

Arkiv Information Teknik

2026

Utveckling



PRENUMERERERA PÅ VÅRT NYHETSBREV



Skanna QR-koden för
att börja prenumerera



ArkivIT



Krisberedskap
för arkivarier



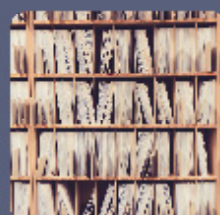
E-learning –
Ledningens ansvar enligt
Cybersäkerhetslagen



E-arkivförvaltning –
styrning, utveckling och
långsiktigt bevarande



Systemvetenskap för
informationshanterare



Gallringsutredning –
Hur gör man?

Kompetensutvecklas tillsammans med oss!

Kan vi hjälpa dig och din organisation att bli experter inom informationshantering eller kanske informationssäkerhet?

Vi erbjuder både öppna kurser, e-learning och skräddarsydda kurser för era specifika behov.



Skanna QR-koden för att
ta del av vårt fullständiga
kursutbud

ArkivIT

INAKTIVA SYSTEM KOSTAR MER ÄN VAD MAN TROR

Många organisationer drifvar äldre system enbart för att informationen fortfarande behöver vara tillgänglig. Det innebär onödiga kostnader för licenser, drift och support och inte minst – en svag länk i säkerhetsarbetet!

Dags att ställa av gamla verksamhetssystem?
Vi hjälper er med förstudie och genomförande

www.arkivit.se - salj@arkivit.se

Innehåll

5

Ledare

6

Utveckla eget e-arkiv – för- och nackdelar

8

Kundanpassning eller verksamhetsutveckling – arkiv och registratur i skärpunkten mellan olika strategier

12

Mer bevarat, mindre förstått Om behovet av en sammanhållen informationsredovisning

14

Sverige – om vi tog arkiv lika seriöst som vädret

16

Kontor, teknik och arbete - det administrativa minnets maskiner

18

En arkivarie som gick vilse i utvecklarnas värld?

20

Att driva verksamhets- utveckling med hjälp av intern revision

23

Samverkan och nätverkande, en nyckel till framgång i en komplex digital värld

26

Utveckling framåt eller tillbaka blickar?

29

Hur jag upptäckte att kulturen är arkivsektorns organisatoriska kvicksand

32

Arkivpedagogikens plats

35

Från eftersläpning till strategisk nödvändighet: Vad regeringens AI-strategi kan betyda för arkiv- och informationshanteringsbranschen

38

Utveckla informationshanteringen – vilka krav och vilka it-lösningar finns idag?

45

Lärdomar om digitalisering från arkivsidan, ledningsrummet och konsultrollen

Arkiv Information Teknik 2026

Redaktionen

Chefredaktör:

Fredrik Wredh

Formgivare:

Karin Sahlander

Redaktör:

Leif “Peppe” Pettersson

Korrektur:

Stina Bringsarve

Utgivare:

ArkivIT AB

Tryck:

Sibtryck

ISSN:

2003-1351

Bildmaterial:

Skriventernas egna
unsplash.com

Medverkande skribenter i detta nummer:

Quentin Authelet, Karin Bredenberg, Mats Burell, Hampus Busk, Håkan Gustafsson, Mats Johansson, Mathias Krusell, Jens Larsson, Dan Lundh, Gustav Rönne, Malin Sundin, Magdalena Sjödahl, Anna Oswaldson Kjäll och Amanda Vesterlund

Material som publiceras i Arkiv Information Teknik är skyddat av lagen om upphovsrätt. Upphovsrätten tillhör artikelförfattaren respektive fotografen. Mångfaldigande, kopiering, överlåtelse och så vidare förutsätter tillstånd av upphovsman. Den som skickar in material till Arkiv Information Teknik förutsätts medge elektronisk publicering.

Ledare

I detta nummer av AIT är temat utveckling. Ett begrepp som kan tolkas på många sätt, beroende på perspektiv och erfarenhet. För vissa handlar utveckling om innovation, ny teknik och förändrade arbetssätt. För andra handlar det om att stegvis förbättra befintliga processer och skapa långsiktigt hållbara lösningar.

För oss som arbetar med informationshantering väcker temat en särskilt intressant fråga: Hur förenar vi utveckling med bevarande? Vid första anblick kan dessa begrepp framstå som motsatser. Informationshantering och arkivering förknippas ofta med stabilitet, struktur och långsiktighet, medan utveckling förknippas med förändring och förnyelse. I praktiken är de dock beroende av varandra. Informationshantering har alltid handlat om att säkerställa att information är tillgänglig, tillförlitlig och användbar över tid. Samtidigt ökar komplexiteten. För att lyckas med detta måste våra metoder, processer och tekniska lösningar kontinuerligt utvecklas. Nya lagkrav, ökade förväntningar på digital service, ökande informationsmängder, förändrade hotbilder och den snabba utvecklingen inom artificiell intelligens ställer ständigt nya krav på hur information skapas, hanteras, skyddas och bevaras.

För den som arbetar med informationsförvaltning innebär detta att utveckling inte längre är ett val, det är en nödvändighet.

Utveckling handlar därför inte enbart om att införa nya verktyg eller tekniker. Det handlar lika mycket om att stärka styrning, kompetens och arbetssätt för att säkerställa att information kan fortsätta att skapa värde över tid. Vår förmåga att utveckla informationshanteringen är avgörande för såväl verksamheters effektivitet som för samhällets långsiktiga förmåga att bevara kunskap, rättssäkerhet och kulturarv.

Detta är det första numret av AIT där jag har förmånen att vara chefredaktör. Arbetet med tidningen har gett mig möjlighet att möta ett stort engagemang från både skribenter och redaktion. Jag vill rikta ett varmt tack till alla som har bidragit med artiklar, idéer och synpunkter. Det är genom medlemmarnas kunskap och erfarenheter som AIT fortsätter att utvecklas och vara en relevant mötesplats för professionen.

I nästa nummer kommer vi att fördjupa oss i frågan: Varför informationshanterar vi? Det är en av de mest grundläggande och samtidigt mest utmanande frågorna inom vårt område. Jag hoppas att många av er vill bidra med perspektiv, erfarenheter och reflektioner kring ämnet. Jag ser också fram emot att träffa många av er på höstens releasekonferenser och fortsätta samtalet om informationshanterings utveckling och framtid. Väl mött!

Fredrik Wredh

Roll: VD

Arbetsplats: ArkivIT



Fredrik Wredh är VD på ArkivIT sedan 2022. Han dessförinnan varit verksam inom IT-branschen med fokus på affärssystem

5

Utveckla eget e-arkiv – för- och nackdelar

Min resa med att utveckla egna e-arkiv började för snart tio år sedan när jag hade den stora glädjen att bevittna födelsen av ett helt nytt e-arkiv. Jag var både produktägare i utvecklingsprojektet och projektledare i införandeprojektet. Arkivet skulle ta emot kontinuerliga leveranser från olika verksamhetssystem och i införandet ingick integration mot Sharepoint. Därifrån kunde användarna kontinuerligt arkivera filer med några klick. Tanken var att information från andra verksamhetssystem skulle arkiveras helt automatiskt via olika triggers i integrationsarkitekturen. Inga fler dyra och krångliga avställningsprojekt!

Jag jobbade sedan med annat i några år innan jag återvände till samma arbetsplats och återsåg mitt skötebarn. Ett par tillämpningar hade tillkommit, men arkivet betraktades i stort sett som en extra funktion i Sharepoint. Ett väldigt lyckat projekt.

Nu befinner jag mig i ett nytt utvecklingsprojekt med ännu högre ambitioner. Vi ska utveckla ett system för bevarande som ska kunna ersätta flera befintliga e-arkiv och möjliggöra avveckling av hundratals verksamhetssystem. Siktet är först och främst inställt på hälso- och sjukvårdens journalsystem och i projektet ingår att utveckla ett särskilt gränssnitt för vårdpersonal som ska ha direktåtkomst till arkiverade journaler.

Jag har därför haft anledning att reflektera över för- och nackdelar med att utveckla själv i stället för att upphandla.

För- och nackdelar

Ett upphandlat ramavtal gäller oftast i fyra år, sedan måste det upphandlas på nytt. Information i ett e-arkiv ska dock förvaras där mycket längre än så. Att hela tiden upphandla nya avtal och i värsta fall tvingas byta leverantör eller system stjälar värdefull tid från förvaltningen av arkivet.

En stor fördel med att utveckla själv är alltså att organisationen själv kan bestämma när det är dags att byta ut hela eller delar av den tekniska lösningen. Denna fördel väger ganska lätt i förvaltningen av ett bokningssystem för konferensrum eller ett verktyg för transkribering av mötesanteckningar – två exempel där en snabb teknisk utveckling stödjer en ökad användarvänlighet – men den väger desto tyngre i arkivförvaltningen på grund av dess långsiktiga karaktär.

En stor nackdel är att egen utveckling kostar pengar. Det är inte bara utvecklingen som sådan som kostar, förvaltningen blir dyrare också. Dessa kostnader har underskattats i alla sådana projekt jag känner till.

Vad är det som kostar? Man måste i princip bemanna ett permanent team med utvecklare. Efter utvecklingen behöver systemet underhållas för att upprätthålla prestandan, åtgärda buggar och täppa till säkerhetshål. Beroende på vilken typ av information som förvaras i arkivet tillkommer dessutom funktionella krav baserat på särskild lagstiftning. För patientjournaler i ett mellanarkiv handlar det bland annat om krav på spärr- och loggtjänster baserat på patientdatalagen och krav på särskild dokumentation baserat på Läke-medelsverkets föreskrifter om nationella medicinska informationssystem. Förvaltningen måste ta ställning till



en massa komplicerade frågor i skärningspunkten mellan teknik, juridik och organisation.

Vilket leder oss till en annan nackdel: förvaltningen blir beroende av nyckelpersoner som bottnar i dessa komplicerade frågor. Sådana personer brukar finnas i utvecklingsfasen eftersom kunskap byggs upp i takt med att frågorna bearbetas i projektet. Men de försvinner när lösningen övergår i förvaltning. Det blir en personlighetsfråga.

I bästa fall hittar man någon som först vill utveckla och sedan förvalta den utvecklade lösningen, helst tills de går i pension. I annat fall får man försöka överföra så mycket kunskap som möjligt från utvecklingsprojektet till förvaltningen.

Det finns fler för- och nackdelar. Å ena sidan får man exakt vad man behöver skräddarsytt för sin organisation och IT-miljö. Å andra sidan är man helt ensam om sin lösning och kan inte utbyta erfarenheter med någon annan. Men den största fördelen är alltså att slippa upphandla och den största nackdelen är att det kostar pengar.

Vilka väger tyngst? För- eller nackdelarna?

Jag tycker fördelarna. Att kunna arkivera information är enligt mig en helt central förmåga i en organisation. Den får aldrig slarvas bort eller falla mellan stolarna. Med en egenutvecklad lösning slipper man beroenden till externa leverantörer.

Då har jag inte ens framfört några argument kopplade till säkerhet och beredskap. Självklart är det enklare att skydda information man har full kontroll över. En del hävdar motsatsen och anför att leverantörerna har mycket högre kompetens kring säkerhetsfrågor, men detta motbevisas om och om igen av alla dataintrång kopplade till dessa leverantörer eller tredje part.

Ytterligare argument tillkommer förmodligen med AI-utvecklingen. Hur påverkas kalkylen om produktägaren skickar sina krav till en AI-tillämpning i stället för ett utvecklingsteam? Behöver man ha kvar en utvecklare som kan granska koden eller kan man avveckla hela teamet? Det återstår att se hur detta kommer att fungera i praktiken men mycket talar för att egen utveckling kommer att bli betydligt billigare i framtiden.

En medelväg

Med allt detta sagt vill jag avsluta med att föreslå en medelväg.

Oavsett om man utvecklar eller upphandlar ett arkiv bör man genomföra en förmågeanalys först. En sådan analys går ut på att identifiera vilka förmågor man måste ha för att uppnå sina mål och därefter kartlägga vilka system, tjänster eller för den delen manuella rutiner och handgrepp som upprätthåller vilken förmåga.

I fallet med arkivering vill man förmodligen extrahera information ur ett källsystem innan man konverterar den till ett beslutat format, paketerar den enligt en beslutad specifikation och sedan importerar den till arkivet. Där inne ska den lagras, förtecknas, återsökas och eventuellt gallras. Allt detta är förmågor.

Vilka av dessa förmågor bygger upp den helt centrala förmågan att arkivera information som jag nämnde tidigare?

Poängen är att man kan välja själv. Kanske väljer man att ringa in lagring, förteckning och gallring och utveckla en egen lösning för detta. Då kan man lägga mycket tid på att utreda och besluta om format och struktur för lagringen.

Därefter upphandlar man ett eller flera sökgränssnitt och får på det viset tillgång till moderna användarvänliga produkter från marknaden. Även extrahering, konvertering och paketering kan upphandlas utifrån de beslutade formaten och strukturerna.

Informationen i centrum med utbytbara tjänster och verktyg runtomkring.

Jens Larsson



Roll: Arkivarie
Arbetsplats: Västra Götalandsregionen

Arkivarie och projektledare med särskilt fokus på digitalt bevarande. Erfarenhet från stat, region, kommun och enskild sektor men återvänder ständigt till hälso- och sjukvården.

Kundanpassning eller verksamhetsutveckling – arkiv och registratur i skärpunkten mellan olika strategier

Förändrade arbetssätt och förändrade produkter är ofta olika sidor på samma mynt – syftet är en positiv förändring i effektivitet, säkerhet eller ekonomi. Men vad kännetecknar produktutveckling respektive utveckling av arbetssätt? Och vad är de olika strategiernas för- respektive nackdelar?

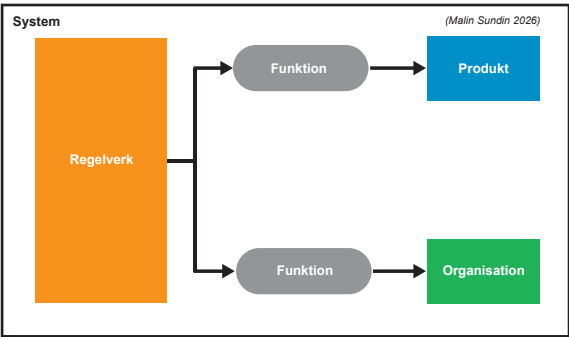
Genom att tydligare skilja mellan vad som är verksamhetsutveckling och vad som är produktutveckling kan både organisationer och leverantörer öka sina möjligheter att uppnå önskade resultat – och undvika att bygga in problem snarare än att lösa dem.

I denna artikel kommer jag diskutera olika strategier för att utveckla arbetssätt respektive produktfunktioner, och peka på olika för- och nackdelar. Ambitionen är att du som läsare ska få nya insikter för att smidigare och mer effektivt kunna påverka hur resultatet av din organisations verksamhet förändras till det bättre, med ekonomisk och strukturell hållbarhet som mål.

Artikeln börjar med att beskriva grundläggande begrepp och kopplingen mellan de olika delarna, för att sedan diskutera olika strategier och konsekvenserna av dessa. Jag använder mig av historier baserade på verkligheten för att exemplifiera innehållet i texten.

Definition av system

Ett förenklat sätt att förstå ett system är en som en kombination av regelverk, produkt, och organisation. Mjuk- och hårdvara (produkt) används av människor (organisation), vilka får sina instruktioner i form av funktioner och arbetssätt från ett regelverk (figur 1).



Figur 1: Beståndsdelar i ett system. Regelverket ligger till grund för specifikation av funktioner i en produkt, samt till grund för de arbetssätt som ska användas av organisationen.

Regelverk kan vara allt från policies och styrande dokument till nationella lagar och förordningar. Regelverket används för att konfigurera system och för att skapa instruktioner för arbetssätt. Regelverket talar om vad som ska utföras, medan organisationens arbetssätt och produktens funktioner och konfiguration talar om hur det ska ske. Det är viktigt att regelverket är dokumenterat – tankar och hörsågen är i stort sett omöjliga att hantera på ett strukturerat sätt.

Produkt består av mjukvara och hårdvara, exempelvis program, applikation, servrar, arbetsstationer, infrastruktur. Produkt tillhandahåller funktionalitet och teknik och kan hantera säkerhet och konfiguration. En bra produkt tillåter användaren att utföra uppgifter på ett korrekt sätt och med

hög säkerhet. Ju enklare uppgifterna kan utföras i produkten, desto högre är användbarheten.

En organisation består av människor och deras strukturer. I begreppet organisation inkluderas även kultur, utbildning, ledarskap, och arbetssätt. Människorna kan delas in i olika grupper såsom slutanvändare, berörda, kravställare, informationsmottagare och så vidare.

I ett system kan och bör de olika ingående delarna bytas ut löpande, och inte nödvändigtvis alla på en och samma gång. Hela systemet måste förvaltas som en helhet – inte varje system för sig, organisation för sig och regelverk för sig.

Gränsdragning

Gränsdragningen för själva systemet är inte självklar. Det kan vara en liten del av verksamheten (exempelvis system för specifik ärendehantering), eller en större mängd (exempelvis system för informationshantering). De ingående produkterna, regelverken och organisationerna kan vara få och lika, eller många och olika: ett ärendehanteringssystem för brandskyddskontroll omfattar kanske en eller ett par produkter och specifika regler för en avgränsad användargrupp, medan ett system för diarieföring omfattar många olika produkter och integrationer, en stor flora regelverk, samt vitt skilda användargrupper och övriga intressenter.

Det är viktigt att inte begränsa definitionen av system som enbart en it-produkt eftersom de olika delarna påverkar varandra. Systemet som helhet kan påverkas och förbättras på flera sätt, där det ibland kan vara viktigt att ifrågasätta regelverket eller förändra arbetssättet och inte bara titta på vad den tekniska produkten kan bidra med.

Vad är utveckling och vad är förvaltning?

Med utveckling avses förädling – att göra något mer användbart än vad det är nu. Förvaltning handlar om att underhålla och stödja ett infört system. Typisk förvaltning är produktunderhåll, byte av hårdvara, support, vidareutbildning, uppdatering och tillägg av nya funktioner och av nya arbetssätt.

Ofta beaktas enbart utveckling och införande, trots att den stora delen av ett system handlar om förvaltning. När en ny produkt upphandlas ligger stort fokus på införandet – funktioner kravställs och utifrån nuläget och värderas efter pris. Vid införandet säkerställer införandeprojektet att kraven uppfylls i sin helhet (vilket naturligtvis är korrekt) och ibland med nya hastigt påkomna funktioner, inte sällan utan tanke på att förvaltningen kan bli mycket kostsam. Vid upphandling kan utvärdering av lägsta kostnad användas, eller bästa förhållande mellan pris och kvalitet om det tydligt anges att pris omfattar den totala kostnaden för uppdraget under hela avtalsperioden.

Eftersom begreppet system ofta används synonymt med produkt är det inte lika självklart att systematiskt se över vad som kan utvecklas utan att involvera produktutveckling. Rutiner och arbetssätt är ofta enkla att och påverka, och till en betydligt lägre kostnad än att utveckla mer eller mindre användbara funktioner. Även om slutresultatet förväntas bli lika (vi kan utföra vårt uppdrag korrekt) kan olika strategier vara olika effektiva, i synnerhet avseende ekonomisk hållbarhet.

Utveckling och införande är ofta hanterat separat från förvaltning och underhåll; speciallösningar och särskilda krav kan ha goda förutsättningar för att införas, men när förvaltning beaktas blir det tydligt att krävs ytterligare resurser, tar

lång tid och kostar mer pengar.

Produktutveckling

När tid och pengar läggs på att utveckla funktionalitet i en produkt är det affärsmässigt om funktionen är skalbar – den bör kunna användas av andra organisationer och den bör vara flexibel så att den kan användas för ytterligare områden utan extra utveckling. Av samma anledning är funktioner i produktutveckling ofta standardiserade genom att begrepp, värden och så vidare är del av en större helhet.

En genomtänkt produktutveckling levererar inte enbart önskad funktion, utan vinnlägger sig om att funktionaliteten ska vara hållbar ur ett förvaltningsperspektiv. Den ska hållas uppdaterad både tekniskt och funktionellt (uppdaterade säkerhetskrav och uppdaterade lagkrav måste implementeras löpande), funktionaliteten måste vara väl dokumenterad och det ska gå att få kvalitativ utbildning för att alls kunna använda funktionen.

Modern produktutveckling har lämnat silo-tänket bakom sig och låser därför inte in funktionalitet; funktioner i form av moduler kan väljas separat utifrån behov och integrationer till andra system möjliggörs vilket kan leda till flexibilitet både för leverantören och kunden. Funktioner kan därmed hanteras som enskilda komponenter och bytas ut eller väljas till vid behov.

Modern produktutveckling använder modern teknik vilken hela tiden upprätthåller säkerhet och spårbarhet. Även utvecklingen bör ske samlat och säkert – kravarbete och kodning versionhanteras och dokumenteras. Det ska gå att i efterhand förstå varför en funktion ser ut som den gör, och hur resonemang kring efterlevnad har förts.

