



**TAM 1:2008
REKOMMENDATIONER**

**Vid förändring av ärende- och
dokumenthantering**

Version 1.0

1 Inledning

Dessa rekommendationer, TAM 1:2008, togs fram år 2008 inom projektet ”TAMAD - Förstudie”. Syftet med projektet har varit att öka TAM-Arkivs och dess medlemmars kunskap inom området digital informationshantering inklusive arkivering. Projektet ”Förstudie” är ett av tioalet projekt totalt som går under benämningen ”TAMAD (TAM-Arkiv-Digitalt)” som bedrivs vid TAM-Arkiv från och med år 2008 till och med år 2011.

Inom projektet ”TAMAD - Förstudie” har tagits fram två rekommendationer: råd vid förändring av ärende- och dokumenthantering och råd för informationsförvaltning. TAM-Arkiv kommer senare att ta fram fler rekommendationer för bland annat versionshantering, metadata och digital arkivering.

I projektet ”TAMAD - Förstudie” har följande personer deltagit: Bengt Dahlstedt och Jonna Karlsson från Lärarförbundet, Eva Hansson från TCO, Göran Lanbeck från Finansförbundet, Ulrika Larsson från DIK, Helene Saranius från Vårdförbundet, Katarina Selldahl från Akademikerförbundet SSR, Anders Tihkan från Sveriges Ingenjörer, Fredrik Tillberg och Johanna Tüll från Polisförbundet, Mikael Wikström från Civilekonomerna, Lars-Erik Hansen, Jim Löfgren, Pernilla Rosengren, Ylva Taubert-Lindberg och Magnus Wählberg från TAM-Arkiv, och Olle Ebbinghaus som externt konsultstöd.

Detta dokument gäller ärende- och dokumenthantering vid TAM-Arkivs medlemsorganisationer. Speciellt handlar detta dokument om införande, förvaltning och annan hantering av IT-system för ärende- och dokumenthantering. Det är projektets förhoppning att dessa rekommendationer ska vara relevanta oavsett om man står inför att handla upp ett nytt systemstöd för ärende- och dokumenthantering eller vidareutveckla nuvarande arbetssätt och systemstöd.

Rekommendationerna i detta dokument är numrerade och förtydligas med kommentarer och exempel. Rekommendationerna behandlar, kortfattat och översiktligt, ett flertal områden, till exempel upphandling, förändringsledning, hantering av krav, projektmetodik och förvaltning, som alla förtjänar att beskrivas mer utförligt. Dokumentets syfte är att ge konkreta kortfattade rekommendationer om vad som bör göras när man arbetar med att förändra ärende- och dokumenthantering. Målgrupperna för detta dokument kan vara chefer, projektledare, verksamhetsutvecklare, deltagare i förändringsprojekt et cetera.

Det finns standarder för införande av dokumenthanteringssystem, exempelvis EU:s MOREQ, som varit en av inspirationskällorna till detta dokument.

2 Digital ärende- och dokumenthantering

2.1 Mål med digital ärende- och dokumenthantering

2.1.1 Definiera tydliga mål med att förändra ärende- och dokumenthanteringen

Målen ska vara möjliga att följa upp på ett sådant sätt att det ska vara enkelt att göra en uppföljning efter förändringen och se om målen uppfylldes eller ej. Mål bör vara ”SMARTa”, det vill säga Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidssatta. Mål ska definieras innan förändringen startar.

2.1.2 Dokumentera målen och bestäm när och hur uppföljning ska ske

Det är vanligt att målen förändras under ett lite längre projekt. Det är också vanligt att uppföljning inte sker. Om målen förändras under projektets gång ska förändringen beslutas och dokumenteras.

2.1.3 Skilj på projektmål och effektmål

Det är vanligt att man definierar projektet och projektmålen. Tyvärr är det inte lika vanligt att definiera effektmålen. Effektmålen är den effekt som projektet ska åstadkomma i verksamheten. Om *projektmålen* till exempel är att installera ett nytt ärendehanteringssystem och utbilda personalen så de kan arbeta i systemet, så kan *effektmålen* av projektets genomförande vara att korta den arbetstid som krävs för handläggning av ärenden och att förbättra servicen till medlemmarna.

