kostnader**

Utvecklingskostnad	1000000	kr.
Förvaltningskostnad per år	100000	kr.

**Resultat**



	Manuellt	Med e-tjänst	Besparing	
Tid per ärende	91	7	84	min.
Kostnad per ärende	1138	88	1050	kr.
Tid, ärenden per år	3003	231	2772	min.
Kostnad, ärenden per år	2252250	173250	2079000	kr.
Besparing, inkl. utvecklingskostnad år 1			979000	kr.
Besparing, år 2 och framåt			1979000	kr.
Återbetalningstid på investering			0,5	år

#### Att ta hänsyn till i beräkningen:

- Antalet ärenden per år har satts schablonmässigt till 2000.
- Ärenden som kräver speciell hantering betyder att ärenden kan behöva manuell hantering, eller annan hantering för vilken saknas funktionalitet i e-tjänsten.
- Kostnaden för personal har satts till 750:- kr vilket motsvarar schablonkostnaden á 250:- kr för tre stycken registratorer (enligt lonestatistik.se).
- Kostanden ärende per år är intressant eftersom den visar besparing av tid uttryckt i pengar (registratorernas lön) eller vad det man sparar genom arbeta digitalt med 2000 ärenden per år.
- Utvecklingskostnad motsvarar det kostnad för lön och kompetenhöjandeinsatser som behövs för att går över till digitaliserat arbetssätt.

Vi ser att kostnaden för att arbeta digitalt betalar sig på 0,5 år eller ett halvår utifrån siffrorna ovan. Om hantering av ett ärende går från 91 minuter till 7 minuter, så blir det en förbättring med 92 %! Alltså en 92-procentig effektivisering. Detta innebär att det frigörs arbetstid hos medarbetarna, vilket kan leda till att andra eller flera arbetsuppgifter kan tilldelas medarbetarna.

Så som det föreslås tidigare, att omorganisera till en central registratur kommer att leda till effektivare organisation eftersom arbetsbördan av att registrera och hantera handlingar, kan fördelas mellan färre medarbetare.

## Förbättrad service

Digitaliseringen kommer att få positiva effekter och de mest uppenbara är:

- Tid: varje medarbetare kommer att kunna handlägga arbetsuppgifter på kortare tid.
- Arbetsprocesser: här kommer en del moment att kunna förenklas eller till och med tas bort helt och hållet.
- Volymökning: fler ärenden kan hanteras (snabbare).

Dessa effekter har direkt påverkan på medarbetarna och dess arbete eftersom de kan leverera förbättrad service till medborgarna via snabbare svar, snabbare leveranser av handlingar, osv.. Men denna påverkan behöver inte begränsas till medarbetarna (registratorer och arkivarier). Även de politiska besluten kan hanteras digitalt av förtroendevalda i sina sammanträden. På så sätt beslut fattade av förtroendevalda snabbare kan diarieföras och ev. publiceras i t.ex. ett webb-diarium<sup>4</sup> förutsatt att det finns en GDPR-policy som reglerar på vilket sätt offentliga handlingar får publiceras<sup>5</sup>. Allt detta förutsätter att kommunen tittar även på möjligheterna att digitalisera de processer där förtroendevalda fattar politiska beslut.

Att kommunicera digitalt verkar bli det naturliga sättet att kommunicera. Andelen som har digital kontakt med myndigheter har under åren 2016 till 2018 ökat från 72 % till 86 %. (Telekomidag, 2018). Politikerna hos kommunen kan då glädja sig åt att kommuninvånarna känner att de får ”valuta för pengarna” och att politikerna har fattat rätt beslut i digitaliseringsfrågan. God medborgarservice är alltid attraktivt och uppskattad av medborgarna.