En bra produktägare är som en bra förälder – man måste våga sätta gränser. Den tid som läggs på utveckling, införande och förvaltning av en funktion är inte enbart en kostnad i sig, utan innebär också att tid och resurser inte kan läggas på annan produktutveckling. En sönderanpassad produkt som innehåller allt för alla med flera parallella sätt att utföra samma funktion riskerar att stagnera och till slut enbart handla om att upprätthålla kundanpassningar. Och vem vill upphandla en sådan produkt?

Genom att utveckla standardiserade och skalbara funktioner, och säkerställa att det som utvecklas går att förvalta, och att det faktiskt används, kan produktutveckling leda till ökad ekonomisk hållbarhet.

Verksamhetsutveckling: anpassning av regelverk och organisation

Produktutveckling är en dyr och ofta långsam process. När snabba lösningar är nödvändiga kan det därför vara en fördel att i stället utveckla arbetssättet. Detsamma gäller när mycket specifika och sällan förekommande krav behöver uppfyllas. Ett ändrat arbetssätt kan införas på kort tid och är oftast inte förenat med stora kostnader.

Exempel: Lärosätet Katederhögskolan kravställde, upphandlade och införde en ny standardiserad it-produkt. Under införandet blev det tydligt att beställaren och leverantören hade olika tolkningar av en del av upphandlingskraven, vilket inte är ovanligt. Beställaren menade att funktionen för fördelning av ärenden skulle fungera på ett visst sätt eftersom det var så verksamheten var van att arbeta i sin nuvarande och åldrande it-produkt, och att detta borde vara underförstått även om det inte med tydlighet framkom i kravet. Leverantören å sin sida menade att den funktion som erbjöds var strikt enligt krav och att även om



visst utrymme fanns för att konfigurera systemet så fanns det i införandet inte resurser för att utveckla ny funktionalitet. Efter att parterna diskuterat frågan fram och tillbaka bestämdes att leverantören och beställaren gemensamt skulle ta fram ett nytt arbetssätt, skapa tydliga instruktioner och utbilda användarna i hur de skulle arbeta i den nya produkten. Några användare blev inledningsvis missnöjda, men accepterade det nya arbetssättet när de väl hade förstått att det fungerade.

I många fall kan och bör utveckling av saknad funktionalitet undvikas, till förmån för utvecklat arbetssätt. Exemplet ovan hade kunnat sluta med att leverantören tog på sig att utveckla önskad funktionalitet utan extra kostnad för kunden. Det hade lett till försening av projektet då specificering, utveckling och testning skulle ta extra tid. Utöver detta skulle förvaltning av den nya funktionaliteten behöva hanteras: funktionen skulle slutligt implementeras i standardprodukten på ett sådant sätt att den inte påverkade andra kunder, den skulle dokumenteras, manualer och utbildningsmaterial skulle uppdateras, och rutiner att vid varje uppgradering kontrollera, justera och testa den nya fördelningsfunktionen skulle införas.

De flesta organisationer har ett relativt fast uppdrag över tid. Kommuner följer i regel vad som anges i kommunallagen, de statliga myndigheterna har sina kärnuppdrag och så vidare. Regelverk i form av styrande dokument, lagar och förordningar ändras långsamt, även om undantag finns. Däremot är det vanligt att nya organisationsstrukturer uppstår, liksom nytt ledarskap och personalomsättning. Omvärldsbevakning och krav på effektivitet leder kontinuerligt till nya synsätt på hur arbetet kan utföras och förbättras – trender kommer och går.

Många organisationer försöker lösa verksamhetsproblem genom systemutveckling, trots att grundproblemet ofta ligger i ineffektiva arbetssätt. Samtidigt förekommer det motsatta – att man försöker lösa it-relaterade brister genom att införa fler eller mer komplexa arbetsrutiner. Detta kan ta sig uttryck i krav på att it-produkter ska hantera en rad kontroller och specialfall för och att kompensera för felaktig användning. Här är två exempel på detta:

*** Krav på att kunna flytta felregistrerade handlingar.** Det ska gå att flytta handlingar till ett annat diarium om handläggaren har registrerat fel. Det reella behovet torde dock vara att det ska vara enkelt att göra rätt från början. Sannolikt ställs detta krav av en beställare vars nuvarande system inte bara tillåter felaktigheter, utan där felaktigheter begås så pass ofta att det utgör ett problem för organisationen.

*** Krav på varningar vid oavslutade ärenden.** Systemet ska varna om ett ärende avslutas utan att ett beslut har fattats. Detta krav indikerar att ärenden avslutas på felaktiga grunder i en omfattning som är problematisk. I detta fall kan det vara mer lämpligt att i första hand utbilda handläggare och chefer i förvaltningsrätt, samt att skapa användbara instruktioner för handläggningen. Ett fungerande regelverk kan ligga till grund för automatisering och logik i en produkt, men hur avancerat ett produktstöd än är kan det aldrig kompensera för en undermålig handläggning.

På motsvarande sätt kan verksamheten känna ett behov av att införa extra rutiner genom manuella kringlösningar för att kompensera för brister i systemstödet:

*** Manuella kringlösningar för dokumenthantering.** Vi

måste skriva en instruktion för hur vi lagrar filer lokalt och klipper ut relevanta texter manuellt, eftersom systemet saknar funktionalitet för att skapa föredragningslistor med korrekt information utifrån svensk förvaltningssed. I detta fall kan det vara lämpligt att se över avtalet med produktleverantören. Om organisationen har köpt en produkt som ska uppfylla svenskt regelverk för möteshantering är det hög tid att kräva att produkten i sin helhet faktiskt uppfyller detta gemensamma regelverk.

*** Extra rutiner på grund av felaktiga rapporter.** Vi behöver en rutin för hur vi tar ut rapporter eftersom diarietrapporten ibland tar med handlingar som inte är upprättade. Organisationens ska aldrig behöva kompensera för direkta felaktigheter i en produkt. Felaktigheter bör inte tillåtas av en leverantör, inte ens om det råkar vara en uttalad beställning från en specifik kund.

Exempel: Storköpings kommun upphandlade och införde en produkt för diarietföring. Under införandet hade användarna synpunkter på hur diarietrapporten fungerade och bad leverantören inkludera handlingar med en viss statusmarkering. Leverantören, som var ivrig att vara till lags men samtidigt mån om sin produktintegritet, avböjde kundens krav. I stället beskrev leverantören hur de olika statusarna fungerade och vilket arbetssätt som var det rekommenderade utifrån gällande lagar och regler. Ingen extra utveckling krävdes, utan kunden förstod kopplingen mellan regelverk och funktion.

Kundanpassning: reaktiv förändring av produkten

I de flesta avtal ingår underhåll och vidareutveckling av mjukvara. När både leverantörens och beställarens resurser prioriteras för att skapa kundunika anpassningar leder detta till färre förbättringar i standardprodukten. Många leverantörer försöker spela bort problemet genom att kalla kundunika anpassningar för "generell utveckling" och tvinga på funktionerna på alla andra kunder. Det är därför marknaden fylls av produkter som innehåller en mängd mindre användbara funktioner, i stället för ett fåtal väl genomtänkta funktioner med hög användbarhet.

Många kunder framhårdar i att de är mycket unika och har alldeles särskilda behov för att utföra generella uppgifter såsom diarietföring, överförande av filer, eller fördelning av ärenden. Det egna arbetssättet prioriteras framför det generella. Det är heller inte ovanligt att organisationer av gammal vana lutar sig mot ej standardiserade, halvfungerande och dåligt genomtänkt regelverk som inte sällan krockar med lagar och regler.

Exempel: Lillköping kommun upphandlade en ny organisationsgemensam it-produkt för diarietföring. Ett av kraven på produkten var att implementera behörighetsstyrning (funktion) baserat på en organisationsstruktur (regelverk). Själva organisationsstrukturen var uppbyggd på ett icke-hierarkiskt sätt och med otydliga roller. Organisationsstrukturen fanns inte dokumenterad i sin helhet, utan olika förvaltningshade sina egna varianter, ibland inte dokumenterade på annat vis än som en bild på en publik hemsida. Den kompletta organisationsstrukturen var dessutom inte fastställd, utan lite då och då dök det upp nya organisationsenheter som behövde passas in i helheten. Att implementera behörighetsstyrning med detta regelverk som grund varhade egentligen meningslöst – det hade i teorin gått att lägga in strukturen exakt som den såg ut, men det hade i praktiken varit oanvändbart eftersom minsta ändring eller tillägg av organisationsenheter, roller och personer hade resulterat i lång och kostsam konfiguration, uppdatering och testning.

I det beskrivna fallet löstes situationen genom att ägaren för organisationsstrukturen (regelverket) ombads förbättra och fastställa underlaget så att det blev användbart. Först efter att detta var gjort kunde funktionen 'behörighetsstyrning baserat på organisationsstruktur' implementeras i produkten.

Slutsats

När vi väl förstår de beskrivna mekanismerna känns det logiskt, men varför hamnar vi i samma situation gång på gång? Det är viktigt att inse att många leverantörer har begränsad kunskap om sina kunders faktiska verksamhet – hur regelverket ser ut, vad användarna exakt arbetar med, hur man brukar vilja arbeta eller vilka nödlösningar (workarounds) man har blivit van vid efter att ha anpassat sig till icke-funktionella system. Omvänt har beställaren ofta begränsad kunskap om teknik, utveckling och förvaltning, och bär förvånansvärt ofta på inställningen att kunden alltid har rätt.

Kunder bör flytta fokus från att formulera perfekta funktionella krav och i stället anstränga sig för att ställa krav och villkor på leverantörens kunskap, kapacitet och produktorganisation. Hur aktiv behöver beställaren vara för att säkerställa att nya lagar och regler kontinuerligt implementeras i produkten? Hur mycket tid är rimligt att som beställare lägga på att förklara generellt svenskt arbetssätt för leverantören? Hur säkerställer leverantören att nyutvecklad funktionalitet fungerar inte bara för den enskilda kunden utan för alla kunder?

När det finns ett reellt problem att lösa kan och bör leverantören, under eget ägandeskap och tillsammans med utvalda användargrupper, formulera problemet, specificera lösningen och verifiera den slutliga funktionen. Det är detta som är äkta produktägarskap – att våga äga sin produkt genom att känna sin marknad väl.

Malin Sundin



Roll: Business Manager
Arbetsplats: Innofactor

Malin Sundin har lång erfarenhet av produktutveckling ur både beställar- och leverantörsperspektiv. Med sin breda erfarenhet ger hon konkreta perspektiv på hur organisationer kan balansera kundanpassning, standardisering och verksamhetsutveckling för att skapa hållbara och kostnadseffektiva IT-lösningar.

Mer bevarat, mindre förstått

Om behovet av en sammanhållen informationsredovisning

När e-arkivsystemen började rullas ut för omkring tio år sedan kunde jag uppleva att prioriteringarna förändrades hos många arkivverksamheter. Uppmärksamheten riktades mot själva arkiveringen av elektroniska handlingar, snarare än deras redovisning. Det var förstås alldeles rimligt. Det digitala bevarandet låg om möjligt ännu närmare arkivens huvudsyfte än redovisningen.

Jag kan förstås bara utgå från de kommunala och statliga sammanhang jag själv befunnit mig i, men där tycktes behovet av en genomarbetad arkivredovisning bli mindre akut när informationen väl fanns i e-arkivet, försedd med stora mängder metadata och möjlig att fritextsökta. Informationen gick ju att hitta. Arkivförteckningen blev ibland en omväg, ett lite krångligare sökmedel, fram till det arkiverade materialet.

Men sökbarhet är inte samma sak som förståelse. Innehållssökning hjälper oss hitta rätt objekt i mängden. Arkivredovisningen hjälper oss att förstå objektet: varför det finns och i vilket sammanhang det ska tolkas.

En verklighet, flera kartor

Informationsförvaltning handlar i grunden om att styra, beskriva och långsiktigt ta hand om verksamhetens information. Ordet kan få det att låta som ett sammanhållet angreppssätt, men jag vågar påstå att arbetet oftare sker var för sig än tillsammans. Arkiv, registratur, informations-säkerhet och dataskydd arbetar alla med verksamhetens information, men kontakterna med verksamheten äger rum i olika skeden och forum, begreppsapparaten skiljer sig åt och systemen hänger sällan ihop. Ännu längre bort, både språkligt och organisatoriskt, befinner sig verksamhetsarkitekturen som även den beskriver verksamheten genom

dess processer, informationsflöden och organisatoriska ansvar.

Det är en olycklig uppdelning vi gör, eftersom det är en och samma verklighet som ska beskrivas. När beskrivningarna hålls isär ritar vi upp olika kartor över samma informationslandskap och ingen av dem blir riktigt så tillförlitlig och användbar som den skulle behöva vara.

Uppdelningen märks, till och med förstärks, i våra system. De är ofta byggda för varsin del av informationsförvaltningen och består av egna strukturer och egna sätt att beskriva verksamhetens information. Även om varje system gör det jobb som det är byggt för, minskar möjligheterna till en sammanhållen informationsförvaltning.

Det som i praktiken borde vara gemensamma objekt, som processer, handlingstyper, system och organisatoriska ansvar, blir i stället separata poster, fält eller fritexter i olika system. Uppgifter om vår information matas in flera gånger, ofta med olika namn och avgränsningar och utan möjlighet att kunna återanvändas. Arkivredovisningen, som är tänkt att hålla ihop förståelsen av informationen över tid, riskerar att bli ännu en separat beskrivning i mängden.

Mängd utan mening

Som ett mantra upprepar vi att information är vår viktigaste tillgång. Ändå tenderar vi att vara mer intresserade av mängden data än av vad informationen ska kunna berätta. Det är kanske inte så arkivarierna själva ser på saken, men synsättet präglar ofta de leveransprojekt där de ingår. Den praktiska nyttan med att stänga ett system väger helt enkelt tyngre än arkivets ansvar för hur informationen ska kunna



förstås över tid. Det är bra att ett e-arkiv gör det möjligt att avställa gamla system och spara in på licenskostnader, men det kan få vara verksamhetens eller systemförvaltningens mål med bevarandet, inte arkivets.

Arkivets drivkraft ska vara att säkra den förståelse som gör informationen användbar över tid. Vad var systemet till för? Vilken verksamhet skapade informationen? Vilka regler och beslut låg bakom dess hantering? Svaren på de frågorna finns sällan i systemets innehåll, men utan dem blir arkiveringen mer en flytt av information till en långsiktig lagringslösning än ett bevarande.

Komplexa sammanhang kräver mer än en arkivförteckning

Arkivredovisningen har aldrig bara varit en hyllförteckning. Den ska hjälpa oss att förstå varför informationen finns där och vilka sammanhang som ger den betydelse. Det har blivit mycket svårare. Inte bara för att vi bevarar mer än någonsin, utan framför allt för att informationen uppstår i komplexa administrativa miljöer som är svåra att förklara i efterhand: ansvar flyttas runt, data återanvänds i olika processer och system, och system delas med andra och byts ut med jämna mellanrum. Proveniensprincipens andra del, om bevarande av den ursprungliga inre ordningen

som speglar arkivbildarens verksamhet, har blivit betydligt svårare att leva upp till.

De traditionella arkivredovisningssystemens välbekanta trädstrukturer är fortfarande användbara. Men de kan inte beskriva arkiv på egen hand när relationer mellan information, system och ansvar ofta går på tvären genom organisationen. Mycket av förståelsen ryms inte i strukturer av serier och volymer eller processer och handlingstyper. Den finns också i de beskrivningar som följer informationen i verksamheten, i informationshanteringsplaner, klassningar och systemförvaltning.

Det behövs en informationsredovisning som samlar och håller ihop uppgifterna över hela informationsförvaltningen, i stället för att låta dem återkomma som fristående beskrivningar i varje del av arbetet. En process, en handlingstyp eller ett system behöver kunna beskrivas en gång för att sedan återanvändas som en byggsten i de sammanhang där informationen styrs, klassas eller redovisas. När objekten och deras beskrivningar återanvänds växer en sammanhängande informationsarkitektur fram för hela organisationens informationsförvaltning.

Det betyder också att informationsredovisningen inte kan börja i arkivförteckningen. Den behöver växa fram tätt intill informationens hantering i verksamheten och följa den genom hela livscykeln. Där och då har redovisningen chansen att fånga det som arkivförteckningen har svårt att visa: varför informationen finns, hur den har använts och vad som har format den.

Mot en gemensam karta

Förr bar arkivet ensamt många av de frågor som idag delas med resten av informationsförvaltningen. Idag har frågorna egna regelverk och tillsynsmyndigheter, egna roller och organisatoriska hemvister, och egna system. När informationsstyrningen är så pass uppdelad följer informationshanteringen efter. Och när informationshanteringen inte hålls ihop blir även redovisningen svår att hålla samman.

Men det är också där möjligheten finns att vända utvecklingen. I en sammanhållen informationsredovisning kan hela informationsförvaltningen mötas. Då kan det informationslandskap som annars beskrivs i skilda kartor bli synligt i sin helhet och informationen förstås i sitt fulla sammanhang.

Dan Lundh



Roll: Produktägare
Arbetsplats: Auktoria

Dan är produktägare och tidigare arkivarie, informations- och verksamhetsarkitekt. Han har arbetat med arkiv och informationsförvaltning i både kommunal och statlig sektor, där frågorna ofta handlat om hur informationsförvaltningen och verksamhetsarkitekturen kan komma närmare varandra.

Sverige – om vi tog arkiv lika seriöst som vädret

Föreställ dig ett Sverige där arkiven äntligen fått sin rättmätiga plats i rampljuset. Lika självklara som kakan till kaffet, lika folkkära som väderprat och lika outhärliga som att ha ett paraply i väskan. Så låt mig stilla min inre framtidsspanare och presentera min vision av Sverige när vi äntligen har förstått arkivens verkliga potential.

I detta Sverige är arkiven lika självklara i vardagen som bibliotek. Varenda svensk vet var närmaste arkiv ligger och fler besöker det än när Systembolaget släpper årets glögg.

Alla med självaktning lagrar sin information på en arkivinstitution. Influencers pratar inte längre om att "mitt content finns på TikTok" utan "självklart finns mitt material arkiverat, jag är ju ingen amatör". Sponsrade inlägg från Riksarkivet är lika normala som rabattkoder på proteinbars.

På middagar när någon berättar att de jobbar med arkiv uppstår först en vördnadsfull tystnad, ungefär samma som när någon säger att de är hjärnkirurg. Därefter kommer de initierade frågorna som på löpande band — för alla har ju numera en grundläggande förståelse för information. För givetvis: i grundskolan är arkivkunskap obligatorisk. Tre schemalagda studiebesök från årskurs 1 till 9. Minst. Att kunna hantera information är lika centralt som att lära sig läsa, simma och sortera sopor.

I detta Sverige inser alla organisationer värdet av sin information. Inte bara i teorin, utan på riktigt. På onboarding-dagen är den viktigaste presentationen inte chefen, HR eller IT, utan arkivarien och registratören. De är verksamhetens superstjärnor, de som säkerställer att organisationens kollektiva minne inte blir ytterligare en havererad delad mapp med konstiga namn. Att inte lägga en kopia för kännedom av alla viktiga ärenden till arkivfunktionen är inte bara ett misstag, utan snudd på tjänstefel. I detta Sverige skakar man på huvudet åt tanken att informationshanteringsperspektivet skulle missas i avgörande organisationsbeslut.

Vid offboarding finns obligatorisk avsatt tid för att dokumentera, överföra och säkra informationen. Ingen slutar längre utan att först ha gjort den informationsmässiga motsvarigheten till att städa ur sin lägenhet ordentligt. Alla vet att information är det nya guldets — och att det är dumt att spola guldets i avloppet.

I detta Sverige är krisberedskapen inte en powerpoint utan en verklighet. Man förstår att arkiv består av information, information är kunskap och kunskap är makt. Och makt behöver struktureras, skyddas och delas för bästa möjliga effekt.

Påverkansattacker? Lycka till. Samhället är informerat, motståndskraftigt och har ordning på sina källor. Skulle det mot förmodan uppstå oreda, vet alla exakt vart de ska vända sig. Folk har bättre koll på arkivets adress än på vägbeskrivningen till sommarstugan.



Forskningen? Faktabaserad, öppet tillgänglig och fri från "fast science". Forskare har både tid och tillgång till det de behöver. All nödvändig information är digitaliserad, sökbar och tillgänglig i användarvänliga gränssnitt som inte kräver doktorsgrad i systemvetenskap.

AI-utvecklingen? Imponerande. Dataflödena är sjysta, spårbara och transparenta. AI:n hallucinerar mindre än en uttråkad skolklass på en fredagseftermiddag. Samhället litar på tekniken eftersom den vilar på något så enkelt som *ordning och reda*. Den här visionen växer ur en enkel insikt: att ett samhälle som förstår och respekterar information är ett samhälle som står stadigt. Ett samhälle där kunskap inte bara bevaras, utan används och förädlas. Ett samhälle som vägrar tappa bort sin egen historia och som vägrar bygga sin framtid på kvalificerade gissningar, önsketänkande eller ren tur.

Och kanske, en dag, blir "var har du arkiverat det?" lika vardagligt som "har du ett paraply?". Vi nickar, tittar upp mot molnen och känner oss märkligt torra.