Projektet kan genomföras och projektmålen uppfyllas utan att effektmålen uppnås – ”operationen lyckades men patienten dog”. Det är alltid beställaren som är ansvarig för att effektmålen uppnås. Tänk på att effektmålen också bör vara ”SMARTa”.

2.1.4 Se till att effekthemtagning sker för helheten inom organisationen

Att förändra ärende- och dokumenthanteringen syftar till förbättringar. Utifrån ett förbunds perspektiv kan detta innebära högre kvalitet, bättre säkerhet, bättre överblick, lättare återsökning, enklare informationsdelning, snabbare handläggning av medlemsärenden et cetera.

Det finns flera exempel på IT-investeringar som inte åstadkommer positiva effekter i verksamheten för att man inte har sett till effekthemtagningen i stort. Exempelvis att man inte använder systemet som det ursprungligen var tänkt, att det saknas fastställda arbetsrutiner, eller att användare inte förstår hur och varför de ska använda systemet.

2.2 Förstudie, beslut, förankring och projektstyrning

2.2.1 Gör en förstudie som ger underlag till beslut eller beställning innan eventuell förändring genomförs

För mindre förändringar, som till exempel mindre tekniska justeringar av befintliga system i organisationen, görs förslagsvis bara en mindre förstudie. Dock bör alla förändringar beslutas enligt en fastställd rutin, till exempel inom förvaltningsorganisationen. Det ska alltid finnas ett underlag till beslut.

2.2.2 Beslut om att genomföra en större förändring ska tas på ledningsnivå

För lite större förstudier/utredningar, t. ex förändringsbehov som kan resultera i byte av system, bör analys av olika alternativ och en nyttokalkyl eller motsvarande göras. Analys och dokumentation av mål med förändringen (enligt avsnittet 2.1) bör också ingå i beslutsunderlaget och också vad förändringen ska resultera i (till exempel ett nytt IT-system). Man bör särskilt observera svårighet och kostnader förknippade med verksamhetsförändringar. Det är alltför vanligt att man tror att ett inköp av ett IT-system är hela lösningen på en önskvärd förändring.

2.2.3 Beslutet/beställningen om vad som ska göras ska vara klart uttryckt och inte öppet för tolkning

Det finns ofta stora behov av tydlig kommunikation om förändringen, varför förändringen ska ske och vad den innebär. Beslutet/beställningen och dess innebörd ska vara tydligt för att alla som berörs av det.

2.2.4 Förankring hos berörd personal och andra intressenter måste eftersträvas

De som berörs av förändringen (egen personal men även andra intressenter som till exempel medlemmar) måste involveras på ett tidigt stadium. Det krävs delaktighet, utbildning, motivation med mera hos dem som ska använda det nya systemet för att lyckas med förändringen. De flesta förändringsprojekt tar längre tid och kräver mer resurser än väntat och det beror ofta på bristande förankring. Ge en realistisk bild av förändringen kan innebära. Allt för högt ställda förväntningar kan lätt utbytas i besvikelser när de inte infrias.

2.2.5 Klargör vem/vilka som fattar beslut om vad under projektets gång och senare förvaltning

Det är inte ovanligt att frågor går ”i cirklar” i organisationen eller tappas mellan stolarna, och då är en bidragande orsak ofta otydliga eller brister i mandat. Tydliggör vem som fattar beslut om vad. Roller som till exempel processägare, systemägare och beställare kan behöva införas, beskrivas och bemannas.

2.2.6 Se till att det finns personella resurser i organisationen och att rätt kompetens finns tillgänglig

Hur förhåller sig en förändring av ärendehantering i förhållande till andra projekt? Pågår många utvecklingsprojekt? Är medarbetarna i organisationen ”förändringströtta”? Finns

motivation för att satsa på något nytt? Tidpunkten och upplägget av projektet beror i stor utsträckning på svaret på frågorna ovan. Ska projektet genomföras måste resurser säkerställas.

Rätt blandning av kompetens i projektgruppen är också viktig, t.ex. behöver man ha kunskap om informationsförvaltning, IT och verksamhetskompetens. Det finns faror med förändringsprojekt inom det här området som ”kantrar” både åt verksamhetshållet och IT-hållet.