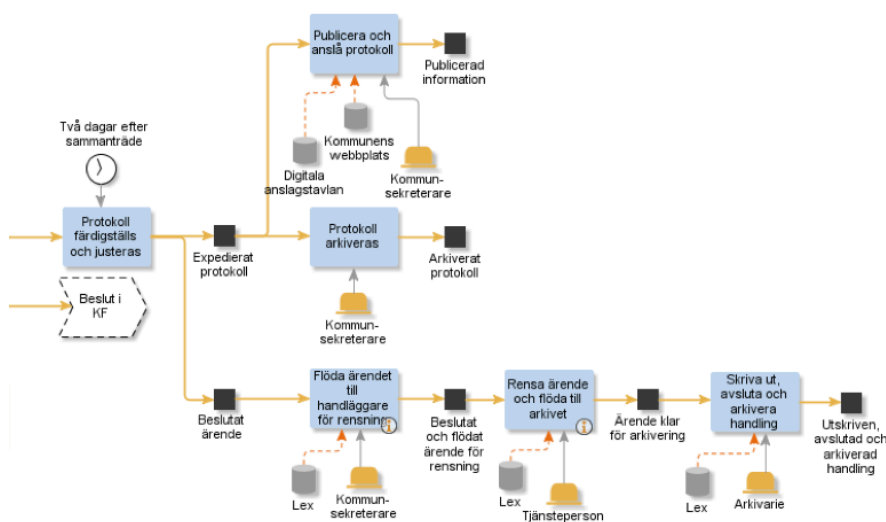
---

<sup>4</sup> Denna är en svår fråga att besvara eftersom tillgängliggörande kan vara enkelt eller svårt beroende på vilket e-arkivplattform som kan komma att väljas. I princip, så som beskrivs i bilaga 1, utlämning blir både snabbare och enklare eftersom materialet är både klassad, metadatasätt och ”GDPR-anpassat”. I saknad av ett e-arkiv, t.ex., LEX kan användas som tillfälligt e-arkiv, men då behöver kommunens IT-folk utveckla processer för att kunna tillgängliggöra materialet via webb-diarium kopplat till LEX. Det är en fråga som kräver en teknisk genomlysning utifrån några representativa, use cases, vilket inte kan göras inom ramarna för uppdraget.

<sup>5</sup> GDPR skiljer sin på flera avseenden från PUL som ersätts av denna förordning. Men det kan sägas att GDPR inte hindrar publicering av offentliga handlingar utan ger direktiv om ”försiktighet” vid hantering av personuppgifter. En övergripande GDPR-utredning inom kommunen borde ge ett klart svar på denna frågeställning. I en början man skulle kunna lägga ut diarieförda ärenden utan handlingar. Utlämnande av handlingar kan göras efteråt i sedvanlig ordning.

## Vägen till arkivet

I kartläggningen går det inte att se hur en handling hamnar i arkivet. Som det återgetts tidigare levereras avslutade ärenden till arkivet efter tre år. I dagsläget är det som skickas till arkivet pappersmaterial färdigt att arkiveras. Det parallella projektet ”hantera ärenden i KS och KF” visar i sin kartläggning samma sak (se Figur 5)



Figur 5 - Vägen till arkivet

Här uppstår ett kritiskt moment som måste avvägas noga inför digitalisering. Hur hanteras det digitala materialet när arkivet fortfarande är analogt och pappersbaserat?

## Arkiveringsperspektivet

Arkiveringsperspektivet ska finnas med redan när handlingen kommer in, och det ska även finnas etablerade rutiner för hur handlingen ska metadatasättas, bevaras och hanteras redan från dag 1 för att underlätta och kostnadseffektivisera arkiveringen. Pappershanteringen kommer kommunen att behöva fortsätta med bl.a. för handlingar där lagkrav finns på egenhändig underskrift, men den bör vara av obetydlig och av sekundär karaktär. För att arbetsprocesserna för arkivhållningen och kommunarkivet ska kunna införlivas i det digitala tänket behöver kommunen utreda införande av ett e-arkiv. Införande av ett e-arkiv är ett mödosamt och stort

arbete och kräver sitt eget projekt. Dock leder ofta ett sådant arbete till andra vinster, utöver införskaffandet av ett e-arkiv. Sådana vinster är exempelvis en god kontroll på kommunens informationshantering, en ökad tillgänglighet och insyn i kommunens verksamhet samt tidsbesparing för kommunens handläggare och personalen i arkivet i form av bättre återsökningsmöjligheter. Som en del i förberedelserna inför ett införande av ett e-arkiv ges några generella rekommendationer inför ett sådant projekt i bilaga 1. Samma bilaga innehåller rekommendationer om hur man kan hantera redan existerande material.

## Färdplan

Nedan föreslås följande arbetspaket för att kunna åstadkomma en lyckad digitalisering (se **Figur 6**):

### *Arbetspaket 1 – Kompetenshöjning*

Kompetenshöjning uppnås genom utbildningsinsatser riktade mot först och främst de medarbetare som behöver kompetensutveckling inom olika områden. Gemensamma utbildningar för samtliga av kommunens berörda medarbetare är också ett sätt att skapa samsyn och sprida ett nytt tänk och gemenskap runt digitalisering.