Amanda Vesterlund



Roll: Generalsekreterare
Arbetsplats: Svenska Arkivförbundet

Jämförande med akademisk bakgrund inom arkivvetenskap, kulturadministration och historia. Njuter till fullo av en vass täljkniv, nybakat tunnbröd och tältnätter till fjälls, lika mycket som ett välformulerat remissvar, en nysläppt rapport och att visa även de tveksamaste vilken styrka och samhällsnytta som ryms i arkivens värld.

Kontor, teknik och arbete

- det administrativa minnets maskiner

Debatten om AI:s påverkan på arbetsliv och arbetsmarknad återkommer med jämna mellanrum, och med den frågan om hur många jobb den tekniska utvecklingen kommer att rationalisera bort. För dem som arbetar med arkiv och informationshantering är frågan extra angelägen, det är just den typen av administrativt och informationsintensivt arbete som ofta pekas ut som särskilt utsatt. Ur ett teknikhistoriskt perspektiv är bilden mer komplex.¹ Historien om kontorsarbetets utveckling visar att ny teknik kan påverka den relativa mängden administrativt arbete på diametralt olika sätt, ibland genom expansion, ibland genom rationalisering. Vilken väg AI tar återstår att se.

Administrativt arbete är till sin natur informationsintensivt. Även när administration uppstår som en effekt av produktionen av varor eller tjänster ligger det i de administrativa arbetsuppgifterna att producera, bearbeta och distribuera information kopplad till produktionen. Den här informationen fångas sedan i handlingsform och behöver i bästa fall bevaras över tid i olika arkivlösningar.

Det tog lång tid för utvecklingen att gå från pergament och handskriven text till det moderna kontorsarbetet med färdigtryckta liggare, A4-standarder och skrivmaskiner kring 1920-talet.² Men redan dessförinnan hade en annan teknik börjat förändra hur information hanterades i större organisationer. Herman Hollerith utvecklade på 1880-talet en elektrisk hålkortsmaskin för att underlätta den administrativa bördan av att manuellt räkna befolkningen i ett land vars siffror exploderade. Tekniken spred sig snabbt till stora företag och myndigheter och lade grunden för det företag som 1924 döptes om till IBM. Hålkortsmaskiner kom att dominera kontorens informationshantering under decennier och skapade i processen nya yrken och arbetsuppgifter.³

När de digitala datorerna slog igenom på 1950- och 1960-talet var det i hög grad inom samma organisationer och för samma typer av administrativa uppgifter, men med en avgörande skillnad: där hålkortstekniken hade expanderat kontorsarbetet kom datoriseringen i högre grad att rationalisera det.

Under den andra industriella revolution, när elkraft tagit över och möjliggjort stora fabriker där varor kunde massproduceras, så ökade faktiskt det administrativa arbetet, relativt sätt, mer än det produktiva. I fronten för utvecklingen stod den amerikanska ekonomin, där andelen administrativa arbetare i relation till de produktiva ökade från 12 % år 1909 till 21, 5 % år 1947.⁴ Det har också konstaterats att kontorsteknik så som telegrafer, skrivmaskiner och telefon, spelade en betydande roll när USA passerade Storbritannien som världens största och mest utvecklade ekonomi i början på 1900-talet.⁵ Den första vägen av kontorsteknisk utveckling hängde alltså samman med en expansion av kontorsarbetet.

När digital teknik och datorisering slog igenom på 1950-talet så började utvecklingen gå åt ett annat håll. Förhoppningarna på den nya tekniken var att kunna minska organisationsled, automatisera rutinmässigt arbete och skapa snabbare informationsflöden. I vissa avseenden lyckades dessa förhoppningar infrias men inte i alla. Tittar man på den amerikanska arbetsmarknaden så kan man tydligt se hur andelen kontorsarbetare börjar minska markant från slutet av 1960-talet efter att ha ökat sedan 1900-talets början. I Sverige dröjde den utvecklingen till slutet av 1980-talet.⁶

Det kan finnas många anledningarförklaringar till det här, men ekonomen David M. Gordon menade att på 1990-talet att var en av de viktigaste förklaringarna var att det fanns



större möjligheter för amerikanska arbetsplatser att göra sig av med personal. Intressant nog så menade Gordon också att den mer konfrontativa miljön på amerikanska arbetsplatser hängde samman med att det fanns så mycket kontorsarbetare där från första början. Gordons tes var att när man driver igenom impopulära beslut på arbetsplatser så behövs det mycket administrativ personal för att se till besluten verkställs trots att de anställda kanske inte vill verkställa dem.⁷

Det här resonemanget stöds av en andra utveckling som präglade implementeringen av datortekniken och som skedde i kontrast till vad man förutspått. Eftersom tekniken gjorde det möjligt att distribuera information lättare så trodde man att organisationer skulle ha färre chefsled och att ledningspersonalen (*managerial staff*) således också skulle rationaliseras bort. Sådär blev det inte utan i både USA (och

senare Sverige) så kom andelen ledningspersonal att öka tydligt i ekonomin. Kanske som ett led att rationaliseringen krävde styrning men också att tekniken inte implementerade sig själv och att det behöves ledning och uppföljning för att utveckla organisationer och införa ny teknik.⁸

Historien om kontorsarbetet är alltså inte en enkel berättelse om rationalisering och jobbförluster. Det är en berättelse om hur ny teknik omformat vad det innebär att arbeta med information, ibland genom att skapa mer arbete, ibland genom att ersätta det. Teknikhistorikern Carl Benedikt Frey påminner i *The Technology Trap* om att utfallet beror på om tekniken är arbetsfrämjande eller arbetsersättande. Elektrifieringen var arbetsfrämjande och ledde till en expansion av kontorsarbetet. Datoriseringen var i högre grad arbetsersättande, men framförallt för de mer manuella arbetsuppgifterna. Frey påtalar att den därför mötts med mer skepsis än föregående teknikväg, eftersom den i för hög utsträckning använts för nedskärningar snarare än expansion. Var AI och generativ teknik hamnar i den historien vet vi ännu inte, men för dem som arbetar med arkiv och informationshantering finns det goda skäl att följa utvecklingen noga. Ddet är i de administrativa handlingarna som spåren av varje teknikväg till slut landar.

Källor:

1. Se exempelvis Brynjolfsson & McAfees *The Second Machine Age* från 2014, Carl Benedikt Frey *The Technology Trap* från 2018 och Jason Resnikoffs *Labor's End: How the Promise of Automation Degraded Work* från 2021.
2. Bok om A4-standard
3. Lars Heide. *Hulkort og EDB i Danmark 1911-1970*. 1996
4. Reinhard Bendix, *Work and Authority*. 1956
5. Stephen Broadberry & Sayantan Ghosal. *From the Counting House to the Modern Office: Explaining Anglo-American Productivity Differences in Service. 1870-1990*
6. Se Mathias Krusell *"Reweaving the fabric of Corporate bureaucracy från 2024*
7. David M. Gordon. *Fat and mean: the Corporate squeezing of working Americans and the myth of managerial "downsizing"*
8. Se Mathias Krusell *"Reweaving the fabric of Corporate bureaucracy från 2024*

Mathias Krusell



Roll: Arkivkonsult
Arbetsplats: ArkivIT

Arbetar som konsult på ArkivIT med uppdrag inom arkiv och informationsförvaltning. Han är disputerad i ekonomisk historia med en avhandling om byråkrati i svenska företag mellan 1970 och 2000, och fortsätter sin forskning som gästforskare vid Handelshögskolan i Göteborg med projekt om nordiska hamnar och direktörer vid kommunala bolag i Sverige.

En arkivarie som gick vilse i utvecklarnas värld?

Jag har alltid vetat att jag vill jobba i det offentliga tjänst. En av mina första tjänster som nyutexaminerad arkivarie för dryga 10 år sedan var i en dokumentcontroller-roll (ett begrepp som då var väldigt innovativt och nytt). Utöver mina arbetsuppgifter i registratoret fick jag tidigt ansvar för olika utvecklingsprojekt. Detta trots att jag inte hade någon speciell teknisk utbildningsbakgrund. Vid den här tiden såg jag mig inte heller som en särskilt teknisk person.

Jag insåg dock tidigt att utbildningen till arkivarie hade gett mig grunden för att förstå den tekniska utvecklingen, och kanske ännu viktigare förmågan att förstå informationsflöden och vikten av en långsiktig informationshantering som bygger på god struktur, metadata och processer. Utmaningen i dialogerna med IT-personer var att vi använde olika begrepp för att beskriva motsvarande företeelser.

Sedan den där första tjänsten har jag fått möjlighet att medverka i många olika typer av IT-projekt som syftat till att aningen effektivisera, underlätta eller ens möjliggöra en trygg och säker informationshantering. Jag har haft roller som kravställare, leverantör, testare, implementatör, förvaltare och slutanvändare. Jag har vidareutbildat mig med hjälp av olika kurser inom IT och digitalisering. Jag har lärt mig av kollegor och av att göra fel och få göra om.

I den roll jag har idag, som VD för ett litet mjukvarubolag som byggt en arkivlösning, får jag vara del av att lösa många olika typer av utmaningar runt utveckling och trygg informationshantering. Medarbetarna på Arkiwera är specialister inom sina respektive områden. Jag kommer med arkivperspektivet när vi diskuterar hur systemet ska utformas, medan andra kommer med de tekniska beståndsdelarna eller informationssäkerhetsperspektivet.

Att kombinera olika kompetenser är nyckeln för att lösa problem och utmaningar – det är vi övertygade om på Arkiwera. När de första kodraderna skrevs till det som idag är plattformen Arkiwera kunde ingen av oss förutse att det skulle bli det system vi har idag.

Vi började bygga systemet som ett stödverktyg till de konsulttjänster som vi erbjöd inom digitalt bevarande. När vi på test släppte in några kunder i systemet (de flesta fortfarande användare) så fick vi ett positivt mottagande. Vi byggde vidare. Fler kompetenser inom nya områden behövdes.

Vi har testat lösningar och teamuppsättningar som inte varit rätt. Vi har gjort om. Förhoppningsvis lärt oss något på vägen. Vi verkar inom ett område där många av frågorna fortfarande saknar självklara svar, vilket har gjort utvecklingsarbetet både utmanande och lärorikt.

Att kombinera olika kompetenser och att försöka samordna olika perspektiv är alltså något vi strävar efter aktivt men det är ofta lättare sagt än gjort. I teamet talar vi olika fackspråk. Vi har skolats in att ha olika perspektiv. En av våra ansvariga för säkerhetsfrågor i plattformen sa en gång att "det vore så mycket enklare om vi inte hade användare som faktiskt gick in i plattformen" – ett uttalande som inte föll i helt god jord hos vår säljorganisation.



Som kravställande arkivarie har jag lärt mig hur oerhört svårt det är att omvandla ett behov och en önskan till ett vettigt arbetsflöde i ett system. Även när jag vetat precis vad jag skulle villja uppnå så har frågan ändå uppstått hur man tar sig dit på ett smidigt sätt. Sällan har kommunikationsmissförstånden och vilshenheten känts så påtagliga som när något är självklart för mig som verksamhetsperson och jag behöver förklara vad jag vill uppnå för någon med ett helt annat perspektiv eller utgångsläge. Det är lätt att fastna i att beskriva en analog process och i "hur" något gjorts i stället för vad målet är.

När man själv är slutanvändare av ett system tror jag vi alla tänkt någon gång: *hur svårt ska det egentligen vara?* Efter att ha bollat idéer runt vårt system med utvecklare, UX-designers, översättare, informationssäkerhetsspecialister, jurister, entreprenörer och andra kloka så har jag insett att det *ÄR* svårt. Det är svårt att baka ihop olika, i många fall lika viktiga, perspektiv. Min erfarenhet är att det är sällan den faktiska tekniken som sätter gränserna. Det är de motstridiga perspektiven samt till viss del pengar och tid. Användaren vill ha enkelhet. Informationssäkerhetsspecialisten vill minimera risker. Arkivarien vill säkra långsiktigt bevarande och spårbarhet. Verksamheten vill ha snabba resultat. Allt detta ska balanseras i utvecklingen och när det lyckas uppstår ofta innovation.

Föga kunde jag ana för drygt 10 år sedan att jag en dag skulle vara med och skapa ett mjukvarubolag med en egenutvecklad tjänst som används av organisationer, inte minst offentliga, över hela Europa. Det har varit en utvecklingsresa – både tekniskt, mentalt och kunskapsmässigt för mig personligen och i teamet – och än är vi inte framme vid någon form av slutdestination.

Ibland har jag under resans gång känt mig som en arkivarie vilse i utvecklarnas värld. Att vara vilse i den tekniska världen har för mig sällan handlat om att inte förstå grundproblemet, utan i stället om hur vi med våra olika perspektiv kan välja och förespråka så olika lösningar. Där jag ser informationsvärden, processer och regelverk ser utvecklaren funktionalitet, logik och kodrader. Först när vi lär oss att tala varandras språk uppstår de lösningar som faktiskt fungerar i praktiken.

Magdalena Sjödahl



Roll: VD och arkivarie
Arbetsplats: Arkiwera

Magdalena är arkivarie med mångårig erfarenhet från olika branscher tack vare sina nästan 10 år som arkivkonsult. Sedan år 2025 är hon VD för Arkiwera, systemleverantör av bevarandeplattform för onlinekanaler. Att trygga information för framtiden är en av Magdalenas drivkrafter i det dagliga arbetet.

Att driva verksamhets-utveckling med hjälp av intern revision.

Verksamhetsutveckling är ett begrepp som blivit vanligt i både offentlig och privat sektor, kanske så vanligt att vi använder det utan definiera vad det betyder?

Jag tänkte därför börja med att resonera om vad verksamhetsutveckling är och hur det kan bedrivas, för att sedan göra jag samma sak rörande revision och försöker knyta ihop det hela i slutet.

Verksamhetsutveckling – vad det är och hur det kan bedrivas

Att utveckla en verksamhet förknippas ofta med att ta verksamheten från hur man arbetar idag till hur man, ofta ledningen, skulle vilja att verksamheten fungerade i morgon.

Nuvarande arbetssätt anses ofta känt och är många gånger beskrivet i processer, roller etc. Givet detta brukar majoriteten av alla verksamhetsutvecklingsinitiativ därför ha ansatsen att:

- a) verksamheten arbetar idag utefter de beskrivningar och systemstöd som finns.
- b) givet a) måste man först förbättra rådande beskrivningar och systemstöd så att verksamheten sen kan utbildas i detta och över tid bli mer effektiv.

Under mina ca 20 år som konsult har jag dock aldrig stött på en verksamhet som fullt ut arbetar i enlighet med rådande beskrivningar och systemstöd. Detta beror inte (alltid) på att medarbetarna inte bryr sig eller struntar i verksamhetens regler. Antalet lagar, regler, processer och roller som en verksamhet måste förhålla sig till har en tendens att öka över tid och inte minska. Medarbetarna gör så gott de kan

men "man måste ju hinna med sitt jobb också". Förutom att mängden information verksamheten måste förhålla sig till ständigt ökar är det heller inte säkert att den ens är känd. Hur många av er kan, handen på hjärtat, säga att ni har koll på alla policys, roll- och processbeskrivningar som rör just ert arbete?

En anledning till detta kan delvis förklaras av hur verksamheten förmedlar exempelvis förväntade arbetssätt till sina medarbetare. Många gånger stavas detta "hur" med ordet "utbildning". Missförstå mig rätt, utbildning är viktigt och bra, men jag har personligen gått en hel massa utbildningar som jag sen inte omsätter till praktik när arbetsvardagen väl infinner sig.

Om jag ska summera utmaningen med första ordet i artikelns titel, verksamhetsutveckling, så påstår jag alltså att:

- * Få verksamheter arbetar i enlighet med de beskrivningar och stöd man redan har.
- * Detta beror delvis på den stora, och ökande, mängden styrande information...
- * ...samt hur detta förmedlas, exempelvis via formella utbildningar.

Så vad har detta att göra med hur man bedriver verksamhetsutveckling?

En av föregångarna rörande verksamhetsutveckling och kvalitetsarbete var en herre som hette Edward Deming. Han verkade bland annat i Japan och anses vara pappan till Toyota Production System vilket bidrog till Toyotas framgångar

under efterkrigstiden. Han menade att all effektiv verksamhetsutveckling byggde på att förstå nuläget på djupet för att utifrån det ha en chans att lyckas genomföra hållbara förändringar. Studier visar att ca. 70–80% av alla förändringsinitiativ misslyckas. där Deming menade att en av anledningarna var att man helt enkelt utgick från en felaktig, eller för grund, förståelse för vad man skulle förändra, alltså nuläget. Ni som gått kursen Digitala Byråkrater vet även att en annan orsak är bristande förståelse för människor i förändring, men det är en helt annan artikel...

I klartext, man måste börja en verksamhetsförändring med att ta reda på hur verksamheten faktiskt arbetar idag och vad gapet är mot rådande beskrivningar och stöd.

Revision – vad det är och hur det kan bedrivas

Ovan resonerade jag om verksamhetsutveckling och konstaterar att det är avgörande att förstå nuläget samt gapet. En revision är just det, alltså en gapanalys utifrån nuläget mot beslutade beskrivningar. Ordet "revision" kommer från latinets *revisio*, som betyder ungefär "att se över igen". Syftet med revision kan beskrivas i stil med "att ge ledningen oberoende och objektiva insikter i hur verksamheten fungerar". Ordet har fått en lite polisiär klang, men är i sin effektivaste form lika mycket lärande som pekpinne.

Just kombinationen av lärande som pekpinne menar jag i revision uppnås via att:

- * Revidera mot ett förutbestämt ramverk, exempelvis verksamhetens process-och rollbeskrivningar, policys etc. Utan en tydlig förväntan blir det svårt att värdera om den uppfylls eller ej eller ens om förväntan i sig är rätt eller fel.
- * Våga borra i detaljer, det vill säga att undersöka hur verksamheten de facto arbetar och inte ta påstå

enden för sanning. Exempelvis kan man låta medarbetare visa hur de faktiskt arbetar och följa artefakter i processen, så som ärenden från att de skapas tills att de avslutas.

- * Var lyhörd, det är inte alltid självklart att medarbetare kan beskriva hur de arbetar i ord, ett sätt är att lyssna fokuserat på vad de säger och, som nämns ovan, be dem visa hur de arbetar rent handgripligen.

Vvärdera process, inte person. Det är den faktiska arbetsprocessen man vill identifiera och värdera mot det förutbestämda ramverket (första punkten ovan). Försök tag redan på orsakerna till att medarbetare eventuellt inte följer beslutade processer som underlag till förbättring.

* Se det som en lärprocess, åt båda hållen. Ta vara på den tid som verksamheten faktiskt investerar i revision. Revision kan beskrivas som att det uppfyller tre olika syften. Det tydligaste syftet är att identifiera faktiskt nuläge och gap mot beskrivningar och systemstöd. Men ta tillfället i akt att även ha som syfte att både a) utbilda i vad verksamheten förväntar sig kring exempelvis beslutade processer samt b) som ett sätt att få reda på faktiska, och potentiellt bättre, arbetssätt. När dessa två perspektiv möts kan faktisk kunskapsutveckling uppstå vid revisionstillfället om vad som är bäst för verksamheten.

Som ett sidospår är det även värt att nämna att effektiv verksamhetsutveckling bygger på löpande revision, både som ett sätt att avdramatisera revisionerna i sig samt att just främja kontinuerligt lärande och utveckling.

Att driva verksamhetsutveckling med hjälp av intern revision

Vad får man då ut av att bedriva verksamhetsutveckling med hjälp av revision? I nedanstående matris försöker jag knyta ihop argumentationen för att löpande revision, utförd på rätt sätt, bidrar till hållbara verksamhetsutveckling.

Rätt utförd revision ger...	Vilket bidrar till hållbar verksamhetsutveckling som...
...insikter om faktiska arbetssätt med dess för och nackdelar, det vill säga verksamhetsförståelse.	...underlag för att exempelvis dela goda vanor till övrig verksamhet och anpassa befintliga beskrivningar därefter.
...tillfälle att sprida information om beslutade beskrivningar, exempelvis processer, roller, policys etc.	...underlag för kunskapsutveckling hos medarbetare, exempelvis hur beslutade beskrivningar ser ut, varför de ser ut som de gör och vilka delar man inte följer.
...en oberoende värdering av gap mellan nuläge och beslutade beskrivningar och stödssystem.	...objektivt beslutsunderlag rörande eventuella åtgärder, exempelvis underlag kring varför och hur identifierade gap bör åtgärdas.



För många år sedan arbetade jag som kvalitetschef på ett affärssystemsbolag. Intern revision var redan etablerat och utfördes till stor del på de produktutvecklingsprojekt som syftade till att förbättra själva affärssystemet. En av mina första åtgärder var att låta samtliga seniora projektledare delta i revisionsgruppen. Inför varje revision resonerade vi om syftet med revision som både polisiär och lärande. Resultat och lärdomar delades i revisionsgruppen på månadsbasis. Sättet var inte perfekt men jag upplever ändå att vi på så sätt:

Tillhandhöll ett objektivet beslutsunderlag för ledningen att agera på via revisionsrapporter och lednings genomgång.