2.2.7 Gör en riskanalys

Genomför en riskanalys med motåtgärder för olika risker. Uppdatera riskanalysen under projektets gång på samma sätt som kravspecifikationen och modeller.

2.2.8 Dokumentera projektbeslut

Dokumentera de projektbeslut som tas under resans gång. När ett beslut togs, av vem och varför. Projektbeslut ska vara spårbara. Framförallt gäller detta ändring av kravbilden.

2.2.9 Följ upp projektet

Arbeta löpande med uppföljning på flera nivåer i projektet. Ha enkla, till exempel veckovisa uppföljningsrapporter som säkerställer att projektet löper enligt plan. Gör en större utvärdering av projektet när det är avslutat. Att dokumentera hur projektet gick och vad som inte blev gjort enligt projektplanen är nyttigt för framtida förvaltning av systemet och för att lära organisationen att blir bättre på införandeprojekt.

2.3 Krav på systemstöd

2.3.1 Gör kategoriseringar och prioriteringar av krav

Ett absolut minimum är att dela upp systemkraven i *funktionella* (vad systemet ska göra)¹ och *icke-funktionella* krav (*hur* systemet ska fungera)². Kraven kan vid behov kategoriseras ytterligare. Exempel på etablerade metoder och modeller för kravspecifikation är FURPS+, ISO 9126 och MoReq.

Prioritering av funktionella krav kan göras på flera sätt, t. ex att dela upp kraven i ”skall-” och ”börkrav”. Det är viktigt att prioritering av funktionella krav sker av dem som ska arbeta med systemet. Tänk på att krav är krav och inte önskemål. Det är inte ett självändamål med många krav utan det är viktigt att ställa rätt krav.

2.3.2 Funktionella krav ska utgå från verksamheten

Kraven på funktioner måste baseras på vad som är väsentligt i verksamheten. Beskriv gärna verksamheten och vad ni vill uppnå för dem som arbetar med IT-systemet utifrån ett flödes-

¹ Exempelvis ”Varje ärende ska ha ett unikt ID”.

² Exempelvis ”En enkel sökning utifrån ID ska ta maximalt 0.5 sekunder med 40 simultana användare”. Även kallat egenskapskrav.

eller processperspektiv. Ett vanligt misstag är att man sätter ihop krav baserat på funktionaliet hos något system man har sett eller andra organisationer kravspecifikationer.

2.3.3 Krav ska vara tydliga

Det är viktigt att kraven beskrivs på ett sådant sätt att de är begripliga och tydliga. Man kan jämföra de samlade kraven på IT-systemet med ritningar på till exempel ett hus. De måste vara tydliga annars kommer husbygget inte att gå bra. Ett problem som ofta infinner sig när man arbetar med krav på ärende- och dokumenthanteringssystem är oklarheter med vad man menar med olika begrepp såsom ärende, dokument, workflow, arkiv med mera. Svårigheter kan också uppstå för att användare och tekniker eller beställare och leverantör har olika språk. Det kan vara en idé att ta fram en begreppskatalog för att minska möjliga missförstånd och otydligheter.

2.3.4 Identifiera lagkrav

Det finns lagar påverkar förändringar av dokumenthantering. Exempel på lagar som man kan behöva ta hänsyn till vid förändringar av dokumenthanteringen rör ekonomisk redovisning, hantering av personuppgifter, hantering av patientjournaluppgifter, sekretess, arbetsmarknadslagar och arbetsskadestiftning. Det finns också lagstiftning som reglerar förbundsspecifik verksamhet såsom polisväsende och sjöfart. Många lagkrav behöver tolkas och tillämpas av juridisk expertis innan de praktiska effekterna blir klagjordade.

2.3.5 Dokumentera krav

Krav som inte dokumenteras är inte fångade och så gott som omöjliga att uppfylla. Tänk på att det ofta finns "självklara" krav som är obegripliga för utomstående. Numrera alla krav. Dokumentera varifrån krav kommer. Krav ska vara spårbara, ange alltid källan.

