



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Papperslösa kommunsammanträden

*– fem kommuners motiv och resultat vid införandet av
papperslösa sammanträden med pekplattor*

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, SYSK02 i informatik

Framlagd: maj 2014

Författare: Dan Andersson
Dan Saedén

Handledare: Nicklas Holmberg
Odd Steen

Examinatorer: Markus Lahtinen
Paul Pierce

Abstrakt

Titel:	Papperslösa kommunsammanträden
Författare:	Dan Andersson Dan Saedén
Utgivare:	Institutionen för Informatik, Lunds Universitet
Handledare:	Nicklas Holmberg Odd Steen
Examinatorer:	Markus Lahtinen Paul Pierce
Publiceringsår:	2014
Uppsattstyp:	Kandidatuppsats
Språk:	Svenska
Nyckelord:	papperslösa sammanträden, kommun, beslut, pekplatta, läsplatta

Sammanfattning

Det papperslösa kontoret har länge varit omtalat, men aldrig blivit verklighet trots att tekniska lösningar funnits tillgängliga. Anledningen till detta går att spåra i de kvaliteter som papper erbjuder och som tycks svåra att ersätta med digitala lösningar. 2010 kom de första av en ny generation pekplattor. Dessa blev snabbt populära. Bland annat var många svenska kommuner tidigt ute med att använda dem för att ersätta pappershandlingar på kommunsammanträden, så kallade papperslösa sammanträden. Hur det kommer sig att pekplattorna fått så stort genomslag i kommunerna trots de tidigare dokumenterade problemen med att ersätta papper är dock oklart. Uppsatsen ämnar därför undersöka kommunernas motiv till de papperslösa sammanträdena, samt huruvida kommunerna anser att införandet uppfyllt sina syften. För att ge svar på detta genomförs en kvalitativ undersökning där fem kommuner som infört papperslösa sammanträden med pekplattor intervjuas. Intervjuerna följer ett teoretiskt ramverk som tagits fram genom att studera relevant litteratur. Ramverket består av faktorer som antas påverka kommunernas beslut att genomföra införandet. Resultatet visar att kommunernas motiv till införandet av papperslösa sammanträden varierar. Vision och strategi, liksom miljö- och kostnadsbesparingar är de mest framträdande faktorerna. Resultatet visar också att kommunerna har sett nya möjligheter med pekplattorna, vilket tillsammans med teknikintresserade politiker tycks varit en pådrivande faktor. Kommunerna är själva mycket nöjda med införandet av pekplattorna och har inga planer på att återgå till pappersbaserade sammanträden.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.1.1 Forskningsfråga	8
1.1.2 Syfte	8
1.1.3 Avgränsning	8
1.2 TERMINOLOGI	9
1.2.1 Pekdator, pekplatta, läsplatta eller surfplatta?.....	9
1.2.2 Kommun eller primärkommun?.....	9
2 BESLUTET ATT INFÖRA PAPPERSLÖSA SAMMANTRÄDEN	10
2.1 OLIKA NIVÅER AV BESLUT I ORGANISATIONER.....	11
2.2 OMGIVNINGENS PÅVERKAN PÅ STRATEGISKA BESLUT.....	12
2.3 OMGIVNINGEN KRING KOMMUNER	12
2.3.1 Kommunal självstyrelse och effektivitet	13
2.4 INTERNA ORGANISATORISKA FAKTORER SOM PÅVERKAR BESLUT	14
2.5 INTERNA ORGANISATORISKA FAKTORER I KOMMUNER	15
2.5.1 Vision, strategi och värderingar.....	15
2.5.2 Kommunal organisation och beslutsmyndighet	15
2.5.3 Tjänstemännens roll och makt.....	16
2.6 EFFEKTER FRÅN INFÖRANDET AV PAPPERSLÖSA SAMMANTRÄDEN	17
2.6.1 Kostnadsbesparingar	17
2.6.2 Arbetsmiljö och personalvård	17
2.6.3 Tillgänglighet och mobilitet	18
2.6.4 Miljöaspekter	18
2.7 PROBLEMATIKEN KRING INFÖRANDET AV PAPPERSLÖSA SAMMANTRÄDEN	19
2.7.1 Svårigheter med att ersätta papper	19
2.7.2 Pekplattor som pappersersättning	21
2.8 TEORETISKT RAMVERK	22
2.8.1 Omgivningsfaktorer	23
2.8.2 Interna faktorer	23
2.8.3 Måluppfyllande faktorer för införandet av papperslösa sammanträden	23
3 VAL AV FORSKNINGSMETOD	25
3.1 VAL AV KVALITATIV METOD	25
3.2 VAL AV KOMMUNER OCH INTERVJUPERSONER	26
3.3 PLANERING OCH GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	26
3.4 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE	27
3.5 ANALYS AV INSAMLAD DATA	30
3.5.1 Kategoriseringsexempel	30
3.6 ETISKA ASPEKTER	31
3.7 UNDERSÖKNINGENS FORSKNINGSKVALITET	32
4 UNDERSÖKNINGENS RESULTAT	33
4.1 INITIATIV OCH BESLUT	33