Stimulerade kunskapsutveckling hos medarbetare då revisionen lika mycket handlade om vilka beslutade arbetssätt som fans och deras syften.

Delade goda vanor till övrig verksamhet då projektledarna i revisionsgruppen blev utmanade och inspirerade av varandra, exempelvis då man reviderade arbetssätten i varandras projekt.

Enligt mig bedrev vi alltså verksamhetsutveckling med hjälp av intern revision.

Det är inte helt lätt att kvantifiera effekterna av detta förhållningssätt men jag kan bara konstatera att exempelvis synen på revision, och viljan att bidra till verksamhetsutveckling, förändrades dramatiskt till det bättre.

Gustav Rönne



Roll: Konsultchef
Arbetsplats: ArkivIT

Har arbetat med kvalitets- och verksamhetsutveckling i över 20 år med fokus på hållbar förändring. Gustav har lång erfarenhet av att utveckla styrmodeller, etablera kvalitetsprocesser och driva förbättringsarbete inom komplexa och säkerhetskritiska verksamheter i både privat och offentlig sektor. De senaste åren har han arbetat som konsultchef och kvalitetsansvarig på ArkivIT.

Samverkan och nätverkande, en nyckel till framgång i en komplex digital värld

I takt med att digitaliseringen accelererar och regelverken blir alltmer omfattande står offentlig sektor inför stora utmaningar. Många organisationer brottas med en växande kravbild, begränsade resurser och en snabbt föränderlig omvärld. För den som arbetar med informationssäkerhet, dataskydd eller digital transformation kan känslan av att stå ensam med ansvaret vara överväldigande. Här blir samverkan och nätverkande inte bara värdefullt – utan avgörande för att klara uppdraget.

I denna artikel utforskar vi varför nätverkande är en framgångsfaktor, vilka former av samverkan som finns och hur deltagare i ett sådant nätverk beskriver dess betydelse. Vi tittar också på den komplexa regelbild som EU:s digitala lagstiftning utgör – en av de många utmaningar som gör samverkan nödvändig.

Utmaningar i en ensam roll

För många som arbetar med informationssäkerhet, cybersäkerhet, dataskydd, risk och regelefterlevnad inom offentlig sektor är uppdraget både brett och djupt. Som Daniel, nyanställd informationssäkerhetsansvarig (CISO) i en kommun, uttrycker det:

“Det är mitt första jobb inom informationssäkerhet. Kommunen har inte haft den befattningen innan mig. Jag bygger allt från grunden. Det finns ingen plåt att stå på.”

Daniels situation är inte unik. Många sitter ensamma med specialistkunskap inom sin organisation, utan kollegor att bolla idéer med eller erfarenheter att luta sig mot. Samtidigt växer kraven, från nya EU-förordningar till nationella regelverk och lokala behov.

Bilden på nästa sida “Overview of EU Legislation in the Digital Sector” visar tydligt hur omfattande regelverken har blivit: NIS2-direktivet, GDPR, AI-förordningen, Data Act, Digital Services Act, eIDAS-förordningen som reglerar digital identitet – listan kan göras lång. Att hålla sig uppdaterad och tolka hur dessa ska tillämpas i praktiken är en utmaning i sig och är en av de största drivkrafterna bakom behovet av samverkan..

Kristian, en annan deltagare i ett samverkans nätverket, beskriver det så här:

“Det är så mycket att hålla koll på och ta ställning till. Man kan inte allt, speciellt när man är ny på detta. Jag försöker lyssna in och tar upp problematiken för att få hjälp med.”

Här blir nätverkandet en livlina. Genom att dela erfarenheter, ställa “dumma frågor” och få perspektiv från andra i samma situation kan man undvika misstag, spara tid och bygga en stabilare grund för sitt arbete.

Explosion av lagar och förordningar som påverkar den digitala sektorn är en av de största drivkrafterna bakom behovet av samverkan.

För en enskild kommun eller myndighet kan det vara svårt att hålla reda på alla dessa regelverk, än mindre att tolka hur de ska tillämpas i praktiken. Här blir nätverkandet en kritisk resurs. Genom att dela tolkningar, erfarenheter och verktyg kan organisationer undvika misstag och säkerställa att de lever upp till kraven.

Legislation	Key Objectives and Provisions
General Data Protection Regulation (GDPR)	Regulates the collection, processing, and storage of personal data, ensuring transparency and control for individuals.
Directive on Copyright in the Digital Single Market	Harmonizes copyright rules across EU member states to support creative industries and digital content.
Regulation on Artificial Intelligence (AI Act)	Establishes a framework for AI safety, transparency, and accountability, addressing risks associated with AI systems.
Regulation on Digital Services (Digital Services Act)	Enhances transparency and accountability for digital platforms, addressing issues like misinformation and online safety.

[illegible]

Vilken form av samverkan passar din organisation?

Samverkan kan ta många olika former, och det finns ingen universallösning som passar alla. Vilken typ av nätverk som är mest värdefullt beror på organisationens behov, storlek och utmaningar. För vissa kan det handla om att skapa interna forum där representanter från olika verksamheter möts för att lyfta risker, dela kunskap och säkerställa att erfarenheter sprids inom organisationen. Detta är särskilt värdefullt i större myndigheter eller kommuner där olika avdelningar annars riskerar att arbeta i isolering, utan insyn i varandras utmaningar.

För andra organisationer kan samverkan mellan liknande aktörer vara nyckeln till framgång. Här går flera kommuner, regioner eller myndigheter ihop för att dela på resurser, kompetens eller infrastruktur. Genom att slå samman krafter

kan man exempelvis gemensamt upphandla säkra molntjänster, utveckla digitala lösningar eller hantera incidenter på ett mer effektivt sätt. Denna typ av samarbete är särskilt användbar för mindre organisationer som saknar egna resurser att bygga upp allt från grunden.

För den som söker bredare kunskap och inspiration kan medlemsbaserade nätverk vara ett bra alternativ. Dessa forum, som ofta drivs av branschorganisationer eller intresseföreningar, erbjuder kvalificerad kunskap genom föreläsningar, utbildningar och nätverksträffar. Här får deltagarna tillgång till senaste rönen inom sitt område, möjlighet att diskutera aktuella utmaningar med experter och en plattform för att bygga långsiktiga professionella relationer. Exempel på sådana nätverk är Cybersäkerhets samverkan Gripen i Skåne, Cloud Security Alliance Sweden Chapter (CSA) eller ISACA.

Slutligen finns det myndighetssamordnade diskussionsnätverk, där centrala aktörer som Myndighet för civilt försvar (MCF), Sveriges kommuner och regioner (SKR) digitaliseringsnätverk eller Länsstyrelsen skapar forum för rådgivning och vägledning. Dessa nätverk är särskilt värdefulla när det gäller att tolka nya lagar och förordningar, som NIS2-direktivet eller AI-förordningen. Här kan organisationer få stöd i att förstå hur regelverken ska tillämpas i praktiken, vilket minskar risken för felaktiga tolkningar och bristande efterlevnad. Vilken form av samverkan som passar bäst beror alltså på vad organisationen behöver just nu. Behöver ni stärka det interna kunskapsutbytet? Då kan ett internt forum vara rätt väg att gå. Saknar ni resurser eller kompetens? Då kan ett samarbete med liknande organisationer vara lösningen. Eller söker ni expertis och inspiration? Då kan ett medlemsbaserat nätverk vara det bästa alternativet. Oavsett vilken väg ni väljer är samverkan ett kraftfullt verktyg för att möta dagens komplexa utmaningar.

Vad ger nätverkandet i praktiken?

För att förstå nyttan med samverkan har vi tittat närmare på ett informellt nätverk där deltagare från olika kommuner möts för att diskutera informationssäkerhet. Nätverket började som ett forum mellan några grannkommuner och snabbt expanderade för att omfatta idag ca 20 kommuner och kommunala bolag. Här är några av deras erfarenheter:

Daniel: "Jag är inte ensam längre"

"Tack vare samverkan har jag haft personliga möten med andra CISO:er i Högskolan och Ängelholm. Att kunna ringa någon och fråga 'Hur har ni gjort här?' har varit ovärderligt. Jag har fått mallar, råd och framför allt – bekräftelse på att jag inte är ensam i det här."

För Daniel, som bygger upp informationssäkerhetsarbetet från grunden, har nätverket varit en katalysator för snabbare utveckling. Istället för att uppfinna hjulet på nytt har han kunnat ta del av andras lösningar och anpassa dem till sin egen kommun.

Nathalie: "Man får ställa dumma frågor"

”Oftast finns resurserna i organisationen, men kompetensen är vikarierande och tid saknas. I nätverket kan man ställa frågor som man kanske inte vågar ställa internt – och få svar från dem som redan har varit där.”

Nathalies erfarenhet pekar på en viktig aspekt: Nätverk skapar en trygg miljö för lärande. I en roll där man förväntas vara expert kan det vara svårt att erkänna osäkerhet. I ett forum med likasinnade blir det accepterat – och till och med uppmuntrat – att fråga och lära.

Kristian: "Man kan inte allt – men tillsammans kan vi mer"

“Det är en lättnad att inse att ingen förväntar sig att man ska ha koll på allt. Genom att dela med sig av sina utmaningar får man inte bara hjälp – man hjälper också andra. Det skapar en positiv spiral.”

Kristians ord sammanfattar kärnan i samverkan: Det handlar inte om att vara perfekt, utan om att komplettera varandra. Genom att dela erfarenheter kan man undvika fallgropar, inspireras av nya idéer och tillsammans höja kompetensen i hela sektorn.

Samverkan är ingen lyx, det är en nödvändighet

I en tid där digitaliseringen går snabbt, regelverken blir fler och kraven på offentlig sektor ökar, är samverkan och nätverkande inte längre en valfri aktivitet, det är en förutsättning för att lyckas.

För den som känner sig överväldigad av uppdraget är budskapet tydligt: Du behöver inte göra det ensam. Genom att delta i nätverk, vare sig det är interna forum, kommunövergripande samarbeten eller nationella nätverk, kan du bygga den kompetens och det stöd som krävs för att klara av dagens och morgondagens utmaningar.

Men varför nöja sig med att bara delta i befintliga nätverk? Varför inte ta initiativet och skapa din egen krets av likasinnade organisationer? Börja med att identifiera de som delar dina utmaningar och som brottas med samma frågor. Bjud in till en första träff, digitalt eller fysiskt, där ni kan mötas utan prestige, dela era största utmaningar och utforska hur ni kan hjälpa varandra framåt. Det kan handla om allt från att gemensamt tolka nya EU-förordningar till att dela på resurser för utbildning eller incidenthantering. Genom att bygga ditt eget nätverk skapar du inte bara en plattform för kunskapsutbyte, du bygger en gemenskap som kan stötta varandra långsiktigt och tillsammans möta framtidens krav.

I en komplex digital värld är ingen organisation stark ensam. Framtidens informationssäkerhet, digitala kompetens och regelhantering byggs genom samverkan. Så ta steget idag, samla några kollegor i branschen, dela dina utmaningar och börja bygga den gemensamma styrkan som krävs för att inte bara överleva, utan också blomstra i en alltmer utmanande omvärld. Framtiden väntar inte på oss, den skapas av oss, tillsammans. Vad väntar du på?

Vill du veta mer om hur du kan komma igång med samverkan? Kontakta ArkivIT för att få tips på relevanta nätverk.

Quentin Authelet



Roll: Chief Information Security Officer (CISO)
Arbetsplats: Höörs kommun

Har arbetat med informations- och cybersäkerhet i över 20 år med fokus på digital resiliens, informationsstyrning och verksamhetskontinuitet. Quentin har lång erfarenhet av att utveckla strategier, styrmodeller och processer för säkerhet och integritet inom både offentlig och privat sektor. De senaste åren har han främst arbetat i ledande roller som CISO med fokus på cybersäkerhet och regel efterlevnad.

Utveckling framåt eller tillbaka blickar?

De standarder och specifikationer vi använder inom arkiv och digitalt bevarande slutar aldrig att utvecklas. En utveckling som skett de senaste åren gäller termen ”de-facto standarder”. Detta är termen som beskriver de standarder vi använder inom digitalt bevarande som har utvecklats av andra än de internationella eller nationella standardiseringsorganen. Termen ”de-facto standarder” har slutat att användas. De är alla standarder i sin egen rätt!

Alla standarder oavsett avsändare hjälper oss att göra det vi ska och utan standarder skulle vi stå oss slätt och uppfinna hjul på hjul på hjul även fast det redan finns utmärkta hjul att användasom hjälper oss framåt. Hjulen kan behöva lite finjusteringar som nya spårmonster för att passa alla men vi behöver inte uppfinna hjulet på nytt. Det vi kan se hända med både standarder och specifikationerna är att de flesta är i någon form av revision eller precis har avslutat en revision och de släpps i nya versioner.

Fokus för många är att förenklar och se till att man delar på ansvaret att vara informationsbärare och endast hanterar det som man är avsedd att hantera. Ingen kan göra allt utan allt hänger ihop och hålls ihop med hjälp av relationer som beskrivs i någon typ av hubdokument eller man kan också kalla det för ett manifestdokument., Hhur hänger filer som överförs ihop?. Några exempel!

De standarder som vi använder för att utbyta information om arkivet och arkivbildaren, Encoded Archival Description — EAD och, arkivbildaren Encoded Archival Context- Persons Families and Corporate Bodies – EAC-CPF, får under 2026 den kompletterande standardenr för att beskriva de processer och aktiviteter som resulterar i arkivobjektet: Encoded Archival Context-Functions - EAC-F.

Alla dessa tre hör ihop i Encoded Archival Standards Suite (EAS Suite) och behövs för att förstå helheten om det som har arkiverats. och Aalla tre har samma ansvariga grupp Technical Subcommittee on Encoded Archival Standards (TS-EAS).

De är alla tre uppbyggda på samma sätt och. De baserar sig på de tidigare standarderna från International Council on Archives (ICA) och uttrycker de standarderna med hjälp av ett XML-schema. Eftersom de tre har så mycket gemensamt så har arbetet i revisionen haft mycket fokus på att se till att element och attribut som gör samma sak ska vara delade vilket betyder att de både har samma namn och definieras på samma sätt. Det har också arbetats vidare med att säkerställa att det går att skapa och beskriva relationer mellan alla de tre men även till andra objekt.

Det är viktigt att se till att man kan länka ihop de olika typerna av beskrivningar så att man med hjälp av alla de tre standarderna beskriver helheten och sammanhanget för arkivobjektet. Samtidigt som revisionen pågick släppte ICA den nya standarden för att beskriva arkivobjekt, Records in Context (RIC), och i denna nya standard så har man vänt på den traditionella arkivbeskrivningen och satt arkivobjektet i fokus och beskriver alla relationer den har i stället. För tillfället finns det endast en ontologi tillgänglig för att uttrycka din arkivbeskrivning enligt RiC men i framtiden och faktiskt redan nu till viss del kan du använda EAS Suite och därmed XML för detta. Utvecklingen framåt för EAS Suite är att säkerställa att både RiC men även andra modeller som används ska kunna uttryckas.



Framtiden bär också med sig att vi behöver registrera hur AI har använts både i skapandet av arkivobjekten, men också i skapandet av arkivbeskrivningens alla delar. Här är det viktigt redan nu att se till att om man använder AI för att få hjälp med arkivbeskrivningen att dokumentera detta. Till EAS Suite finns det en rekommendation om hur man ska dokumentera att AI har använts men också hur man kan dokumentera att en genomgång av både arkivbeskrivningen och informationen har gjorts för att uppdatera då framför allt i arkivbeskrivningen av språket så att det inte är nedvärderande. Det som kallas på engelska för att göra reparative work. Denna typ av genomgångar och justeringar är något som kommer att ske mer och mer även här. Det är viktigt att tänka på hur man beskriver och ord sätter sina beskrivningar.

För att beskriva sitt digitala bevarande finns det ju som allmänt känt bara en standard och det är Preservation Metadata Implementation Strategies (PREMIS). Där pågår arbetet med nästa version och där är fokus inriktat på hur man ska beskriva de rättigheter som gäller för de digitala objekten man har ansvar för. Upp tills nu har det endast gått att beskriva rättigheterna på ett ganska rudimentärt sätt i PREMSIPREMIS. I och med nästa version så kommer det att vara möjligt att göra mer utförliga beskrivningar och många fler användningsfall kommer att gå att uttrycka.

Även Metadata Encoding & Transmission Standard (METS) har haft en revision, (eller revision och revision), där en ny version, version 2, har släppts. Mmen med sin roll som hubdokument eller manifestdokument så kommer version 1 inte att försvinna. Det tar tid för alla system att byta version om nu alla ens kommer att göra det. Den nya versionen av METS har förenklats så att all metadata som behövs beskrivs på samma sätt och att filer beskrivs som en fillista där du inte kan skapa en kopia av katalogstrukturen. utan det ser du juDen framgår med hjälp av kopplingen till filen som innehåller filens hela sökväg från startkatalogen i paketet.

Utvecklingen framåt för dessa två bygger på den återkoppling som alla användare ger, samtidigt som det är viktigt att tänka på att alla versioner av dem kommer att finnas kvar. Att i dessa två dokumentera AI med speciella fält eller liknande har än så länge inte kommit upp utan det går faktiskt redan att göra med de fält som finns tillgängliga i form av agenter och händelser.

På det stora så händer det också mycket. , eEn standard som har använts inom allt vadsamtliga arkivstandarder våra typer av standarder heter är standarden för att beskriva länkar, XLink. Det är en standard som till och med de som skapade den trodde var försvunnen för länge sedan, de

åtmästone önskar det. Den har aldrig blivit implementerad som det var tänkt i våra webbläsare så de flesta standarderna har lämnat den och gjort ett eget element eller attribut där man kan ge länken till det digitala objektet man beskriver eller för att skapa en relation till något som inte finns i den egna beskrivningen. Vad innebär detta för oss? I princip ingenting, det blir lite enklare när vi inte behöver se till att i det digitala bevarandet också få med det XML-schemat.

Det går också att se att arbetsgrupperna som har funnits för XML-ens alla olika delar har lagts ned, då standarderna är färdiga och inte de vidare utvecklas inte längre., Dde har ju några år på nacken också de är stabila.

Tittar vi på det digitala bevarandet specifikt så är ju den standarden som alla pratar om OAIS Referens Modellen, somden kom i en ny version under 2025. och Oobserverade ni att den bytte namn? Den hette tidigare "Space data and information transfer systems — Open archival information system (OAIS) — Reference model". Nnumera heter den "Space Data System Practices — Reference model for an open archival information system (OAIS)". Det man kan se är att det är just en referensmodell och det är så den används, även om det finns vissa som anser att den måste följas till punkt och prick på området.

Det vi behöver tänka på är att det ska fungera praktiskt och att vi ska kunna bevara de digitala objekten för och till framtiden. Jag pratar ofta om runstenar och att vi fortfarande både har dem kvar och kan läsa dem, kommer det vara så med våra ettor och nollor? Här måste vi tänka till och göra allt vi kan för att de ska bli kvar annars kommer spåren efter oss att vara obefintliga och då kan referens modellen vara ett stöd, men vi måste göra det som fungerar.

Det har kommit en uppdaterad EU-förordning där det går att tolka ett e-arkiv som något som endast hanterar att signaturer är korrekta. Vi som håller på med slutarkiv skulle kalla detta för kontroller som sker i ett mellanarkiv. När ett slutarkiv tar över informationsansvaret så litar man på slutarkivet. Det är slutarkivets ansvar att ta hand om de digitala objekten på rätt sätt så att de fortsätter att vara äkta och oförändrade. Alltså det är ju samma sak som för det som finns sparat på papper. Inte väcker vi upp Karl XII från graven för att han ska bekräfta att han spillde bläck på det där pergamentet efter att han hade skrivit sin signatur. Så här behöver vi vara noga med att skilja på det som är ett mellanarkiv och det som är ett slutarkiv. I mellanarkivet kan saker ske, se till att dokumentera det. I slutarkivet kan inget ske annat än bevarande åtgärder som även de ska dokumenteras. Det kan vara bra att se till att detta är skilda lösningar så att förvirringen inte uppstår om var man får göra förändringar.

Men hur kommer vi framåt? Vad ska vi göra? AI och allt annat bara springer ifrån oss och vi hinner inte med! Här är det så viktigt att vi samarbetar och det i många olika former. De som arbetar som arkivarier och informationsansvariga måste våga att prata med IT för båda delarna är viktiga i att se till att de digitala objekten som skapas blir kvar för framtiden. Men, vilka fler samarbeten finns det? Mer än de på golvet närmast mig?

Vi måste lyfta blicken och samarbeta både lokalt, regionalt, nationellt, europeiskt och internationellt. Vi är faktiskt inte vare sig ensamma eller unika, alla överallt tampas med samma saker så att samarbeta kommer att bli viktigare och viktigare. Det vi kan ta med oss från Arkivering by Design är den att man behöver tänka på att informationen ska gå att få ut ur ett system när det inte ska användas längre och jag vill lägga på att vi ska göra det på gemensamma sätt så

att vi har överenskommelser i form av specifikationer som alla kan använda oavsett vem man är. Tittar vi på det stora arbetet med specifikationer så sker det ju på Europeanivå med DILCIS Board som ansvariga för specifikationerna men inget sker utan att alla vi får ge våra kommentarer och synpunkter.