### *Arbetspaket 2 – Organisering*

I det här arbetspaketet ingår aktiviteter för tidsplanering och prioritetsordning och resursfördelning. I det här paketet ingår även aktiviteter för att etablera samverkan internt mellan olika enheter men även gentemot externa aktörer. Inte att förglömma att organisering behöver kommuniceras och dokumenteras, då ingår aktiviteter för att ta fram riktlinjer och styrdokument. Det är här de flesta råden beskrivna ovan ska konkretiseras.

Arbetspaket 1 och 2 kan pågå parallellt.

### *Arbetspaket 3 – Harmonisering*

Sätt digitaliseringsarbetet inom serviceverksamheten i relation till övriga enheter i kommunen. Som aktiviteter i det här arbetspaketet ingår att följa upp framstegen av digitaliseringsarbete hos andra enheter och att mäta uppfyllelse av målbilder.

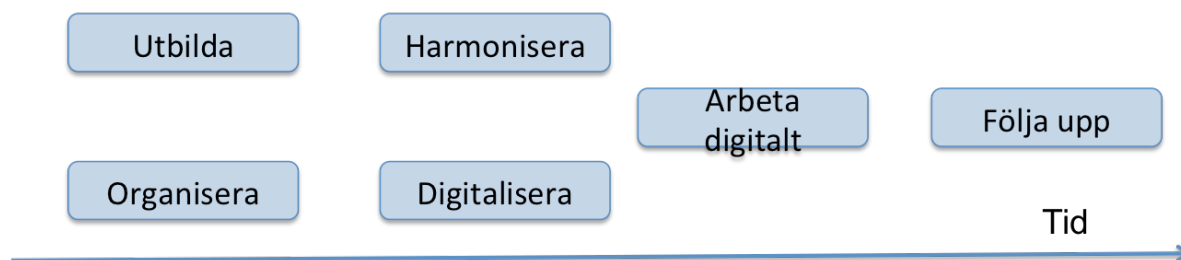
#### Arbetspaket 4 – Digitalisering

Inför arbetsprocesser där digitaliserat arbetssätt är det naturliga sättet att arbeta. Som aktiviteter i det här paketet ingår att införa digitaliserat arbetssätt hos registraturen och införa digitaliserat arbetssätt hos arkivet. I det sistnämnda ingår även att kravställa, upphandla och införa ett e-arkiv.

Arbetspaket 3 och 4 kan pågå parallellt, dock är det nödvändigt att det finns en samordning mellan dessa två arbetspaket.

#### Arbetspaket 5 – Uppföljning

Efter att serviceverksamheten och övriga kommunen har arbetat digitalt en tid, är det på sin plats att göra en uppföljning för att undersöka om förändringen till digitaliserat arbetssätt har varit framgångsrik och eventuellt iterera förändringsprocessen.



Figur 6 – Färdplan för digitalisering inom Timrå kommuns Serviceverksamhet

## Referenser

- Goldkuhl G. & Röstlinger A. (2012). Förändringsarbete & förändringsanalys enligt SIMM-metoden. Forskningsgruppen VITS, Linköpings universitet.
- Markus, M. L. & Benjamin, R. I., (1997). The Magic Bullet Theory in IT-enabled Transformation. *Sloan Management Review*. Vol. 38, Issue 2, pp. 55-68.
- SKL (2011). Strategi för e-samhället, Sveriges kommuner och landsting. <<https://webbutik.skl.se/sv/artiklar/strategi-for-esamhallet.html>>
- TF. Tryckfrihetsförordning 1949:105. Sveriges Riksdag. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/tryckfrihetsforordning-1949105\\_sfs-1949-105](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/tryckfrihetsforordning-1949105_sfs-1949-105)
- Telekomidag (2018). Studie: så påverkar digitalisering vår demokrati. <<http://telekomidag.se/studie-sa-paverkar-digitaliseringen-var-demokrati/>>
- Örebro (2017). Digitaliseringsstrategi för Örebro kommun. <<https://orebro.seniornet.se/wp-content/uploads/sites/45/2017/09/Digitaliseringsstrategi%C3%B6r%C3%96rebrokommun2017-2020.pdf>>