4.2 VISION OCH STRATEGI	34
4.3 OFFENTLIG SEKTOR	35
4.4 MILJÖ- OCH KOSTNADSBESPARINGAR	35
4.5 EFFEKTIVITETSÖKNING	36
4.6 ARBETSMILJÖ OCH TILLGÄNGLIGHET	36
4.7 ÖVRIGA FAKTORER.....	37
4.7.1 Del av större projekt eller investering.....	37
4.7.2 Säkerhet.....	38
4.7.3 Pekplattornas möjligheter.....	38
4.7.4 Teknikintresserade politiker.....	39
4.8 FORMELL UTVÄRDERING OCH EGEN UPPFATTNING OM INFÖRANDET.....	39
4.9 SAMMANFATTNING AV RESULTATET	40
5 DISKUSSION AV RESULTATET	42
5.1 OMGIVNINGSAKTORERS PÅVERKAN PÅ BESLUTET	43
5.2 INTERNA ORGANISATORISKA FAKTORERS PÅVERKAN PÅ BESLUTET	43
5.3 MÅLUPPFYLLANDE FAKTORERS PÅVERKAN PÅ BESLUTET	44
5.4 KOMMUNERNAS UPPLEVDA EFFEKTER EFTER INFÖRANDET.....	46
5.5 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	47
6 SLUTSATS	48
7 BILAGA 1: UTBREDDNINGEN AV PAPPERSLÖSA SAMMANTRÄDEN I SVENSKA KOMMUNER.....	50
7.1 INTRODUKTION	50
7.2 PROBLEMSTÄLLNING	50
7.2.1 Syfte.....	51
7.2.2 Avgränsning.....	51
7.3 METOD	51
7.4 RESULTAT	52
7.5 DISKUSSION.....	53
7.6 SLUTSATS.....	53
8 BILAGA 2: INTERVJUGUIDE	54
9 BILAGA 3: INTERVJUTRANSKRIBERINGAR	55
9.1 KOMMUN A	55
9.2 KOMMUN B	61
9.3 KOMMUN C	67
9.4 KOMMUN D	72
9.5 KOMMUN E.....	82
10 REFERENSER	89

Figurförteckning

FIGUR 2.1. DEN RATIONELLA BESLUTSMODELLEN BESKRIVER BESLUTETS DELAR I EN SEKVENTIELL ORDNING	10
FIGUR 2.2. DEN ANARKISTISKA BESLUTSMODELLEN DÄR BESLUT KOMMER TILL UNDER OKONTROLLERADE FORMER.....	11
FIGUR 2.3. VISUALISERING AV UPPSATSENS TEORETISKA RAMVERK.....	22
FIGUR 7.1. PROCENTUELL FÖRDELNING AV HUR MÅNGA SVARANDE KOMMUNER SOM INFÖRT PAPPERSLÖSA SAMMANTRÄDEN MED PEKPLATTA.....	52

Tabellförteckning

TABELL 4.1. ÖVERSIKT AV INTERVJUOBJEKT.....	33
TABELL 4.2. SAMMANFATTNING AV RESULTATET KRING BESLUT OCH UTVÄRDERING	40
TABELL 4.3. SAMMANFATTNING AV OLIKA FAKTORERS PÅVERKAN PÅ KOMMUNERNAS BESLUT.....	41
TABELL 7.1. FREKVENNS OCH PROCENTUELL FÖRDELNING AV HUR MÅNGA SVARANDE KOMMUNER SOM INFÖRT PAPPERSLÖSA SAMMANTRÄDEN MED PEKPLATTA.....	53