Under 2025 försvann finansieringen för det som hette E-ARK och numera hittar man E-ARK som ett Forum inom DLM Forum. Men, det stoppar inte specifikationerna, DILCIS Board skapades för just detta, att det ska finnas någon som tar hand om den även när det inte finns någon finansiering. Arbetet tar bara lite längre tid under de perioderna eftersom alla som gör arbetet gör det med sina arbetsgivares goda vilja till att det görs något som gynnar oss alla både nu och i framtiden. Inget av detta kan dock ske om inte alla drar sitt strå till stacken och hjälper till med kommentarer och synpunkter.

Så var lämnar allt detta oss? Vi måste alla komma ihåg att vi trots allt inte är unika utan att vi är väldigt lika, digitala objekt ska sparas för framtiden så att vi får vara runstenar! Kom samtidigt ihåg att det tar cirka tio år innan en uppdatering av en standard eller ett nytt koncept som gemensamma specifikationer har fått sitt genomslag. Förändring tar tid, även om förändringen i hur informationen skapas går med mer än raketfart. Så det gäller att bli mer öppen för förändring och att det är vi som kunder som behöver ställa kraven på att uppdateringar blir införda i systemen och, att krav ställs på att gemensamma specifikationer används. Ibland måste vi också vara villiga att hjälpa till att betala för förändringen., Ett sätt är att utveckla själv, ett annat att använda öppen källkod, men i alla fallen behöver vi vara lite försiktiga och verkligen se till att vi har gjort både risk- och nyttorealiseringar samt tagit fram kontinuitetsplaner. Vi finns ju trots allt inte här för evigt och kom ihåg att någon, kanske inte AI, ska förstå vad vi gjorde så att de digitala objekten finns för våra efterföljande att hitta information i.

Så ser jag bara svart på framtiden som det kanske kan låta när du läser denna text? Nej, det gör jag inte., Ssamarbatar vi och använder standarder och gemensamma specifikationer samtidigt somtillsammans med att vi ser till så att vi oavsett yrkeskategori pratar om samma sak även om vi kanske ibland döper dem lite olika så kommer det att gå bra och våra digitala objekt kommer att finnas där när de behövs!

Karin Bredenberg



Roll: Metadatastrateg
Arbetsplats: Sydarkivera

Har arbetat med standardisering inom digitalt bevarande i 20 år och har genom åren kommit att leda flera internationella standardiseringsgrupper och europeiska initiativ på området.

Hur jag upptäckte att kulturen är arkivsektorns organisatoriska kvicksand

Klockan är just före 13, det är den 2 december 2015 och jag befinner mig tillsammans med 7 andra domstolsarkivarier i sammanträdesrummet Rosenhane i Domstolsverkets lokaler på plan 7, Torsgatan 11 i Stockholm. Det här är mötet som ska sätta igång mina funderingar om varför så många projekt i arkivsektorn inte leder någonsans.

Jag jobbar vid Malmö tingsrätt och har rest upp för att delta i uppstartsmötet i projektet Hantering av analoga och elektroniska handlingar. Jag är här eftersom jag har praktiska erfarenheter av migrering. Projektet syftar just till att ge domstolarna stöd i hanteringen av analoga och digitala handlingar som inte kan hanteras i verksamhetsstödet och som behöver migreras till nya databärande och format. Den äldre analoga informationen finns på VHS-band och kassetter och är så gammal att det finns risk för självfallring. Tiden äter sig sakta in i materialet och en dag kommer det att vara förstört. Något behöver göras. Men de flesta domstolar har hittills ingenting gjort.

Vid Malmö tingsrätt har vi löst problemet med en VHS-spelare, en sladd med tillhörande programvara inköpt på stan och en praktikant från arbetsförmedlingen. Jag berättar om våra erfarenheter. Intresset är svalt. Någon ser ut genom fönstret, någon sms:ar, gäspningar kvävs.

Men plötsligt! Det går en våg av energi genom rummet när en av arkivarierna väcker frågan om en gallringsframställan för originaldatabärarna behöver skrivas till Riksarkivet och hur den i så fall ska formuleras. Nu tar diskussionen fart!

På flyget hem ögnar jag igenom projektets syfte. Det är nu frågan om varför så många projekt inte ingenstans leder någonstans väcks. Projektet som startats för att en ge-

mensam migreringstjänst behövs ska nämligen inte skapa en gemensam migreringstjänst! Projektet ska istället göra inventeringar och skriva rutiner. Det väl kända behovet av en migreringstjänst ska *utredas*!

Varför blir det såhärär det så med så många projekt i arkivsektorn som ingenstans leder? Vad behöver förändras?

Jag börjar jaga svaret på frågan på allvar runt 2021. Jag har lämnat tingsrätten och jobbar på SkånEarkiv, en e-arkiv-samverkan som består av 16 kommuner. Det går trögt. Vi har upphandlat ett e-arkiv som inte fungerar. På semestern sitter jag i ett hotellrum på Mallorca och har digitala möten med leverantören. Min fru är missnöjd. "Sluta med det där", säger hon. "Jag kan inte", svarar jag.

När jag är tillbaka på jobbet ägnar vi mycket tid åt dialog med andra kommuner som har samma lösning. En dag efter ett sådant möte sitter jag och en medarbetare kvar i rummet. "Vad konstigt att de inte har upptäckt hur *dålig* lösningen är!", utbrister hen. Hen lutar sig tillbaka och suckar uppgivet. "Det är som om de sitter fast i någon organisatorisk kvicksand", konstaterar jag. "De *försöker* inte ens göra leveranser".

Fram till den dagen har jag trott att orsaken till att det går trögt med e-arkiveringarna är de dåliga e-arkivlösningarna. Det är nu jag börjar förstå att det finns en annan faktor som är lika viktig eller till och med viktigare. Något som det är väldigt svårt att sätta fingret på, som är undflyende och inte låter sig fångas. Organisatorisk kvicksand.

Våren 2022 läser jag en master i Kvalitetsledning på halvtid och det är då jag förstår att det är *kulturen* som är den



organisatoriska kvicksanden. Jag skriver en uppsats där jag mäter hur organisationskulturen vid en svensk domstol förändras när en ny chef tillträder. Jag nördar ner mig djupt i organisationskultur. "Du måste sluta med det där", säger min fru när hon inte orkar lyssna på mig längre. "Jag kan inte", svarar jag.

Organisationskultur är ett svårfångat begrepp. Edgar H. Schein är en av de mest betydelsefulla teoretikerna inom området. Han menar att kulturen skapas genom att organisationens gemensamma ackumulerade lärdomar förs vidare och tillsammans bildar en samling förhållningssätt som *fungerat i verksamheten*. Amy Edmondson, upphovsperson till begreppet psykologisk trygghet, menar att organisationskulturen är en "gemensam produkt av delat lärande".

De amerikanska forskarna Cameron och Quinn har skapat modellen jag tillämpar när jag skriver uppsatsen. Den använder fyra arketypiska kulturtyper som kan förstås utifrån dimensionerna - *interna eller externa och stabilitet eller kontroll*. Kulturarketyperna i modellen är Samarbete, Innovation, Kontroll och Konkurrens.

Kontrollkulturen är internt orienterad och har klassiska byråkratiska attribut. Organisationer dominerade av kontrollkultur utvecklar existerande rutiner men skapar inte nya. Det finns motstånd mot förändring och innovation. Samarbetskulturen är internt orienterad och påminner om en stor familj, men det uppstår ofta grupp- och konformitetstänk. Avvikande åsikter och kritiskt tänkande undertrycks.

Konkurrenskulturen är externt orienterad och präglas av kundorientering och jakt på resultat, en jakt som för medarbetarna riskerar att skapa obalans mellan arbete och privatliv. Innovationskulturen är externt orienterad och orienterad mot flexibilitet. Det är en ad hocratisk organisation präglad av experimentlusta och innovation, men verksamheten ris-

kerar att bli kaotisk eftersom nya idéer testas hela tiden, en risk som ökar på grund av att det kan råda brist på struktur.

Fördelen med Cameron och Quinns modell är att den har ett instrument som gör det möjligt att mäta hur kulturen i en verksamhet ser ut, utifrån de fyra arketyperna. I domstolen jag undersöker dominerar kulturen starkt av kontrollarketyper. Innovationsarketyper är svagast. Det är som väntat och som det ska. Det leder mina tankar vidare, de växer i en vardag fylld av frustration och samtal med andra som arbetar med e-arkiv.

Långsamt förstår jag hur vanligt det är att e-arkivverksamheter fastnar i den där organisatoriska kvicksanden som jag allt tydligare inser är kulturen. Jag läser Cameron och Quinns bok igen. En rad tränger igenom och plötsligt börjar jag förstå varför många som arbetar med digital arkivering inte ens kommer fram till den punkt där de upptäcker att de upphandlat värdelösa e-arkivlösningar. För att organisationskulturer ska fungera, skriver Cameron och Quinn, måste de vara "... någorlunda anpassade till kraven i deras omgivningar".

Jag formulerar tanken: Att den digitala arkiveringen går så trögt måste bero på att kulturen i arkivsektorn inte passar för arbete med e-arkiv.

Jag sitter på kvällarna med mitt stearinljus och min rödvinsflaska och reflekterar över hur kulturen i arkivsektorn sakta över flera sekler konstruerats ur den analoga arkiveringens hantverk och lärdomar. På en teoretisk nivå är analog och digital arkivering samma sak, men på den operativa nivån saknar lärdomarna från den analoga arkiveringens tidevarv relevans för arbetet med digital arkivering. Uppgifterna är så väsensskilda. Jag läser hur socialiseringen in i kulturer sker både genom den typ av människor som söker sig till yrket och genom utbildningarna och de stora organisationerna.

Våren 2024 håller jag ett föredrag i Helsingborg. Jag presenterar tanken att det är den kulturella *mismatchen* som är den viktigaste anledningen till att det går trögt med e-arkiveringen i Sverige. Jag påstår att arkivsektorn är en internt orienterad kontrollkultur och att det behövs en externt orienterad innovationskultur för att komma framåt i arbetet med digital arkivering. Jag har då inga empiriska belägg för det jag säger. Men jag förstår att för arbetet med digital arkivering finns det inga färdiga lösningar att tillämpa och jag förstår att de internt orienterade kontrollkulturen inte kan skapa nya rutiner utan bara utveckla gamla. Jag bygger påståendet delvis på undersökningen jag gjorde när jag skrev *Att upphandla och driva e-arkiv*. Min undersökning då visade att anledningen till att svenska arkivverksamheter upplever att leveransarbetet går trögt nästan aldrig är e-arkivlösningarna. Orsakerna är interna. Det handlar delvis om brist på kompetens men framförallt om att de fastnar i den organisatoriska kvicksanden. Kulturen.

Jag bestämmer mig för att undersöka frågan närmare. Hösten 2024 skickar jag ut en enkät till landets arkivverksamheter med frågor baserade på Cameron och Quinns modell. Resultatet bekräftar att arkivsektorn dominerar av en internt orienterad arketyrisk kontrollkultur med starka inslag av samarbetskultur.

Bitarna faller på plats. Vi försöker alltså lösa den digitala arkiveringens utmaningar med utgångspunkt i en stark kontrollkultur som är präglad av internt fokus, byråkratiska processer, regler, rutiner, top-down-styrning, motstånd mot förändring och innovation. En kultur som kan utveckla existerande rutiner men inte skapa nya och som dessutom präglas av grupp tänkande och konformitetstryck, där avvikande åsikter och kritiskt tänkande undertrycks.

Vem som helst borde fatta att det inte har en chans att fungera.

Organisationer dominerade av en internt orienterad kontrollkultur kommer att briljera i att skriva rutiner, förstudier, fördjupade förstudier, sitta i terminologigrupper, kartlägga processer och standardisera. Men eftersom de saknar operativ erfarenhet att utgå från kommer rutinerna bli skrivbordsprodukter och inte leda någonstans. Organisationer dominerade av kontrollkultur kommer, när de börjar arbeta med digital arkivering, att fastna i den organisatoriska kvicksanden långt innan de är framme vid den del i sina minutiöst kartlagda processer där det operativa arbetet ska påbörjas. Enorma mängder dokument kommer att produceras men inga eller nästan inga digitala leveranser kommer att genomföras.

För att det teoretiska utredningsfokus som präglar arbetet med digital arkivering idag ska kunna ersättas med ett operativt fokus med leveranserna i centrum krävs den största förändringen i arkivsektorns historia. En förändrad kultur.

Den dominerande kontrollkulturen behöver ersättas med en innovationskultur präglad av korta beslutsvägar, kreativa och innovativa arbetsmiljöer, experimentlusta, resultatintetning och kundfokus där arbetet bedrivs utan att alla lösningar behöver vara kända på förhand. Det behövs en organisation med förmågan att orientera intuitivt utan skriva rutiner där den viktigaste kompetensen är att kunna lösa problem när de dyker upp.

Detta nödvändiga kulturskifte innebär en enorm utmaning. Vi kan ana vidden av omfattningen om vi förstår att det är människorna som skapar kulturen. Edgar H. Schein menar att kulturen inte går att förändra om inte gruppen som sådan förändras.

Krasst betyder det att vi behöver hitta arkivarier som på något sätt lyckas undgå att formas av den intensiva socialiseringen på utbildningarna och i arkivinstitutionerna.

För det behövs helt nya organisationer, eftersom det är mycket enklare att skapa en innovationskultur i en ny organisation än att förändra kulturen i en existerande organisation. Att skapa samverkansorganisationer inriktad emot digital arkivering är ett sätt, men samverkan i sig är ingen garanti för att rätt kultur kan skapas. Många samverkansorganisationer förefaller ha en påtagligt stark kontrollkultur och vara upptagna med helt andra uppgifter än operativt arbete.

De behöver förändra sin kultur snabbt och skifta från ett teoretiskt till ett operativt fokus om de inte ska försvinna och bli obsoleta.

Litteratur:

Cameron, K.S. och Quinn, R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 3:e uppl., San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

Edmondson, A.C., *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, Stanford: Stanford University Press, 2012.

Johannesson, E., 'Organisationskultur och välbefinnande', i A. Kazemi (red.), *Positiva organisationsstudier: Vetenskapen om hur man frigör mänsklig potential och stärker välmående i organisationer*, Lund: Studentlitteratur, 2026.

Johansson, M., *Att upphandla och driva e-arkiv: Marknad, omvärld och behov*, Stockholm: Vulkan, 2023.

Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 5:e uppl., Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

Yukl, G., *Ledarskap i organisationer*, Harlow: Pearson Education Limited, 2012.

Mats Johansson



Roll: Enhetschef/Arkivarie
Arbetsplats: Lunds kommun

Mats Johansson har jobbat länge med frågor om arkiv- och registratur, i både stat, region och kommun. Han anställdes av Lunds kommun 2019 för att bygga upp e-arkivsamverkan SkånEarkiv som sedan dess växt från 16 till 24 kommuner. De senaste åren har han funderat mycket på vad det är arkivsektorn som gör att det händer så lite operativ nivå och så mycket teoretisk, inte minst i frågan om digital arkivering. Han kom med boken *Att upphandla och driva e-arkiv 2023*. I höst kommer han med boken *Bekvämlighetszonen* där frågan om arkivsektorns teoretiska fokus står i centrum.

Arkivpedagogikens plats

Vikten av begriplighet och engagemang för att få till en god informationsstyrning är något som har blivit allt tydligare för mig under min tid som arkivarie och arkivpedagog.

Arkiv möter vi ofta genom enskilda handlingar. Ett vackert brev, en oväntad ritning, ett dramatiskt protokoll eller ett fotografi som får historien att kännas nära. Det är lätt att förstå varför. Sådana handlingar öppnar dörrar. De väcker nyfikenhet, skapar närvaro och gör det möjligt att snabbt visa vad arkiv kan innehålla.

Men den enskilda handlingens verkliga kraft ligger inte bara i att den är märkvärdig i sig: den ligger i vad den kan öppna för. Ett guldorn kan vara den bästa pedagogiska vägen in till proveniens, informationssammanhang, myndighetspraxis, samhällsutveckling och mänskliga erfarenheter. Det kan få oss att ställa frågor som: Varför skapades den här informationen? Vem behövde den? Vilken verksamhet uppstod den ur? Varför bevarades den? Vad säger den om sin tid?

Guldornet som väg in

Guldornen i sig är sällan ett problem. Tvärtom. De är nycklarna. Risken uppstår först när handlingarna får stå ensamma, som anekdotiska kuriositeter, utan att vi använder dem för att förklara arkivets större logik och det samhälle de är spår av.

För arkivets verkliga kraft ligger i sammanhanget. I proveniens, serierna, ordningen, mängden, frånvaron och de spår som en verksamhet lämnar efter sig över tid. Nio av tio handlingar är kanske inte särskilt uppseendeväckande i sig. Men tillsammans visar de hur beslut har fattats, ansvar har fördelats, kunskap har byggts upp och samhällen har organiserats.

Det är detta som gör arkiv så märkvärdiga. Inte bara att de innehåller historiska guldorn, utan att de visar hur människor, myndigheter, föreningar och företag har försökt hålla ordning på sin värld. Arkivet är inte bara en samling dokument. Det är ett system för minne, ansvar och framtida förståelse.

Den dubbla rollen

För mig har detta blivit en central fråga i min dubbla roll som arkivarie och arkivpedagog. I min vardag möter jag allt från nyblivna chefer i Stockholms stad till förskoleklasser, från byggnadsingenjörer som behöver förstå äldre ritningar och brohandlingar till politiker i arkivutskott som vill förstå vad de som beställare bör efterfråga. Jag möter också allmänheten i läsesalen, där människor använder arkiven för att nyttja sin demokratiska rätt till insyn, kunskap och historisk förståelse.

I alla dessa möten sker något didaktiskt. Jag förmedlar inte bara en handling eller ett svar. Jag förmedlar hur arkiv fungerar. Varför information har uppstått, varför den har bevarats, hur den hänger ihop och vilka förutsättningar som krävs för att den ska kunna användas. Det är arkivpedagogik. Arkivbeskrivningen omsatt i handling.

Vad är det specifikt arkivpedagogiska?

Arkivpedagogik förknippas ofta med skolvisningar, workshops, föreläsningar och publik verksamhet. Det är också där många först möter begreppet. Men om arkivpedagogik ska vara relevant för arkivprofessionen i bredare mening behöver den inte bara handla om att göra arkivens



innehåll tillgängligt. Den behöver handla om att göra relationen mellan handling, verksamhet, sammanhang och framtida användning begriplig. Det är här arkivpedagogiken skiljer sig från allmän kommunikation eller verksamhetsutveckling. Den utgår från arkivets särskilda sätt att skapa mening. En handling blir begriplig genom sitt sammanhang. En serie blir begriplig genom verksamheten som skapade den. En informationsstruktur blir begriplig genom de processer, beslut och behov som den ska bära över tid.

Den som någon gång försökt förklara en klassificeringsstruktur, en hanteringsanvisning, en diarieplan eller ett gallringsbeslut för en verksamhet vet att arkivarbete inte bara handlar om regler. Det handlar också om översättning. Verksamheten behöver förstå vad informationen är, varför den uppstår, vad den betyder i sitt sammanhang och varför det spelar roll hur den hanteras. Under de senaste tre åren har jag arbetat inom Stockholms stadsarkivs uppdragsverksamhet, i gränslandet mellan arkivtjänster och arkivpedagogik. Arbetet handlar ofta om att hjälpa organisationer förstå sin egen information, sina processer och sitt långsiktiga ansvar.

Den erfarenheten har gjort mig övertygad om att många av informationsförvaltningens största utmaningar inte enbart är tekniska eller juridiska. De är också pedagogiska.

När frågan byter riktning

Informationsstyrning misslyckas sällan för att människor aktivt motsätter sig dokumentation, struktur eller arkivkrav. Oftast misslyckas den för att människor inte förstår varför systemen finns, vad informationen ska användas till eller vilken berättelse verksamheten faktiskt skapar genom sin dokumentation.

När jag arbetat med fastighetsaktörer inom Stockholms stad har jag flera gånger sett hur samtalet förändras när verksamheter börjar se sina arkiv som mer än avslutade informationsmängder. Äldre handlingar, ritningar och dokumentation blir då inte bara något som ska levereras, förtecknas eller bevaras. De blir också ett sätt att förstå den egna organisationens utveckling, beslut och kunskapsuppbyggnad över tid.

Det kan börja i en konkret fråga om vad som måste levereras, men efterhand röra sig mot något större: vad behöver framtiden förstå om våra beslut, våra projekt och våra tekniska lösningar? Vilken dokumentation krävs för att någon om trettio, femtio eller hundra år ska kunna förstå varför en bro byggdes, varför en fastighet förändrades eller varför en viss lösning valdes? Det är i det perspektivskiftet som arkivpedagogiken blir verksam. Den flyttar samtalet från efterlevnad till förståelse, från krav till sammanhang och från administration till ansvar.