# Bilaga 1

## Generella rekommendationer inför införande av e-arkiv

1. Sätt upp visionen och målbilden för e-arkivet som pekar mot att e-arkivet på sikt bör vara en knutpunkt i kommunens informationsförsörjning. Det är tänkbart att e-arkivet, i en och samma tekniska lösning då fungerar både som ett mellanarkiv och ett slutarkiv. I mellanarkivet kan verksamheterna både ha relativt aktuell information med kort gallringsfrist och access till sin respektive information i mellanarkivet. I slutarkivet å sin sida tas enbart verksamheternas avslutade bevarandehandlingar (ev. handlingar med lång gallringsfrist) emot. Viktigt inför arbetet med att implementera e-arkivet är att ha en tydlig förvaltningsorganisation, regelverk för informationsägarande och ansvarsfördelning vid inleveranser till e-arkivet.
2. Med tanke på kommunens storlek kan det finnas vinster i att etablera samverkan med en eller flera kommuner som har infört eller också planerar att införa ett e-arkiv. Som ett första steg kan samverkan omfatta gemensam kravställning och avrop från exempelvis SKL:s ramavtal eller gemensam upphandling. Bestäm om samverkan ska ske även tekniskt och/eller verksamhetsmässigt. Det finns ett flertal exempel runt om i landet på sådana samarbetsprojekt som varit lyckade för alla parter.
3. Vid införande av e-arkiv föreslås att kommunen närmare utreder hur införandeprojektet bör organiseras, t.ex. enligt SKL:s rekommendationer<sup>6</sup> eller någon annan modell som kan kännas lämpligare.
4. Börja tidigt definiera den generella kravbilden för arkiv- och informationshanteringen i kommunen. Införande av e-arkiv är till större delen ett verksamhetsprojekt än ett IT- eller teknikprojekt. Exempel på frågeställningar är: Vilken är den primära målgruppen (kommunarkivet, kommunens handläggare eller ska medborgare själva kunna söka i arkivet)? Vilka säkerhetskrav finns?

---

<sup>6</sup> För mer information se här: <https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/earkiv.350.html> (2018-05-25).

Vilka behörighetsstrukturer behöver vi ha? Hur ska leveranser göras till e-arkivet? Vilken typ av information önskar vi lagra i e-arkivet? Hur ska metadata presenteras och organiseras i e-arkivet? etc.

5. Utred de tekniska förutsättningarna, inklusive vilken integrationslösning som är lämplig för e-arkivet och för en sammanhållen ärendehantering med hänsyn till e-tjänster etc. Finns t.ex. behov av en kraftfull integrationsmotor för integration med verksamhetssystem och för en löpande och hel- eller halvautomatiserad leveransprocess (så kallad synkronanslutning).
6. Förbered införande av processororienterad/verksamhetsbaserad arkivredovisning, så att det är ett ingångsvärde när kravställning påbörjas. Detta då det i många fall finns fördelar i att organisera digital information enligt en processbaserad arkivredovisning i förhållande till allmänna arkivskemat.
7. Börja tidigt skissera på en förvaltningsorganisation för e-arkivet, där roller och ansvar definieras.
8. Nyttovärdera genom att ta fram mätbara nyttor och effektmål.
9. För att få en översikt av kommunens befintliga verksamhetssystem och skapa en plan för anslutningsprojekt till e-arkivet rekommenderas att en bevarandestrategi enligt t.ex. Riksarkivets föreskrifter tas fram.
10. Gör en informationskartläggning som bl.a. kan ligga till grund för en anslutningsplan och en långsiktig informationsstrategi (jämför Bevarandestrategi, rekommendation).
11. Basera informationskartläggningen på IT-enhetens systemförteckning. Identifiera information med högt skyddsvärde. SKL:s verktyg KLASSA kan vara ett stöd i detta arbete. Ta hjälp av pågående informationssäkerhetsklassning och fokusera bl.a. på följande frågor:
  - a. Syftet med systemet, vilka behov ska det fylla
  - b. Vilken information som finns, var är källdata
  - c. Vilka API:er eller möjligheter till integration som finns i systemen
12. Digitalisera verksamhetsprocesser, som en del av kommunens verksamhetsutvecklingsprocess. Jämför pågående arbete för digitalisering av kommunen.