2.3.6 Var öppen för olika sätt att uppfylla kraven – skilj krav från lösning

Det är väldigt lätt att tänka *lösning* istället för *krav*. Det finns ofta flera sätt att uppfylla krav och det finns en risk att goda lösningar inte presenteras om kraven beskrivs på ett begränsande, lösningsorienterat sätt.

2.3.7 Arbeta systematiskt med krav under hela systemets livstid

Fortsätt arbeta med kraven för ett system under hela systemets livstid – prioritera, prioritera om, lägg till och ta bort. En förändrad kravbild blir underlag till vidareutveckling eller till framtagande av ett nytt framtida system. Denna punkt gäller framförallt egenutvecklade eller anpassade system. Möjligheten att vidareutveckla eller anpassa standardsystem brukar däremot vara mindre och dessutom relativt dyrbart. Köper man in ett standardsystem bör man inte räkna med att behöva göra allt för många anpassningar, eftersom anpassningar är dyra att utveckla och förvalta.

2.3.8 Var noga med att definiera icke-funktionella krav

Icke-funktionella krav, även kallade egenskapskrav, kan vara svåra att göra tydliga, speciellt gäller detta krav som rör *användbarhet*. Det kan även vara svårt att mäta icke-funktionella krav, till exempel gäller detta krav på *tillförlitlighet* eller *tillgänglighet*, speciellt innan man har tillgång till systemet. Det finns i många moderna IT-arkitekturer beroenden som gör att det kan vara svårt att veta varför icke-funktionella krav inte alla gånger uppfylls. Om exempelvis svarstiderna i driftsatt system visar sig vara längre än vad som krävts kan detta bero på prestanda i nätverk, hårdvara, använd databas eller integrationer mot andra system.

2.3.9 Avsätt arbetstid för rätt personer

Säkerställ att rätt personer finns tillgängliga för kravsställningsarbetet och att de förstår varför de är med i arbetet och vad som förväntas av dem. Personerna som arbetar med krav måste vara initierade i den verksamhet som ska förändras. Se till att hela verksamheten som berörs finns representerad i kravarbetet.

2.3.10 Kravställ hur ärenden ska hanteras av IT-systemet

Den grundläggande idén för hantering av ärenden och vad systemet ska göra behöver vara tydlig. Besluta och dokumentera vad som är ett ärende, vilka olika sorters ärenden som hanteras i organisationen, och vad som initierar och avslutar ett ärende. Använd gärna grafiska hjälpmedel som processkartor eller flödesmodeller.

2.3.11 Kravställ hur relationerna mellan ärenden, akter, handläggare, dokument, projekt och liknande ska vara

I systemet behöver många gånger andra objekt³ som har relation till ärenden hanteras. Det är förnuftigt att ta fram en övergripande karta eller modell över vilka objekt som ska hanteras av systemet.

2.3.12 Gör en avvägning mellan sekretess och möjlighet till informationsdelning

Det finns ofta en motsättning mellan att dela information över stora delar av organisation mot behovet av att begränsa informationstillgången. Det kan till exempel handla om att ta fram matriser för behörigheter, åtkomsträttigheter och sekretessmöjlighet på olika nivåer i systemet. För större system kan man även göra en informationssäkerhetsanalys.

2.3.13 Kravställ rapport och statistikbehov

Se till att systemet kommer att kunna ta fram de rapporter och statistik som verksamheten behöver, se även punkten om metadata.

2.3.14 Kravställ export- och integrationsmöjligheter

Se till att den information som ska lagras i systemet och också lätt ska kunna flyttas ut ur systemet med hjälp av exportfunktionalitet. Ofta är det förvånansvärt svårt och dyrt att flytta lagrad information från ett system till ett annat. Tänk på att alla IT-system har en begränsad

³ Exempel på objekt kan vara dokument, medlemmar, personal, aktiviteter med mera.

livslängd innan de måste ersättas. En typisk livslängd för ett IT-system brukar vara omkring 10 år. Dåliga exportmöjligheter är ett vanligt problem, som lätt skapar stora framtida kostnader vid utbyte av IT-system eller då man vill arkivera digitalt.

2.3.15 Kravställ ID på ärende och dokument

Se till att det finns unika ID för ärende och dokument. Enligt god designtradition ska ID vara oberoende av dagens organisation, system, personalroller, ärendetyper, dokumenttyper och liknande. ID ska kunna användas över långa tidsperioder och mellan olika IT-system.