Att bevara begriplighet

Arkivens legitimitet utgörs inte bara av bevarande. Den utgörs också av att bevara ett system av begriplighet. I en tid där offentlig sektor producerar enorma informationsmängder räcker det inte att informationen existerar. Den måste kunna förstås, kontextualiseras och användas. Annars riskerar arkivet att reduceras till en teknisk lagringsplats snarare än en demokratisk infrastruktur.

Detta gäller inte bara offentliga arkiv. Även enskilda arkiv fyller ett demokratiskt uppdrag. Föreningsarkiv, företagsarkiv, personarkiv och folkrörelsearkiv hjälper oss att förstå samhällsutveckling, organisering, motstånd, vardagsliv, professioner och idéer utanför myndigheternas formella beslutsvägar. De visar att samhällets minne inte bara skapas uppiifrån, utan också genom civilsamhälle, arbetsliv, kultur och enskilda människors handlingar. Därför handlar arkivpedagogik inte bara om att tillgängliggöra material. Den handlar om att förklara varför arkiv över huvud taget spelar roll som samhällelig företeelse.

Förmedling i komplexa informationsmiljöer

Digitalisering och AI ger stora möjligheter att söka, sammanställa och tillgängliggöra information. Men ju mer komplexa informationsmiljöerna blir, desto större blir också behovet av människor som kan förklara hur information skapas, ordnas, kontextualiseras och används över tid. Det är här arkivpedagogiken åter blir relevant. Inte som ett tillägg efter att systemen är byggda, utan som ett arbetssätt i mötet mellan system, verksamhet och användare. Om människor inte förstår varför informationen hör ihop, hur den har uppstått eller vad som krävs för att den ska kunna användas i framtiden, hjälper det inte att den är sökbar.

Under lång tid har vi talat om arkivarien som informations-specialist, förvaltare eller expert på ordnande och bevarande. Det är fortfarande sant. Men i det digitala paradigmet behöver arkivarien också vara pedagog, processledare och översättare mellan systemen och samhället. Informationsförvaltning är inte bara en intern administrativ fråga. Den är en del av offentlighetens infrastruktur.

En verktygslåda för fler än skolan

Därför vill jag uppmana fler yrkesverksamma arkivarier att utforska de metoder och arbetssätt som vuxit fram inom det arkivpedagogiska fältet. På Arkivpedagogen.se finns idag en metodbank med workshops och pedagogiska upplägg. De är ofta skrivna med skolan i åtanke, men många av dem är minst lika användbara i arbete med exempelvis diarieplaner, klassificeringsstrukturer, informationsredovisning och verksamhetsutveckling.

För mig är detta en verktygslåda som fortfarande är förbisedd inom stora delar av arkivprofessionen. Vi använder ofta pedagogiska metoder när vi möter skolor och allmänhet, men mer sällan när vi möter organisationer, ledningsgrupper och arkivskapare. Det är synd. För det är ofta där

förståelsen får störst konsekvens. Att arbeta arkivpedagogiskt med informationsförvaltning handlar inte om att förenkla bort det svåra. Det handlar om att göra det svåra möjligt att förstå, diskutera och ta ansvar för. Det är något annat än kommunikation i efterhand. Det är en del av själva styrningen.

Den som äger berättelsen

George Orwell formulerade i 1984 den ofta citerade satsen: "Den som kontrollerar det förflutna kontrollerar framtiden. Den som kontrollerar nuet kontrollerar det förflutna." Hos Orwell är det en varning om maktens förmåga att skriva om historien. För arkivprofessionen kan citatet också läsas som en påminnelse om motsatsen: att välordnade, begripliga och tillgängliga arkiv är ett skydd mot historiens godtyckliga omskrivning.

Arkivpedagogikens uppgift är i det perspektivet inte att skapa förenklade berättelser, utan att ge fler möjlighet att förstå hur berättelser uppstår, bevaras, ifrågasätts och används. Det är därför den hör hemma både i mötet med skolan och allmänheten, och i arbetet med verksamhetsdialog, styrning, informationsredovisning och digital transformation. Arkivpedagogiskt forum samlar yrkesverksamma, studenter och andra intresserade kring arkivpedagogikens metoder och praktik. På Arkivpedagogen.se finns information om nätverket, kommande träffar och en metodbank som fler inom arkivprofessionen skulle kunna ha nytta av.

Min uppmaning till arkivarier, informationsförvaltare och chefer som arbetar med arkivfrågor är att se arkivpedagogiken som mer än ett publikt sidospår. Den är en metod för att skapa förståelse för arkiv som företeelse, och för de samhällen, organisationer och människor som arkiven berättar om.

För arkivens framtid avgörs inte bara av hur väl vi bevarar information, utan av hur väl vi lyckas förklara varför den hör ihop.

Att äga berättelsen om arkiv är att äga framtiden för informationsförvaltning

Hampus Busk



Roll: Arkivarie
Arbetsplats: Stockholms stadsarkiv

Hampus Busk är arkivarie och arkivpedagog vid Stockholms stadsarkiv, där han arbetar inom uppdragsverksamheten Arkivtjänster. I sitt arbete rör han sig mellan informationsförvaltning, verksamhetsutveckling och publik arkivpedagogik.

Från eftersläpning till strategisk nödvändighet: Vad regeringens AI-strategi kan betyda för arkiv- och informationshanteringsbranschen

Sverige har lagt in en hög växel. Med den nya nationella AI-strategin siktar regeringen på att landet ska bli en av världens tio främsta AI-nationer, med en offentlig förvaltning som är bäst i världen på att använda tekniken för att effektivisera välfärden och korta handläggningstider. Ett mycket ambitiöst anslag, men bakom de politiska visionerna döljer sig en sanning som professionen har kämpat med i decennier.: ett system är aldrig bättre än den information det matas med. Med AI som incitament har vi därför nu ett gyllene tillfälle att äntligen skapa ordning i verksamhetssystemen inom offentlig sektor.

I den här artikeln försöker jag analysera hur regeringens AI-strategi, i kombination med en växande insikt om data som strategisk infrastruktur, kan komma att påverka vår bransch under det kommande decenniet.

AI-boomen som digitaliseringsmotor

AI-strategin pekar direkt på behovet av att stärka den offentliga förvaltningens datahantering. Förvaltningen behöver öka sin förmåga att arbeta datadrivet och att dela data på både förvaltningsgemensam och sektorsspecifik nivå¹ Vad innebär detta i praktiken för oss arkivarier?

Som jag ser det handlar det om att adressera två sammanlänkade problem som vi känner väl igen; den analoga eftersläpningen och den digitala oordningen.

Den analoga eftersläpningen

Den analoga eftersläpningen är de enorma mängder information som fortfarande endast existerar på papper. I AI-strategin betonas explicit att regeringen vill se ökad

tillgång till träningsdata genom utökad insamling och digitisering av kulturarvsmaterial och offentliga handlingar². Här finns en direkt politisk uppmaning till hela arkivsektorn, kulturarvsinstitutioner och till myndighetssfären.

Trots decennier av tal om det digitala samhället är en betydande del av landets arkivbestånd fortfarande inte digitiserat, alternativt inlåst i gamla system eller lagrade på ostrukturerade filservrar. Amanda Vesterlund, generalsekterare för Svenska Arkivförbundet, lyfte i en debattartikel i Dagens Industri tidigare i år den kritiska poängen kopplat till regeringens AI-strategi, att stora delar av vår gemensamma förvaltningshistoria, den som finns i många av landets arkiv, ännu inte är digitaliserad. Hon betonar i sin artikel att Sverige måste genomföra en storskalig digitalisering av arkivmaterial. och att dDet inte räcker inte med att Riksarkivet får medel för digitalisering eftersom den överväldigande majoriteten av Sveriges dokumentation från civilsamhälle, folkrörelser, näringsliv och företag, förvaras i helt andra arkiv som inte omfattas av någon nationell samordnad strategi för digitalisering eller långsiktigt bevarande³. Detta riskerar givetvis att orsaka en ojämlig träningsdata som inte representerar hela Sverige.

Trots avsaknad av politiska reformer, finansiering och en gemensam nationell strategi för hur denna massdigitalisering ska göras, så har AI:s inträde startat ett växande engagemang för dessa frågor i alla delar av samhället och i alla typer av organisationer. Alla vill med på AI tåget och nyttorna börjar bli tydliga, men grundförutsättningen för att kunna effektivisera sitt arbete med hjälp av AI är att informationen finns tillgänglig digitalt.



Där arkivari­er ti­digare kämpat i motvind för att få re­surser till digitalise­ring och struk­tu­rerat infor­ma­tions­ar­bete, fun­ge­rar AI-boomen för­hopp­nings­vis som det bränsle som äntligen sätter fart på maskineriet. Be­sluts­fattare i både näringsliv, offentlig sektor och politik börjar förstå att AI kräver mängder av struk­tu­rerad, maskin­läsbara data för att fun­ge­ra optimalt. Re­ge­ringens AI-strategi är tydlig på den punkten: tillgång till relevanta, korrekta och användbara data av hög kvalitet är avgörande för att kunna utveckla och tillämpa AI på ett effektivt och säkert sätt⁴

Den ”ordning och reda” och ”sökbarhet” som arkivari­er stridit för länge håller på att bli hårdvaluta i ledningsgrup­perna. Det som vi vetat länge: att sökbarhet och inter­operabilitet inte är valfria tillägg utan grund­för­utsättningar, framstår plötsligt som affärskritiskt på ett helt nytt sätt². Det kan ge professionen ett mandat den länge saknat och min bedömning är att behovet kommer att kvarstå under lång tid framöver.

Den digitala oordningen

Den digitala oordningen är kanske ett ännu större problem. Många myndigheter och kommuner brottas med enorma mängder ostrukturerad information på filservrar, det Per-Ola Karlsson från Centrum för Näringslivshistoria träffande kallar digitaliseringens tekniska skuld⁵. Utan tydliga meta-datastrukturer, konsekventa filformat och dokumenterade gallringsfrister är informationen utmanande att använda som underlag för AI-analys.

Det jag tror att vi kommer att se, och som redan börjar visa sig på sina håll, är att arkivariernas traditionella hjärtefrågor; gallring, strukturerad metadata och sökbarhet, äntligen

aktualiseras på allvar även utanför den egna professionen. Verksamheter som länge skjutit upp arbetet med sina ärende- och verksamhetssystem tvingas nu inse att ordning i systemen inte är en intern arkivfråga utan en förutsättning för att kunna dra nytta av AI. Redan idag rapporteras att många AI-projekt fallerar eller får kraftigt reducerad effekt för att verksamheten har underskattat hur ostrukturerad informationen i derassina egna system faktiskt är.

Att rätta till denna tekniska skuld i filservrar, ärendehanteringssystem och verksamhetssystem, blir sannolikt även det en av de mest efterfrågade uppgifterna inom arkivsektorn under det närmaste decenniet. Ett arbete som kräver just den kombination av verksamhetsförståelse, juridisk kunskap och informationsteknisk kärnkompetens som arkivarien besitter.

AI som ett möjligt stöd för arkivarien.

Tekniken erbjuder också stora möjligheter att redan nu avlasta arkivsektorn från tidskrävande rutinarbete. AI-verktyg kan redan nu hjälpa oss att analysera föreskrifter och efterlevnad av dessa i strategier som rör informationshantering, jämföra strategier och policydokument, analysera stora informationsmängder och identifiera brister i informationshanteringen.

AI används redan idag för att både möjliggöra sökningar i e-arkiv som tidigare varit praktiskt ogenomförbara, samt för att maska sekretessbelagda uppgifter inför utlämnande av allmän handling⁶. AI-verktyg kan även användas för att extrahera och föreslå metadata vid registrering av ärenden och handlingar och klassa information utifrån givna strukturer.

AI-verktyg skulle även potentiellt kunna användas för att analysera information både på gamla filservrar och i verksamhetssystem och kunna identifiera filformat, dubletter och gallringsbara handlingar. När metoder för detta etableras kommer det att effektivisera arbetet på ett revolutionerande sätt och vi kommer att kunna sanera den tekniska skulden betydligt snabbare än med enbart manuella metoder och därmed komma i kapp en del av eftersläpningen.

Regeringen ska under 2026 inrätta en AI-verkstad för offentlig förvaltning som ska erbjuda en gemensam infrastruktur och fungera som ett nationellt kompetenscentrum för stöd och vägledning⁷. Det är ett initiativ som hela arkivsektorn bör följa nära.

Nya roller i AI-förvaltningens tjänst

Tidigare i år presenterade TechSverige en rapport som visar att det redan nu finns en stor efterfrågan på AI-kompetens på arbetsmarknaden⁸ och arkivsektorn får inte riskera att hamna på efterkälken.

När AI har implementerats på bred front och förvaltningarna börjar använda algoritmerna för myndighetsutövning, ärendehandläggning och beslutsstöd, uppstår troligen en ny typ av behov som även den kräver arkivariens specifika kompetens, men då måste även vi arkivari­er komplettera vår kunskap med en grundläggande förståelse för AI.

AI är inte intelligent i mänsklig mening. Det handlar om avancerad statistik och mönsterigenkänning, det vill säga system som identifierar sannolikheter i enorma datamängder, men som saknar intuition, etik och förmåga att förstå sociala sammanhang. En AI kan hitta mönster i miljontals dokument, men förstår inte kulturell eller lokal kontext som ofta ger informationens sin faktiska innebörd. Det är i gapet mellan maskinens beräkning och en rimlig bedömning av verkligheten som jag menar att arkivariernas kompetens blir oundgänglig.

Regeringens AI-strategi är tydlig på en avgörande punkt: beslutsstöd ska utformas så att transparens, likabehandling och spårbarhet säkerställs, och enskilda ska kunna förstå, granska och överklaga beslut. Om en algoritm fattar ett beslut som påverkar en medborgare måste det gå att belägga vilken information beslutetsystemet baserades på och vilken logik som tillämpades. Här ser jag att arkivariens expertis inom proveniens, autenticitet och informationskvalitet kan bli helt avgörande.

Arkivariens yrkesroll kommer sannolikt att i ökad utsträckning innefatta en granskande och validerande funktion., Aatt säkerställa att de informationsmängder som används för att träna AI-system håller hög juridisk och etisk standard, och att dokumentera om en handling är skapad av en människa eller genererad av en maskin. En distinktion som sannolikt blir viktig för framtidens källkritik. Troligtvis kommer även nya roller växa fram som ännu inte har en tydlig definition. Kanske informationsstrategen, som arbetar med att säkerställa att data är interoperabel och maskinläsbar redan vid skapandet. Kanske AI-granskaren, som kontrollerar att automatiserade system vilar på korrekt information och att deras utfall kan förklaras och överklagas. Kanske data-samordnaren, som arbetar tvärfunktionellt för att knyta ihop IT-system, verksamheter och arkivfunktion. Magnus Raask påpekar att arkivari­erollen redan är under omvandling och att den successivt behöver inkludera mer systemvetenskaplig kompetens⁹, och i takt med att AI-genererad information utmanar etablerade strukturer och definitioner kan den kompetensen bli mer efterfrågad än någonsin.

Risker som kräver vaksamhet

Med samma kraftfulla mått av nytta som AI genererar så finns det tillkommande risker. AI-genererad desinformation och inbyggda fördomar i historiska data, det som på engelska kallas ”bias”, är en reell faktor som regering och myndigheter tar på stort allvar¹⁰. En AI tränad på information som speglar historiska ojämlikheter riskerar att reproducera och förstärka dessa.

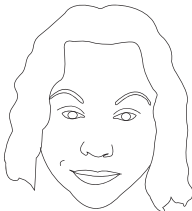
Malin Kullberg från Kalmar kommun lyfter vikten av processbaserad informationshantering som en förutsättning för att skapa den enhetliga grund som AI-systemen kräver¹¹. Utan gemensamma förhållningssätt till format, metadatasättning och informationsstruktur riskerar man att bygga AI-system på instabil grund, med potentiellt allvarliga konsekvenser för rättssäkerheten.

Ytterligare en betydande risk är den stora komplexiteten i det regulatoriska landskapet. De senaste 2 åren har EU exempelvis introducerat drygt 100 förordningar kring hela det digitala området. Arkivarien har traditionellt behövt förstå arkivlagen, offentlighetsprincipen och GDPR, men nu riskerar rollen att kräva en närmast juridisk specialistkompetens bara för att hålla sig à jour. Nyligen beslutades det dock i Bryssel om ett paket för minskade regulatoriska krav, den s.k. Digitala Omnibusen¹². Förhoppningen är att det ska minska komplexiteten och skapa större tydlighet kring hur regelverken förhåller sig till varandra.

Slutsats: Arkivarien, mer relevant än någonsin.

Regeringens AI-strategi understryker att människan alltid ska vara i centrum. AI kan hantera oändliga datamängder, men den kan inte förstå sociala sammanhang. Det är vi som gör det och det är, menar jag, just det som gör vår profession relevantare än någonsin i det som händer nu. Den kompetens som arkivari­er har byggt upp under decennier, att ordna, beskriva, säkra och tillgängliggöra information på ett rättssäkert sätt håller på att bli nationell infrastruktur i ordets mest konkreta bemärkelse.

Anna Oswaldson Kjäll



Roll: Arkivkonsult
Arbetsplats: ArkivIT

Har en bakgrund på över 15 år inom museisektorn som antikvarie och projektledare, och de senaste fem åren har Anna arbetat inom arkiv och informationshantering. Anna har följt digitaliseringsresan från de tidiga digitaliseringsprojekten till dagens AI-satsningar och har haft ett särskilt fokus på digitalisering genom hela sin karriär. Anna har bland annat arbetat som kommunarkivarie på Lidingö stad och arkivarie vid Folke Bernadotteakademiens Fredsarkiv. Sedan våren 2026 arbetar Anna som arkivkonsult på ArkivIT.

Utveckla informationshanteringen

- vilka krav och vilka it-lösningar finns idag?

Som oberoende konsult inom informationshantering är min uppgift att hjälpa till att viktig information bevaras, hålls tillgänglig och hanteras säkert, oberoende av förhållanden till olika programvaruleverantörer för arkiv- och informationshantering.

Min roll är inte att förorda den ena eller den andra programvaruleverantören, utan att hjälpa kunder förstå marknaden och lära sig undvika fallgropar och missförstånd när behov uppstår att utveckla arkiv- och informationshanteringen. Valet mellan olika leverantörer av lösningar för informationshantering inom offentlig sektor är allt annat än lätt. Inte sällan uppstår särskilt oenighet mellan it-funktioner och arkivfunktioner i valet mellan olika programvaruleverantörer.

Låt oss titta närmare på denna problematik och se vad som kan gå snett i valet mellan olika leverantörer och lösningar och vad som ofta bidrar till de missförstånd som ofta uppstår.

Var finns informationshanteringen i ramavtalen?

Första utmaningen är vad som avses med begreppet *informationshantering* inom den offentliga upphandlingen.

Statliga myndigheter som lyder under regeringen är skyldiga att använda Kammarkollegiets ramavtal (Statens inköpscentral). Även kommuner, regioner och kommunala bolag har möjlighet att avropa från Kammarkollegiets IT- och telekomramavtal. Dessa har också möjlighet att bli kund hos Adda, ett företag inom SKR-koncernen, och använda Addas ramavtal.

Ramavtalen som Kammarkollegiet och Adda tecknar har således mycket stor betydelse i valet mellan olika leverantörer, vad gäller tjänster för informationshantering inom offentlig sektorn.

I min undersökning av relevanta ramavtal hos Kammarkollegiet och Adda lyser dock begreppet informationshantering med sin frånvaro. Första utmaningen blir därför att söka efter tjänster för informationshantering i dessa ramavtal.

Kammarkollegiets ramavtalsfamilj för åren 2023–2027 för programvaror och tjänster i syfte att stödja avropsberättigade i sitt digitaliseringsarbete är de ramavtal som ligger närmast till hands för att söka efter informationshantering.

I vägledningen till stöd för användning av dessa ramavtal förekommer dock inte begreppet "informationshantering" alls. Ramavtalet för informationsförsörjning omfattar tjänster som dokumenthantering, diarium, e-arkiv och ärendehantering, men nämner inte alls informationshantering.

Addas:s ramavtal för programvaror och molntjänster från år 2023 inkluderar i programvaruområdet "användarnära produktivitet och samarbete" bl.a. generering, redigering och hantering av dokument samt samarbetsverktyg och -plattformar. I programvaruområdet "verksamhetsnära stöd och utveckling" finner vi ärendehantering, men begreppet "informationshantering" förekommer inte alls.

Ramverket för digital samverkan

Även om begreppet "informationshantering" saknas lyser med sin frånvaro i de ramavtal som myndigheter, kommuner och regioner använder så återför att anskaffa tjänster



på området finns det ändå en specifik innebörd och betydelse formulerad i det svenska ramverket för digital samverkan inom offentlig sektor.

Ramverket, som är publicerat av Myndigheten för digital förvaltning (DIGG), omsätter nationella och internationella styrdokument till en gemensam produkt för *alla offentliga organisationer* i Sverige. Det definierar *grundläggande principer* till stöd för en gemensam riktning för digitaliseringsarbetet.