13. Allokera personalresurser. Det kan tänkas att man behöver förstärka kommunarkivets bemanning med en e-arkivarie.

Rekommendationer för förberedelser av digitalt material under tiden inte finns ett e-arkiv

Eftersom ett e-arkiv saknas inom Timrå kommun och ett eget projekt behövs för att på plats ett sådant, det är av vikt att under tiden hantera de redan existerande och kommande digitala handlingar, vilka så småningom kommer att hamna i arkivet. Att hantera existerande material kan göras utifrån Riksarkivets rekommendationer enligt följande:

- 1) Analysera materialet att bevaras. Detta gör man genom att
  - a) identifiera förekommande handlingstyper, d.v.s., vad är det som finns för typ av handlingar? Är det PM, e-post, noteringar, protokoll, osv.
  - b) analysera handlingstyperna, d.v.s., vad är det uppgifter som ska arkiveras? Innehåller dessa känsliga uppgifter, personuppgifter, alltså ta hänsyn till GDPR, eller annan lagstiftning.
  - c) förse handlingstypen med uppgifter, d.v.s., lägg till metadata där det behövs.
  - d) Utför en klassificering av materialet enligt SKL:s rekommendationer som återfinns i Klassa. Detta måste göras per IT-system, d.v.s., man behöver i workshopform gå igenom med systemförvaltare och/eller nyckelanvändare var IT-system för sig och klassificera dess innehåll.
- 2) Gör en bedömning om materialets ursprungliga skick. D.v.s., hur kan materialets kan komma att påverkas av olika typer av åtgärder i framtiden så som överföringar eller konverteringar till nya format och/eller miljöer.
- 3) Analysera egenskaperna hos de olika digitala objekten att arkiveras. Egenskaper styrs och påverkas vissa förutsättningar. Dessa kan vara rättsliga såsom upphovsrätt eller sekretess eller kan ha särskilda krav på utformning och presentation. En grundlig analys av egenskaper ska säkerställa att materialet som bevaras görs utan informationsförlust. Därefter väljs det format som bäst uppfyller de uppställda kraven.

- 4) Följ Riksarkivets rekommendationer när det gäller att välja bevarande format enligt följande. Formatet ska:
  - a) följa en öppen standard och har publikt tillgängliga specifikationer,
  - b) vara leverantörsberoende,
  - c) vara fritt från kryptering och DRM-kopieringsskydd (*digital rights management*),
  - d) vara vanligt förekommande bland organisationer i Sverige, och
  - e) om möjligt vara okomprimerade eller icke-destruktivt komprimerade (gäller bild, ljud och video).

När ovanstående är gjort, då kan sägas att materialet är förberett för att levereras till ett e-arkiv. Att utföra de här aktiviteterna kommer att underlätta för e-arkivarien att snabbare arkivera i e-arkivet och leverera material till de som frågar efter det när de väl kommer till arkivet. Under tiden ett e-arkiv inte är på plats, Timrå kommun kan göra:

- 1) Vänta tills ett e-arkiv finns på plats.
- 2) Förbereda materialet och låta det vara kvar på verksamhetssystemen.
- 3) Förbereda materialet och flytta över till en filserver.
- 4) Förbereda materialet och flytta till ett ärendehanteringssystem.

Alternativ (1) är bekvämast, och kan leda till att då ett e-arkiv är på plats skapar engagemang hos medarbetarna för att alla ska arkivera på ett homogent sätt. Nackdelen är man inte lär sig på vägen, d.v.s., att "tidigt" börja hantera materialet (enligt ovan) leder till att nytt material kan hanteras lättare i senare skede, den nödvändiga erfarenheten kommer senare och kan leda till merarbete då ett e-arkiv finns på plats. Alternativen (2, 3 och 4) kräver att man förbereder materialet i förväg. En stor fördel med det är att organisationen börjar lära sig att hantera materialet. Att lära sig att hantera materialet kommer i sin tur leda till att man bättre lär sig att hantera digitalt material och får bättre insikt om vilka krav som kan komma att ställas ett framtida e-arkiv. Alternativ (2) ter sig inte som ett bra alternativ eftersom att exempelvis konvertera till bevarande format kan leda till att inkompatibilitetsproblem och därmed går återsökningen förlorad; dessutom utgör materialet en onödig belastning för verksamhetssystemen. Alternativen (3 och 4) är

snarlika då man flyttar digitalt material från verksamhetssystem. Dessa alternativ är ett steg framåt i en arkiveringsprocess. Emellertid alternativ (3) kan lätt avvisas eftersom att flytta allt material till en filserver innebär att återsökningsmöjligheter förloras eller kraftigt begränsas. Det enda framkomliga alternativet blir alternativ (4). Ett ärendehanteringssystem ger möjligheter till återsökning och leverans av "arkiverat" material. Då blir ärendehanteringssystemet LEX det naturliga valet för att "förarkivera" material innan ett e-arkiv är på plats i Timrå kommun.