2.3.16 Förankra kraven

Krav ska förankras i organisationen. Krav kan exempelvis komma från chefer, IT-drift, de vanliga användarna och externa intressenter såsom andra medlemsorganisationer, myndigheter eller liknande. Se till att insamlade krav återkopplas till olika intressenter. ”Är det så här du menade?” Använd gärna konkreta exempel på hur ett krav påverkar för att minska risken för missförstånd. Varje krav bör kunna härledas tillbaka till ett konkret verksamhetsbehov och en källa.

2.3.17 Testkör de insamlade kraven

Kravställningsarbete kan ibland riskera att tappa förankring i den dagliga verksamheten. Ett sätt att motverka denna risk är att igenom ett antal krav genom att utföra fiktiv handläggning av olika ärendetyper. Oftast får man därefter korrigera kraven och lägga till ytterligare krav. Ett annat sätt är att bygga en enkel demonstrationsplattform eller en enkel prototyp för att återkoppla kraven till kravställarna. ”Är det så här ni önskar att det ska se ut?” Kräv gärna en prototyp av leverantören vid upphandling, för att säkerställa att kraven är uppfyllda. En utbildningsdag kan också vara ett sätt att kontrollera kraven.

2.3.18 Kravställ för dokumentets och ärendets hela livscykel

De dokument och ärenden som ska hanteras i systemet ska hanteras från ”vaggan” till ”graven”, det vill säga ankomst, scanning, skapande, initiering, handläggning, distribution, avställning, gallring/arkivering behöver kravställas.

2.3.19 Kravställ att metadata tillförs

Säkerställ att tillräckligt och lämpligt metadata finns för dokument och ärenden. Detta behövs för att garantera återsökning, automatiserad behandling, teknisk administration och gallring/arkivering.

2.3.20 Kravställa att dokumentation av IT-systemet finns

Det ska finnas dokumentation för administration, användarhjälp (hjälpfiler, så kallad ”mouse-over” eller liknande), använda modeller (exempel datamodeller och begreppsmodeller), kodanpassningar, script, drift-dokumentation et cetera. Glöm inte att fastställa språket på dokumentationen. Går det exempelvis bra att administrationsdokumentationen är på engelska eller ska den finnas på svenska.

2.4 Upphandling

2.4.1 Säkerställ att rätt sak upphandlas

Se till att mål och krav kommuniceras tydligt vid upphandling. Leverantörer som offererar ska veta och förstå vad som ska upphandlas och när det ska vara färdigt. Tydlighet vid upphandling skapar goda förutsättningar för en bra affär för både beställare och leverantör. Säkerställ också att ansvarsfrågor, vad beställare och leverantör ansvarar för, blir tydliga. Klargör gärna vad som händer om beställaren vill avsluta projektet i förtid. Upphandling är ett omfattande område som bara berörs helt ytligt i detta avsnitt.

2.5 Utveckling och införande

Oavsett om man köper ett nytt system eller står inför en förändring i ett befintligt system måste utveckling och införandet planeras noga. Ofta tar det längre tid och mer resurser än vad som uppskattas i uppstartsfasen. Det finns en hel del informella regler runt tidsuppskattning, såsom ”pi-regeln”.⁴

2.5.1 Uppdatera krav, modeller och annan dokumentation löpande

Om man inte uppdaterar löpande så försvinner snart en del av nyttan med krav, modeller och annan dokumentation.

2.5.2 Utbilda användarna

Det är bra om det i utbildningen ingår delar som handlar om verksamhetsförändringen vid sidan om användningen av IT-systemet.

2.5.3 Skapa en förvaltningsorganisation inklusive supportorganisation

Det behövs en organisation som förvaltar system och tar hand om användarna och deras frågor efter att projektet har slutförts. Organisationen måste planeras och de som ska bemanna den behöver ha utbildning et cetera. Det är projektets ansvar att lämna systemet till förvaltning. Ofta är detta något som projektledare missar. Se även avsnitt 2.6.