Ramverkets primära målgrupp är de som arbetar med styrning och ledning i offentliga organisationer. Men i inledningen står det också att Ramverket syftar till att användas av ledningsfunktioner som har helhetsperspektivet för organisationen, inklusive koncernarkitekter samt planerings- och uppföljningsfunktioner. *”Ramverket kan även vara intressant för dem som har en mer operativ funktion inom organisationen, så som jurister, lösningsarkitekter, portföljansvariga, verksamhetsutvecklare, projektledare och arkivarier.”*, sågs det också uttryckligen i inledningen till ramverket.

För att finna vad som är tänkt att avses med begreppet ”informationshantering” inom offentlig sektor bör därför detta ramverk kunna fungera som en god källa. Under rubriken ”Ha en helhetssyn på informationshantering” utvecklas i ramverket vad som bör avses med detta begrepp inom svensk offentlig sektor. Här sägs bl.a. att ”offentliga organisationer, redan från det att data skapas, behöver ha en beredskap för hur man ska *hantera, bevara och tillgängliggöra* data.” Här lyfts också fyra tydliga kriterier fram som det som bör vara målet för informationshantering:

”Målet är att se till att information förblir möjlig att bedömas som autentisk, tillförlitlig, fullständig och användbar.”

Utmaningen blir då att i ramavtalen omsätta detta i den innebörd som läggs i begreppet ”informationshantering” i de varor och tjänster som ingår i utbudet i ramavtalen hos Kammarkollegiet och Adda.

Informationshantering = krav enligt ISO 15489?

De fyra värdeord som utpekas som det mål som informationshantering ska uppnå i digitalisering inom svensk offentlig sektor motsvarar de fyra egenskaper som bör prägla ”vederhäftig verksamhetsinformation” enligt den internationella standarden för med grunder och principer för hantering av verksamhetsinformation (ISO 15489), dvs. autencitet, tillförlitlighet, integritet och användbarhet.

Den engelskspråkiga versionen av standarden använder begreppet ”records” som synonym till ”verksamhetsinformation”. Med ”records” avses i standarden information som ”skapas, tas emot och bevaras som belägg och som tillgångar, av en organisation eller en person, för att fullgöra rättsliga skyldigheter eller vid verksamhetstransaktioner.”

Att det som på engelska benämns ”records management” i Sverige kallas informationshantering

ligger således väl i linje med översättningen till svenska av denna internationella standard men är samtidigt en betydande orsak till missförstånd mellan arkiv och it.

Det engelska begreppet ”information management” har en vidare innebörd än ”records management” och används ofta mer eller mindre synonymt med ”data management” som fokuserar på livscykelhantering för lagring ur ett tekniskt perspektiv, utan att nödvändigtvis målet behöver vara att informationen också ska upprätthålla krav som autencitet, tillförlitlighet, integritet och användbarhet.

På marknaden finns således ett stort utbud av it-lösningar för ”information management” som för den skull inte uppfyller de krav som kommit att avses med ”informationshantering” inom svensk offentlig sektor.

De it-lösningar vi använder i Sverige inom offentlig sektor för informationshantering har i mycket stor utsträckning sitt ursprung utanför Sverige och det bidrar onekligen till förvirring att närbesläktade språk kommit att benämna olika saker med så liknande ord och begrepp.

OAIS för e-arkiv – men informationshantering då?

Vid anskaffning av it-lösningar för e-arkiv är det en självklart att ställa krav på att lösningen har sin grund i OAIS-modellen (dvs. ISO 14721). Men vilken är den motsvarande modellen för informationshantering att ställa krav på it-lösningar att de följer?

Genom att ramverket för digital samverkan inom offentlig sektor så tydligt utgår från modellen i ISO 15489 borde det vara lika självklart att krav ställs på att lösningen har sin grund i denna standard och ansluter till de övriga standarder och tekniska rapporter som ingår i familjen för hantering av verksamhetsinformation, dvs. det som på engelska kallas ”records”.

I familjen med internationella standarder utifrån ISO 15489 ingår t.ex. även en standard om processer och funktionskrav vid utveckling och införande av system för verksamhetsinformation (ISO 16175), som har sin grund i motsvarande standard utvecklad inom Internationella arkivrådet (ICA).

Standarder som ISO 16175 syftar till att underlätta vilka krav som behöver ställas och missförstånd undviks om kraven formuleras med anslutning till internationella standarder, särskilt med tanke på den språkliga förvirring som annars så lätt uppstår i översättningar mellan t.ex. engelska och svenska.

Ramverkets budskap: Använd standarder i första hand

Att använda standarder i första hand vid kravställning av it-lösningar i samband med digitalisering är också något som betonas i det svenska ramverket för digital samverkan inom offentlig sektor. Offentliga organisationer ska använda standarder och specifikationer. Internationella standarder ska prioriteras framför nationella och officiella standarder ska prioriteras framför inofficiella.

För att minska inläsnings- och exkluderings effekter sägers också i ramverket att det är att föredra om de standarder som nyttjas är fria att använda. Vidare ska en öppen och gemensam metod användas för att bedöma och välja standarder och specifikationer.

Kammarkollegiets vägledning om kravställning vid anskaffning av varor och tjänster på digitaliseringsområdet behandlar också detta med standarder. Men här betonas inte på samma sätt vikten att använda standarder, utan budskapet är att kunder endast får ställa obligatoriska krav på standarder om de uppfyller kraven på en öppen standard enligt SOU 2009:86. En gammal statlig utredning med förslag till en strategi för myndigheternas arbete med e-förvaltning, som den dåvarande E-delegationen tog fram på uppdrag av regeringen.

Med en ”öppen standard” avses i utredningen en standard som uppfyller kriterier som lades fast redan 2004 i EU:s interoperabilitetsramverk EIF version 1.0, vilket 2017 ersattes



med ett helt nytt ramverk (ISA2) med syn på standarder som mer liknar den inställning som det svenska ramverket för digital samverkan har.

Det Kammarkollegiet hänvisar till för att förstå om en standard får användas, genom att det är en ”öppen standard”, är en rapport från år 2015 från forskningsgruppen Software Systems (SSRG) vid Högskolan i Skövde. Forskarna hade i uppdrag att genomföra en analys om en överenskommen uppsättning standarder uppfyller kraven på en öppen standard enligt EU:s ramverk gamla EIF-ramverk.

Generella kravstandarder, som ISO 16175, eller modeller som OAIS, tas inte alls upp. Här nämns endast rent tekniska standarder för formatkrav som sådant som får ställas när ramavtalen används, som PDF/A-1 (ISO), ODF 1.2 (OASIS) och XML (W3C).

Globala it-lösningarna för informationshantering

På den globala marknaden finns ändå flera system som uttryckligen är utformade i syfte att följa kravstandarden ISO 16175, som har utgår från grunderna och principerna i ISO 15489, även om några standardiserade förfaranden för certifiering formellt existerar.

Exempel på sådana system är OpenText Content Manager, Alfresco Governance Services, Doxis och Laserfiche. Dessa system har dock inte hittat till svensk offentlig sektor i någon större utsträckning.

Marknaden med globala it-lösningar för informationshantering utvärderas regelbundet av det amerikanska rådgivnings- och konsultföretaget Gartner, på engelska

benämnt records management systems” (RMS). Gartner definierar RMS som *”tools to enforce policies and rules for the handling of an organization’s content to meet their information governance requirements”*. RMS adresserar krav på förvaring (retention) och disposition (avhåndande) i syfte att dokumentera ”business transactions” och vara förenligt med lagkrav och internationella standarder.

I Gartners utvärdering från juni 2025 lyfts åtta it-lösningar fram, t.ex. Collabspace CONTINUUM, AvePoint Confidence Platform, Gimmel Records och Objective Nexus. Inte heller dessa system har i någon större utsträckning kommit att användas för informationshantering inom svensk offentlig sektor.

För den medarbetare inom it-branschen som kommer att börja arbeta i svensk offentlig sektor, är det inte lätt att förstå vilka lösningar som svensk offentlig sektor använder för informationshantering, eller varför inte svensk offentlig sektor kan använda de lösningar som dominerar globalt. Detta bidrar till ”klyftan” mellan arkiv och it i svensk offentlig sektor.

Globala plattformar för dokumenthantering och samarbete

Av både ISO 15489 och ISO 16175 framgår att informationshantering antingen kan utgöra särskilda system eller ingå som en funktionalitet inom system för andra syften och ändamål än informationshantering. Kraven i ISO 16175 skiljer sig också åt, beroende på om kravställningen avser en särskild lösning enbart för informationshantering eller krav på funktionalitet för informationshantering i system för andra ändamål.

Om de särskilda systemen för informationshantering på den globala marknaden inte nått svensk offentlig sektor, så här däremot system för andra ändamål, men med inbyggd funktionalitet för informationshantering enligt ISO 16175 ändå nått svensk offentlig sektor genom att de ingår som delar i plattformar för dokumenthantering och samarbete.

Microsoft 365 (med Teams/SharePoint) och Google Workspace dominerar marknaden för allmänt samarbete. För renodlade dokument- och innehållstjänster dominerar sådana som Box, DocuSign och OpenText samt M-Files, som fokuserar på att ersätta mappstrukturer i filtjänster med metadatabaserad taggning.

Numera innehåller dessa plattformar också ganska väl utbyggt stöd för informationshantering enligt de internationella standarderna på området. Microsoft har valt att paketera funktionaliteten för informationshantering tillsammans med funktionaliteten för informationssäkerhet i det som de kallar MS Purview.

Tyvärr har en olycklig verklighet skapats inom offentlig sektor där dessa globala samarbetsplattformar kommit att uppfattas som verktyg för "arbetsmaterial" och de stöd för integration av informationshantering, som ändå finns integrerat, i form av MS Purview, används fortfarande används i mycket begränsad utsträckning.

Konsekvenserna blir en ineffektiv informationshantering med olika system och verktyg som inte fungerar tillsammans, även om olika leverantörerna gjort och gör vad de kunnat för att erbjuda integrationslösningar av olika slag, t.ex. det samarbete som Microsoft och TietoEvry etablerat för integration mellan Teams/Sharepoint och Public 360.

Varken Kammarkollegiets eller Adda:s ramavtal, varifrån de integrerade lösningarna för dokumenthantering och informationshantering anskaffas upplyser myndigheterna om att de faktiskt också anskaffar it-lösningar för informationshantering i den mening som avses i ISO 15489.

Men ärendehanteringssystemen då?

I stället för informationshantering används oftainte sällan begreppet ärendehantering inom offentlig sektor som översättning av begreppet "records management". Inte minst i systemsammanhang har begreppet "records management system" ofta kommit att översättas med begreppet "ärendehanteringssystem".

Även detta sätt att använda begreppet "ärendehantering" inte svensk offentlig sektor är något som ofta bidrar till förvirring vid anskaffning av varor och tjänster för informationshantering.

Ärendehantering är i grunden något helt annat än informationshantering enligt ISO 15489.

Den internationella standarden för informationshantering avser hantering av verksamhetsinformation (eng. records) alldeles *oavsett* om processer och aktiviteter avser hantering av ärenden eller någon annan form av verksamhet. Och ärendehantering behöver i grunden inte ha något alls med informationshantering att göra.

Men då det förhållande att så stora delar av offentlig verksamhet har just handläggning av ärenden enligt förvaltningslagen och annan lagstiftning som huvuduppgift har denna olyckliga sammanblandning mellan ärendehantering och informationsförvaltning kommit att växa sig fast, till

allmän förvirring i situationer som handlar om anskaffning av it-lösningar.

Ärendehanteringssystemen på marknaden

De renodlade lösningar för ärendehantering på den globala marknaden syftar först och främst till att skapa struktur, tydlighet och kontroll i processer. För att effektivisera arbetet krävs funktioner som stödjer samarbete, automatisering och anpassning efter verksamhetens behov.

Marknaden för ärendehanteringssystem är mycket segmenterad mellan olika branscher. För varje bransch förknippas därför ärendehanteringssystem med helt olika it-lösningar.

Populära globala system finns för kundservice (s.k. CRM-system) som hanterar externa ärenden och helpdesk för interna ärenden, inte minst it-support, samt även mer utvecklade ärendehanteringssystem (ITSM-system) för it-verksamhet (t.ex. Jira och ServiceNow). Vanligt är också lösningar för kundservice integrerat med affärssystem/ekonomisystem.

Många olika typer av ärendehanteringssystem, saknar funktionalitet för informationshantering, men kan anskaffas med stöd av de olika ramavtalen. Den kravkatalog som kunder hos Adda kan använda som stöddokument för utformning av kriterier att använda vid utvärdering av anbud anger t.ex. att krav kan "komma att ställas på att det som avropas uppfyller en viss organisatorisk arbetsprocess, t.ex. ärendehantering".

Vanliga exempel på lösningar för ärendehantering som offentlig sektor anskaffar med stöd av ramavtal avser stöd för olika kontaktcenter gentemot medborgare och allmänhet samt stöd för hantering av ärenden internt, inte minst för it-support. Större statliga myndigheter har också egenutvecklat skräddarsydda ärendehanteringssystem för handläggning av ärenden, många gånger helt utan stöd för informationshantering.

Men missförstånden är vanliga mellan "it" och "arkiv" i offentlig sektor kring krav på anskaffning av ärendehanteringssystem. Inte minst detta att funktionalitet som motsvarar "records management" kommit att kallas ärendehanteringssystem.

Gemensamma system för ärende- och informationshantering

En växande trend globalt är också att system för dokumenthantering i meningen "document management" (DMS) integreras med ärendehanteringssystem i meningen "case management", så kalladenågot som t.ex. konsultföretaget Reports Insights Consulting pekar på som en växande trend i sin översikt över år 2025 över marknaden för dokumenthanteringssystem.

Översatt till svenska kan man således kalla CRM-system integrerat med DMS-system för dokument- och ärendehanteringssystem.

Sådana lösningar har dock inte mycket gemensamt med de dokument- och ärendehanteringssystem som kommit att dominera svensk offentlig sektor.

Svensk offentlig sektor domineras av ett fåtal leverantörer och produkter inom segmentet dokument- och ärendehanteringssystem, vilka kan anskaffas med stöd av ramavtalen från Kammarkollegiet och Adda. Hit hör sådana lösningar som Public 360 från TietoEvry, W3D3 och Platina från Formpipe och iipax från Ida Infront, för att nämna några av de vanligast förekommande.



Leverantörerna har gjort vad man kunnat för att täcka in den terminologiska förvirring som uppstått. Public 360 från TietoEvry kallar t.ex. sitt system på engelska ett "case, document and records management system. Och på svenska "ärende- arkiv- och dokumenthantering". Formpipe kallar sitt system W3D3 för "Document and Case Management System".

Kanske kunde dessa system snarast kunna benämnas "ärende- och informationshanteringssystem" då de först och främst kombinerar ärendehantering med informationshantering, men inte på samma sätt har sin styrka inom renodlad dokumenthantering.

Samtidigt har flera leverantörer av dessa system gjort vad man kunnat för att "hålla tempo" med de globala it-leverantörerna för sambetsplattformar och erbjuda helhetslösningar

även inom dokumenthantering i meningen versionshantering i syfte att framställa dokument.

Inte sällan har härigenom uppstått konflikt mellan "it" och "arkiv" i offentlig sektor kring vilka system som bör förordas för dokumenthantering i meningen framställning och beredning av utkast.

Dokument-, ärende- eller informationshantering?

En konsekvens är att olika lösningar enligt ramavtalen kommit anskaffas för både dokumenthantering, ärendehantering och informationshantering i olika meningar och innebörd i flertalet större myndigheter, kommuner och regioner.

Dessa situationer blir ofta en källa till missförstånd, upplevelser av konkurrens och dubbel funktionalitet mellan olika anskaffade lösningar för olika ändamål.

Att förstå verksamhetens behov och skilja på vilka krav som behöver ställas i strukturerad ärendehantering och mer ostrukturerat samarbete i organisationen är då ofta den nyckel som behövs för framgång.

Inom offentlig sektor kan behoven se mycket olika ut och både "it" och "arkiv" kan lätt hamna i en fälla att bli "system-kramare" och försöka lösa allt med ett och samma system från en enda leverantör. Detta vare sig det handlar om globala it-lösningar för samarbete eller skandinaviska lösningar för "dokument- och ärendehantering". För stöd för informationshantering i samband med regelstyrd handläggning av ärenden inom kommuner, regioner och myndigheter är säkert många gånger de lokala svenska lösningarna de bäst fungerande.

System för arkiv- och informationshantering?

Att utveckla informationshanteringen med stöd av olika it-lösningar är således en inte helt enkel navigationskonst, såsom ramavtalen för offentlig sektor. "Arkiv" och "IT" behöver samverka nära för att det ska lyckas att hitta rätt i jungeln av krav, standarder och lösningar.

En särskild faktor att beakta är att de lokala skandinaviska systemen, i form av dokument- och ärendehanteringssystemen, i första hand inte ansluter till ISO 15489, utan till olika nationella inofficiella standarder för informationshantering.

Kravstandarder som om den norska NOARK-modellen (norsk standard for digital dokumentationsforvaltning) och danska FESD2 (Fællesoffentlig Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering) är sådana som flera system för dokument- och ärendehantering i grunden är utvecklade för.

Någon motsvarande svensk kravstandard för offentlig sektor har, av olika skäl, aldrig kommit att utvecklas. På 1980-talet arbetade Statskontoret med en kravstandard för diarieföringssystem, som numera endast ett fåtal dokument- och ärendehanteringssystem på svenska marknaden har sin grund i, främst Diabas från Visma, som då ofta kommit att kombineras med e-arkivlösningen Cicero från samma leverantör.

Men någon tydlig svensk kravmodell för system för informationshantering, på samma sätt som norska NOARK finns inte.

I stället har den specifikt svenska modellen, med system som har sin grund i arkivredovisning, med anslutning till idag äldre internationella standarder från Internationella arkivrådet (ICA), för beskrivning av historiska arkiv, som ISAD(G) m.m., har kommit att få betydelse för inte bara för arkivhanteringen utan också för också informationshanteringen, på ett sätt som nog saknar lite av motstycke i ett internationellt perspektiv.

De lokalt svenska systemen för ursprungligen arkivredovisning, som utvecklats till system för även informationshantering, med processbaserad informationsredovisning och informationshanteringsplaner, är svåra att förhålla till ISO 15489.

System på denna helt lokala marknad för enbart svensk offentlig sektor är system som Klara (Knowit), VisAlfa och Polaris (Auktoria).

Den åtskillnad som uppkommit inom svensk offentlig sektor mellan registrering av allmänna handlingar (diarieföring) och redovisning av allmänna handlingar (informationsredovisning/arkivredovisning) saknar sin motsvarighet i andra länder.

Perspektivet i ISO 15489 är en registrering och processbaserad klassificering, med hithörande bevarandeplaner, utan uppdelning mellan diarieföring och informationsredovisning, men utan direkt stöd för beskrivning av äldre arkiv.

Dominansen av dessa lokala svenska kombinerade informations- och arkivhanteringssystem, utifrån Riksarkivets föreskrifter för verksamhetsbaserad arkivredovisning har också gjort att de system som ändå finns på den globala marknaden specifikt för beskrivning av historiska arkiv inte heller nått svensk offentlig sektor.

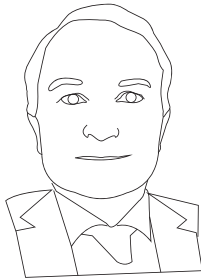
Hit hör ett antal lösningar för innehållshantering (CMS) särskilt för arkiv baserade på öppen källkod och byggda för att möta ICA:s arkivbeskrivningsstandarder, som AtOM (Access to Memory), ArchivesSpace och Omeka och även en del kommersiella lösningar, som Recollect och CALM.

Utbudet av it-lösningar är således mycket stort på området för arkiv- och informationshantering och möjligheterna att "gå vilse" är stora vid kravställning i samband med utveckling är stora.

Ett nära samarbete mellan aArkiv och itIT är den främsta faktorn för att nå framgång i utveckling av informationshanteringen och få största möjliga nytta av alla de lösningar som finns att tillgå.

Mats Burell

Roll: Arkivarie, Utredare/analytiker
Arbetsplats: ArkivIT



Arbetat som arkivarie, projektledare, chef m.m. inom arkiv- och informationshantering både internt i organisationer och på nationell nivå samt som nationell expert på EU-nivå, och parallellt också arbetat som utredare, analytiker och samordnare inom digital utveckling, förvaltning och arkitektur inom organisationer de senaste 40 åren. Också läroboksförfattare och varit lärare i arkiv- och informationsvetenskap vid universitet och högskolor med inriktning standardisering, informationsvärdering m.m.

Lärdomar om digitalisering från arkivsidan, ledningsrummet och konsultrollen

Under min utbildningstid vid IT-universitetet i Göteborg kom jag för första gången i kontakt med Peter Druckers bevingade ord: *Culture eats strategy for breakfast*. Uttrycket har blivit något av ett standardcitat inom ledarskap och organisationsutveckling. Kärnan är enkel men kraftfull. Oavsett hur genomarbetade strategier, styrmodeller och organisationsscheman vi tar fram är det människors faktiska beteenden, normer och värderingar som ytterst avgör om de får genomslag.