2.5.4 Kontrollera levererad dokumentation

Ofta är den dokumentation som levereras ofullständig och behöver kompletteras. Därför bör man planera in tid för granskning av levererad dokumentation i samband med att ett acceptanstest⁵ av systemet görs.

⁴ Uppskatta tiden för projektet. Tag denna tid gånger pi, och voila, den verkliga tiden uppstår som ett mirakel.

⁵ Vid acceptanstest kontrolleras levererat systems funktionalitet mot den krävda. Därefter tar man beslut om att godkänna (med eller utan restlista) eller underkänna systemleveransen.

2.5.5 Testa och godkänna systemet

Representanter från verksamhets- och IT-sidan måste få kalendertid för att delta i testerna. Att slarva med testning innebär att det kan finnas fel i systemet och detta kan självklart få en negativ påverkan på verksamheten under lång tid. Man bör också planera för att det kan finnas mer eller mindre allvarliga fel i systemet som införs.

Det finns olika sorters tester.⁶ Hur testning ska gå till, vilka test som ska utföras, och utfallet av genomförda tester ska dokumenteras. Glöm inte att ta fram och dokumentera testdata. Eventuellt godkännande av levererat system ska också dokumenteras.

2.6 Förvaltning inklusive teknisk drift

Det finns flera former av förvaltningsområden, exempelvis kan man förvalta processer, information och IT-system. Det är viktigt att man har fastställda rutiner för förvaltningen för att skapa stabilitet inom verksamheten.

2.6.1 Se till att verksamhetsprocesser förvaltas

I vissa organisationer arbetar man utifrån en processsyn, det vill säga att man arbetar över de separata funktionerna inom organisationen. Exempelvis kan man ha en process för att rekrytera medlemmar. Processer styr och beskriver *hur* saker görs.

Om man arbetar processororienterat ska man ha en förvaltningsorganisation för processen, exempelvis processägare⁷ och processförvaltare.⁸ Man bör även dokumentera de vanligaste arbetsrutinerna/aktiviteterna, exempelvis enligt ISO 9000 eller på annat sätt.

2.6.2 Se till att informationen inom organisationen förvaltas

Information är en central resurs inom förbundens kansli och avdelningar, därför är det viktigt att informationen förvaltas på ett korrekt sätt. Se separata rekommendationer för informationsförvaltning.

2.6.3 Se till att IT-system förvaltas och driftas

Se till att det finns systemägare och systemförvaltare. Systemägaren har beslutsrätt över budget, fastställer strategier och liknande. Systemförvaltaren leder det dagliga praktiska arbetet inom förvaltningsorganisationen för IT-systemet, tar fram budgetunderlag, ger riktlinjer till den tekniskt driftsansvarige och övriga inom förvaltningsorganisationen. Den tekniskt driftsansvarige leder den dagliga tekniska driften av systemet, såsom uppdateringar, back-up-tagning och liknande.

Andra vanliga roller ofta kopplade till förvaltning och teknisk drift är utbildningsansvarig, databasadministratör (DBA) och nätverksansvarig. Ofta har samma person flera roller inom en

⁶ Till exempel användbarhetstest, prestandatest, integrationstest, acceptanstest, systemtest och komponenttest.

⁷ Den roll som det övergripande ansvaret för en process och ser till att tillräckliga resurser är tilldelade till processen.

⁸ Den roll som ser till att processen är dokumenterad och fungerar effektivt på daglig basis. Har vissa likheter med rollen ”arbetsledare”.

mindre organisation. I många större organisationer väljer man att skilja mellan övergripande systemförvaltning och teknisk drift.

Förvaltningen av IT-system bör dokumenteras i styrdokument. Exempelvis kan man beskriva roller och aktiviteter. Annat som brukar kopplas till förvaltning av IT-system kan vara riskanalys och motåtgärdsplan, SLA⁹, back-up-rutiner, dokumentation av nätverk et cetera. Vanlig modell för IT-förvaltning är ITIL. Praktiskt arbete inom teknisk drift kan röra hantering av back-up, skydd mot virus, intrång, frågor om redundans, åtgärder för att säkerställa att systemet är tillgängligt et cetera.

⁹ Service Level Agreement. Ungefär ”Serviceavtal” på svenska.