Som arkivarie, verksamhetschef och verksamhetskonsult har jag sett samma mönster upprepa sig. Organisationer investerar i digitalisering, men missar att samordna verksamhetens förmågor kring informationens struktur och styrning med verksamhetsanalyser. Resultatet blir fragmenterade lösningar, otydligt ansvar och uteblivna synergier.

Min tes är att många verksamheter underskattar värdet av att skapa samverkan och samarbeten mellan professioner som stärker organisationens förmågor på informationssidan. När professionernas perspektiv utvecklas tillsammans skapas bättre förutsättningar för samarbeten, styrning och digital transformation, dvs. i genomförandet av digitaliseringen. Det är denna iakttagelse som artikeln handlar om.

Sverige har byggt infrastrukturen – men inte hela förmågan

Under de senaste två decennierna har Sverige genomfört en rad stora digitaliseringssatsningar. Bredbandsutbyggnaden, e-förvaltningsreformen, Digital Agenda för Sverige, etableringen av myndigheten DIGG och utvecklingen av gemensam digital infrastruktur är några exempel. Ambitionsnivån har ofta varit hög och resultaten på nationell nivå är tydligt positiva. i källorna¹.

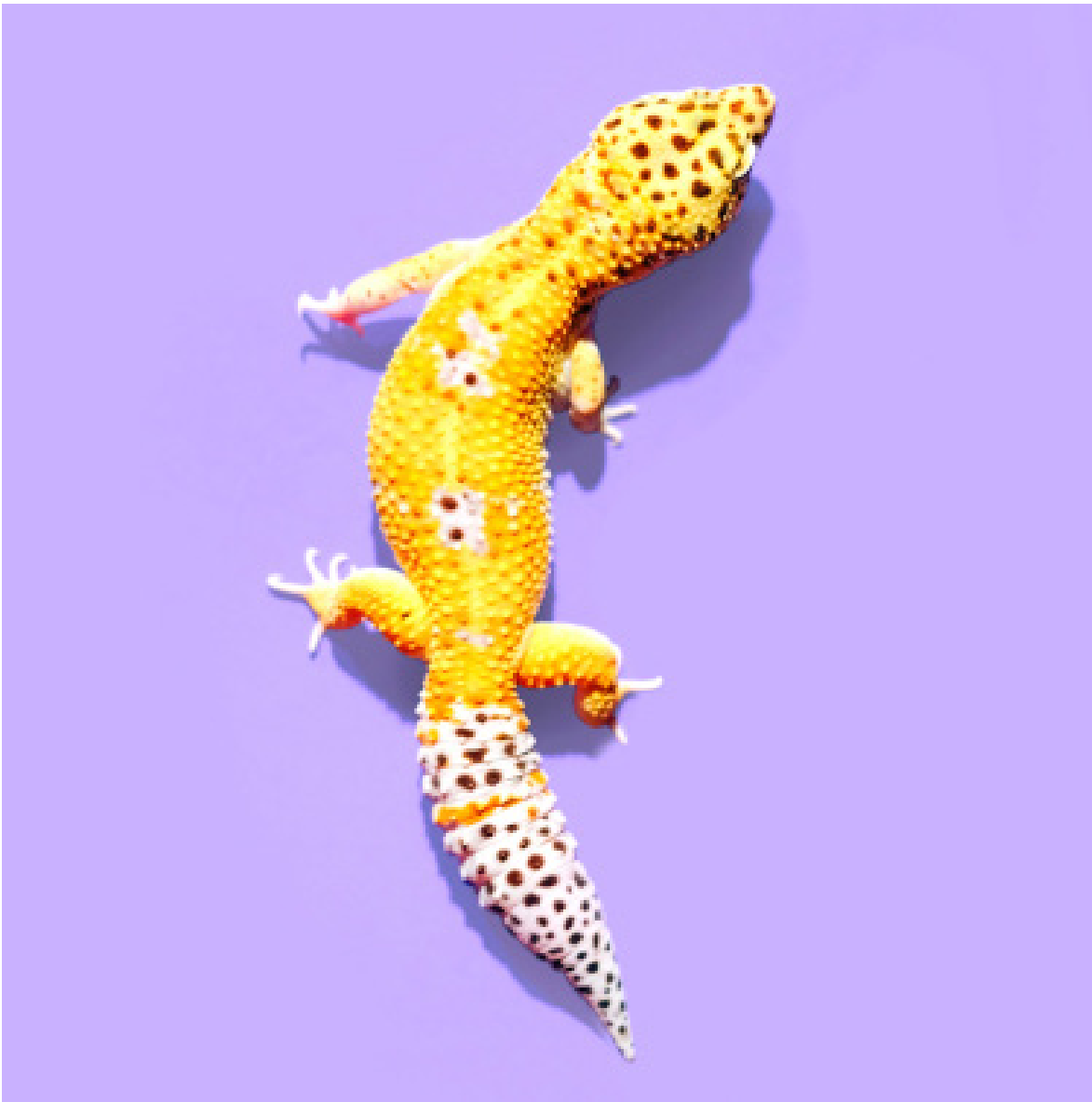
Sverige har idag en nästan heltäckande digital infrastruktur, hög digital mognad hos befolkningen, omfattande användning av e-legitimationer och ett stort utbud av digitala tjänster inom såväl offentlig som privat sektor. Sett ur detta perspektiv har Sverige kommit långt i sin digitalisering.

Samtidigt återkommer flera analyser till samma problem. OECD beskriver ett land med hög digital mognad men också med stuprörsstyrning, svag samordning, bristande datastyrning och svårigheter att omsätta politiska ambitioner i praktisk verksamhetsutveckling. Liknande slutsatser återfinns i studier av svenska myndigheters digitalisering och i granskningar av större digitaliseringsprojekt.

När tekniken inte längre är problemet

Den bild som växer fram är att Sverige i stor utsträckning har löst den tekniska och nationella infrastrukturen för digitalisering, men inte fullt ut den organisatoriska transformationen och genomförandet på lokal nivå. Digitala tjänster har utvecklats, men informationshantering, samverkan och verksamhetsutveckling har inte alltid följt med i samma takt.

Kanske är det just här som en viktig del av den svenska digitaliseringens återstående utmaning finns. Inte i bristen på teknik, digital infrastruktur eller nationella satsningar, utan i förmågan att förena professioner, perspektiv och kompetenser i den verksamhetsutveckling som ska omsätta digitaliseringens möjligheter till faktisk nytta. Om digitalisering ytterst handlar om att skapa värde genom information finns det därför anledning att fråga sig om deras perspektiv har fått den plats i utvecklingsarbetet som deras betydelse motiverar.



När kultur blir till professionella perspektiv

Under tiden producerar myndigheter och större organisationer varje dag stora mängder information som är avgörande för beslut, regelefterlevnad, service och verksamhetsutveckling. Konsekvensen blir att organisationer tar onödiga risker, går miste om värden och får svårare att upprätthålla kontroll över en av sina viktigaste resurser. När digitaliseringen nu går in i en ny fas, där artificiell intelligens och automatisering ställer ännu högre krav på informationskvalitet och informationsstyrning, blir dessa brister allt svårare att bortse från.

Vid användningen av uttrycksentensen "kultur äter strategi till frukost" syftar man oftast på organisationers gemensamma värderingar och beteenden. Med tiden har jag dock börjat fundera på om det finns ytterligare en dimension. Kultur tar sig också uttryck i professionernas olika perspektiv. Varje yrkesgrupp bär med sig sina egna begrepp, metoder, prioriteringar och föreställningar om vad som är viktigt.

Mitt antagande är att det ofta är här som strategier möter motstånd, inte därför att någon motsätter sig utstakade mål men därför att professionerna närmar sig samma problem från olika håll. När verksamhetsutvecklare, informations-specialister, jurister och IT-specialister arbetar parallellt men

utan tillräckligt samarbete riskerar utvecklingen att fragmenteras till en rad lokala initiativ. När de däremot lyckas förena sina perspektiv kan samma strategi få ett betydligt större genomslag.

Om antagandet håller behöver vi rikta blicken mot samspellet mellan professionerna och särskilt mot informations-specialisterna och informationsperspektivets roll i genomförandet av digitaliseringen. Hur ser ledningens ansvar ut? Vilket stöd ger våra standarder och etablerade arbetssätt? Och vad händer i praktiken när olika professioner försöker omsätta strategiska ambitioner till konkret verksamhetsutveckling? Det är frågor som ställs vidare in i artikeln.

Ledningens ansvar att skapa helhet

Om digitaliseringens utmaningar i grunden handlar om samspellet mellan olika perspektiv blir ledningens roll central. Det är ytterst ledningens ansvar att säkerställa att organisationens samlade kompetens används på ett sätt som skapar verksamhetsnytta. Dit hör att integrera de perspektiv som företräds av organisationens olika informationsspecialister – exempelvis inom kvalitet, informationssäkerhet, arkitektur, informationsförvaltning och juridik.

I teorin framstår detta som självklart. I praktiken är uppgiften betydligt svårare. Moderna organisationer är komplexa och det är orimligt att förvänta sig att en ledning själv ska besitta djup sakkunskap inom alla specialistområden. Ledningens bild av verksamheten formas därför i hög grad av de underlag, analyser, rapporter och rekommendationer som organisationens experter förser den med.

Problemet uppstår när dessa perspektiv utvecklas var för sig, i stuprörinom rågångar. Som enskild specialist identifierar man ofta viktiga problem och driver angelägna utvecklingsinitiativ. Men om analyserna görs inom respektive profession och utan en gemensam förståelse för verksamhetens helhet riskerar ledningen att möta en mängd parallella prioriteringar snarare än en samlad bild av organisationens behov.

Om integrerande ledarskap saknas uppstår lätt en konkurrenssituation där varje profession börjar betrakta sitt eget perspektiv som det mest grundläggande för organisationens framgång.

Konsekvensen blir att ledningen får svårt att se sambanden mellan problemen och att använda organisationens resurser där de ger störst effekt. Det som egentligen krävs är inte fler separata initiativ, utan en förmåga att förena perspektiven till ett gemensamt arbete inflätat i verksamhetens utvecklingsbehov.

Standarder skapar ordning – men inte nödvändigtvis helhet

Ett vanligt svar på organisatorisk komplexitet är standardisering. Det är i grunden en klok strategi. Standarder hjälper organisationer att skapa struktur, tydliggöra ansvar, minska risker och etablera gemensamma arbetssätt. Inom dagens organisationer finns ofta standarder och ramverk för kvalitet, informationssäkerhet, arkitektur, dataskydd, dokumenthantering, processutveckling och många andra områden.

Men frågan är om vi ibland överskattar standardernas förmåga att skapa helhet.

De flesta standarder har utvecklats för att lösa ett specifikt problem eller uppnå ett specifikt mål. Informationssäkerhetsstandarden fokuserar på att skydda information. Kva-

litetsstandarden fokuserar på att säkerställa kvalitet, etc. Varje standard fyller en viktig funktion och tillför ett värdefullt perspektiv.

Här uppstår en intressant paradox. Ju mer framgångsrikt en profession arbetar med att införa sin standard, desto starkare kan det egna perspektivet bli. Om specialister fokuserar på att uppfylla kraven i sina respektive ramverk utan att samtidigt relatera dem till andra perspektiv riskerar organisationen att utveckla flera parallella logiker för samma information. Resultatet blir inte nödvändigtvis bättre samordning, utan ibland tvärtom en förstärkning av de stuprör som digitaliseringen egentligen försöker överbrygga.

Detta är naturligtvis inte avsikten med standarderna. Tvärtom bygger de flesta standarder på tankar om samverkan, styrning och ständiga förbättringar. I den organisation där jag arbetar ingår ett antal standarder som i större eller mindre grad är integrerade i arbetssätten, bland annat: ISO 9000 om processernas prestation och resultat, ISO 14000 om processernas miljöpåverkan, ISO 27000 om hur information skyddas i processerna och, ISO 30300 om processernas verksamhetsinformation m.fl. standarder.

Ingen standard kan på egen hand skapa den helhetssyn som krävs för att förena verksamhetsutveckling, informationshantering, juridik, säkerhet och teknik. Den uppgiften måste organisationen lösa på andra sätt.

När professioner möts i praktiken

När och hur professioner möts i praktiken, och i vilken grad dessa möten går att påverka, är en fråga som förtjänar en egen artikel. Samtidigt är det svårt att diskutera samverkan utan att beröra de utmaningar som uppstår när olika professioner ska arbeta tillsammans.

I samtal med en vän som är docent inom arkiv- och datavetenskap och har forskat om professionalisering har en viktig insikt förstärkts, nämligen att varje profession utvecklar sin egen teoretiskt förankrade begreppsapparat. Begreppen är inte bara facktermer utan uttryck för ett särskilt sätt att förstå och analysera ett problemområde.

Det innebär att begrepp sällan kan översättas direkt mellan professioner. Samtidigt är översättning ofta nödvändig. En verksamhetsarkitekt behöver exempelvis kunna förklara sina analyser och rekommendationer utan att mottagaren först måste behärska den teori, de modeller och de metoder som ligger bakom arbetet.

När olika professioner inom informationshantering och verksamhetsutveckling samarbetar behöver de därför hitta gemensamma beröringspunkter. Ett sätt är att jämföra och mappa modeller, definitioner och perspektiv mot varandra för att skapa en gemensam förståelse.

Poängen är inte att professionernas begreppsvärldar ska förenklas eller smälta samman. Tvärtom bär de på viktig kunskap som riskerar att gå förlorad om de anpassas alltför långt till andra professioners språkbruk. Utmaningen ligger i att skapa ömsesidig förståelse utan att förlora den kunskap som varje profession bidrar med.

När perspektiv blir konkurrerande modeller

I gränslandet mellan olika informationsspecialister blir det tydligt att samma verksamhet kan beskrivas genom olika modeller och med helt olika syften. Processutveckling, informationsstyrning och informationsförvaltning försöker alla förstå hur organisationens arbete hänger samman med vars och ens fokus och den specifika frågeställningen.

När dessa perspektiv betraktas som konkurrerande uppstår lätt kritik och missförstånd. Då framstår den ena modellen som ofullständig ur den andras perspektiv. Men i grunden handlar det sällan om brister i modellerna, utan om att de är konstruerade för olika ändamål.

Utmaningen uppstår när organisationer försöker tillämpa flera av dessa modeller samtidigt i en och samma organisation, en processkarta för verksamhetsutveckling, en klassificeringsstruktur för informationsredovisning och en systemkarta för IT-stöd, informationssäkerhet och data-skydd, utan att det finns en gemensam förståelse för hur de hänger ihop, ännu mindre en ambition om att de bör hänga ihop!

Då riskerar samma verksamhet att beskrivas i parallella system som inte riktigt möts, trots att de egentligen handlar om samma informationsflöden.

Det uppstår förvirring i den organisation som ska efterleva resultaten och det är här den verkliga samverkansfrågan uppstår, inte i bristen på modeller, utan i bristen på integration mellan dem.

En samverkansfråga som inte löser sig av sig själv

Om vi summerar de olika perspektiv som har berörts framträder ett mönster. På nationell nivå har Sverige byggt en stark digital infrastruktur och utvecklat en hög digital mognad. Samtidigt återkommer återkommande problem i form av bristande samordning, fragmenterad information och begränsad verksamhetsnytta av stora digitaliseringssatsningar. Det som saknas är förmågan att få organisationer att fungera som sammanhängande informationssystem.

På ledningsnivå blir detta en fråga om integration. Ledningen förväntas väga samman många olika perspektiv – från informationssäkerhet och arkitektur till juridik, kvalitet och informationsförvaltning. Men i praktiken är dessa perspektiv ofta separerade redan innan de når ledningen. När varje profession formulerar sina egna problem och lösningar riskerar ledningen att få en splittrad bild av verksamheten. Utan en integrerande förmåga blir styrningen därför reaktiv snarare än sammanhållen.

Standarder och etablerade ramverk skulle kunna utgöra ett gemensamt språk, men de tenderar i praktiken att förstärka samma uppdelning. Varje standard fokuserar på sitt avgränsade syfte – säkerhet, kvalitet, arkiv, arkitektur – och bidrar därmed till att strukturera arbetet inom respektive område. Men eftersom de utgår från olika problemdefinitioner riskerar de också att skapa parallella logiker för hur information ska förstås och hanteras. Helhetsperspektivet måste aktivt byggas ovanpå de standarder som används.

Samma mönster återkommer i de modeller som används för att beskriva verksamheten. Processkartor, informationsmodeller och klassificeringsstrukturer är alla försök att skapa ordning, men de utgår från olika syften och optimerar olika delar av verksamheten. När dessa modeller inte kopplas samman uppstår risk för att samma verklighet beskrivs i separata system som inte fullt ut kommunicerar med varandra.

När vi slutligen återvänder till professionerna blir detta mönster ännu tydligare. Arkitekter, verksamhetsutvecklare, informationsförvaltare, informationssäkerhetsspecialister, dataskyddsansvariga har var sin egen teoretiskt förankrad begreppsapparat och sina egna analytiska verktyg. Det är en nödvändig förutsättning för fördjupad kunskap, men det innebär också att organisationens gemensamma språk

aldrig uppstår av sig självt. Samarbeten kräver översättning mellan perspektiv, inte bara parallellt arbete inom dem.

Det är här den centrala frågan uppstår. Vi har i stor utsträckning lyckats bygga tekniska system, styrmodeller och metodstöd. Men vi har inte i samma utsträckning byggt förmågan att få dessa delar att samverka till en helhet där information hanteras som en gemensam strategisk resurs.

Det innebär att den återstående utmaningen inte i första hand handlar om fler standarder, fler modeller eller fler initiativ. Den handlar om något mer grundläggande: förmågan att skapa en verklig samverkan mellan professioner, perspektiv och begreppsvärldar i den löpande verksamhetsutvecklingen.

Och kanske är det just här den avgörande svagheten i många digitaliseringsstrategier finns. Inte i ambitionerna, utan i antagandet att helhet uppstår av sig själv när varje del gör "rätt" inom sitt eget område. Erfarenheten pekar i stället mot det motsatta: att helheten måste göras, aktivt och kontinuerligt, i skärningspunkten mellan professionerna.

Källor

1. Källor som använts i det här avsnittet:
OECD: Digital Government Review of Sweden https://oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-sweden_4daf932b-en.html
Riksrevisionens granskningar inom digitalisering <https://www.riksrevisionen.se/granskningar/granskningsrapporter/2025/statliga-strategiska-digitaliseringsprojekt---stora-gemensamma-utmaningar.html>

Håkan Gustavsson



Roll: Arkivarie,
Dataskyddsamordnare
Arbetsplats: Roslagsvatten

Förenar erfarenheter från arkiv, IT, produktutveckling, verksamhetsledning och förvaltning, vilket har gett Håkan ett brett perspektiv på hur organisationer arbetar med sin information.



ArkivIT

KONFERENS
AIT 2026

Välkommen till en kompetensutvecklande eftermiddag! I år utvecklar vi vårt rekasevent till ett nytt format, en kostnadsfri eftermiddagskonferens med större fokus på kunskapsutbyte, inspiration och aktuella frågor inom informationshantering.

Ta del av inspirerande föreläsningar som belyser utvecklingen inom informationshantering – från arkiv och e-arkiv till digitalisering, informationsäkerhet och verksamhetsutveckling.

Tid: 13.30–17.00
Efter konferensen bjuder vi in till ett mingel för att fortsätta samtalen med mat och dryck.

Du väljer själv hur länge du vill delta, vi hoppas att du stannar kvar på minglet för fortsatta samtal och nätverkande.

Program och talare presenteras inom kort!

TEMA UTVECKLING
HÖSTENS KONFERENSER



STOCKHOLM
14 okt
Sveavägen 34
Örnsvägen 34



GÖTEBORG
4 nov
Jacyn
Daskagatan 10



MALMÖ
5 nov
Studiebuss
Rundeskutövägen 34



Anmäl dig kostnadsfritt

ArkivIT -Sveavägen 34 - 114 36 Stockholm - <https://arkivit.se/>

Finlands bästa
export sen lakrits.
Nu i Sverige.

**INNOFACTOR
Dynasty**

Jag ♥
diarieföring



BEKVÄMLIGHETZONEN
En debattbok om kulturen i arkivsektorn

KOMMER I HÖST
En debattbok om kulturen i arkivsektorn

Av Mats Johansson



arki wera

Automatiserad insamling och
bevarande av webbplatser
och sociala medieflöden

Nu även med helhetsåtagande för e-plikt

Vill du veta hur ni kan uppfylla krav på digitalt bevarande och e-plikt? Kontakta oss för en demo.

info@arkiwera.com | arkiwera.com



Auktorias | POLARIS

**Arkivredovisning är bara början.
Polaris kopplar ihop resten.**

Arkivredovisning, Informationsstyrning och
informationsarkitektur – i samma struktur.

Upptäck Polaris →

Skanna för att
läsa mer





ArkivIT

Vi växer – kanske är du vår nästa kollega?

Var med och forma framtidens informationshantering

Vi söker specialister inom arkiv, informationssäkerhet, dataskydd, verksamhetsutveckling, e-arkiv och upphandling.

Läs mer på jobb.arkivit.se



Skanna för att se aktuella tjänster