1 Inledning

Tanken att ersätta papper med modern teknologi är inget nytt. Sellen och Harper (2002) nämner Morses telegraf, Edisons fonograf och Bushs memex som historiska exempel. I mitten av 70-talet skrev BusinessWeek en artikel om Xerox PARC där begreppet det ”papperslösa kontoret” för första gången får större spridning (BusinessWeek, 1975). Det talas i artikeln om en förestående revolution vad det gäller dokumenthantering, där Xerox företrädare spår att papper i princip kommer vara borta mot mitten av nittiotalet, ersatta med datorterminaler och digitala dokument. I efterhand kan konstateras att digitala dokument och datorterminaler mycket riktigt fått stor genomslagskraft, men att detta inte påverkat mängden pappersutskifter som förutspått. Tvärtom tycks datorer och internet lett till en ökad pappersförbrukning (York, 2006). En förklaring till detta kan enligt Sellen och Harper (2002) vara att läsbar material ökat i såväl mängd som tillgänglighet, vilket sedan skrivs ut för att läsas. Det papperslösa kontoret har därför kallats för både myt av Sellen och Harper (2002) och lögn av Flaherty och Lovato (2014). Carr (2005) anser att det är orealistiskt att helt eliminera papper och pratar istället om miljöer med mindre papper (eng.: less paper environment).

Det saknas en generell definition på vad det papperslösa kontoret omfattar. Walker (2009) menar att uttrycket generellt sett syftar på “processer eller funktioner som fungerar utan att vara beroende av papper som input eller output” (Walker, 2009, s. 3, vår översättning), men han konstaterar också att andra definitioner finns. Ursprungligen avsågs “det elektroniska kontoret” (eng.: office automation) där datorer och kommunikationsteknologi användes för att minska kostnader samt öka produktivitet och tillgänglighet (Wohl, 2003). Begreppet tycks sedan dess fått en bredare innebörd. Carr (2005) inkluderar koncept som flexkontor (eng.: clean desk) och virtuella kontor i begreppet. Fortfarande handlar det dock främst om att minska mängden papper till förmån för digital dokumenthantering och de fördelar som dessa sägs föra med sig.

Trots att teknologi som möjliggör ett mer eller mindre papperslöst kontor finns tillgängligt tycks papper fortfarande föredras framför att läsa dokument i digital form (Flaherty & Lovato, 2014). Enligt Sellen och Harper (2002) beror detta sannolikt till stor del på inneboende egenskaper i papper som tycks göra papper överlägset datorskärmar i många sammanhang. Samtidigt har digitala lösningar stor potential att förbättra dokumenthantering och de egenskaper där papper inte räcker till (ibid.). En sådan digital lösning är pekplattorna, som med sina unika egenskaper gör dem mer attraktiva att läsa på än traditionella stationära och bärbara datorer (Hess & Jung, 2012).

2010 introducerade Apple sin pekplatta, iPad, på marknaden. Denna kan ses som den första av den senaste generationen pekplattor (Kevin, 2012). Intresset för pekplattor har sedan dess ökat kraftigt. Gartner rapporterar exempelvis en femfaldig försäljningsökning av iPad mellan 2010 och 2013 (Gartner, 2011; Gartner, 2014). Den nya generationens pekplattor tycks ha inneburit

ett paradigmskifte i synen på att läsa dokument digitalt. Ett område där detta syns är i svenska kommuner, som inför sammanträden i nämnder och kommunfullmäktige behöver distribuera möteshandlingar till alla deltagare (Zirn, 2011a). Dessa kallelser har traditionellt sett tryckts upp för att sedan köras ut med bud eller skickas med post, vilket påfrestar miljön och kostar pengar. Nacka kommun uppskattade exempelvis kostnaden för tryck och utskick under 2011 till 12 100 kr per förtroendevald (Nacka Kommun, 2012). Ett alternativ till detta är det som kallas för papperslösa sammanträden, där kommunen tillhandahåller pekplattor till de förtroendevalda och sedan ersätter traditionella pappersutskick med digitala dokument som distribueras till dessa pekplattor. I en förstudie till denna uppsats, som går att studera i sin helhet i bilaga 1, genomfördes under våren 2014 en kartläggning som visade att minst 60 % av kommunerna i Sverige har infört eller är på väg att införa papperslösa sammanträden med pekplattor.

Det papperslösa sammanträdet i kommunerna får framförallt betraktas omfatta den kallelse som inför sammanträdet går ut till alla mötesdeltagare och reserver. Kallelsen innehåller föredragningslista och alla handlingar som behövs för att mötesdeltagarna ska kunna förbereda sig inför att fatta beslut i de ärenden som ska behandlas under sammanträdet (Bohlin, 2011). Den används även som stöd och diskussionsunderlag under sammanträdet (ibid.). Sett ur ett större perspektiv ingår dessa dokument i en process som kan vara mer eller mindre digitaliserad och automatiserad. Innan sammanträdet måste alla ärenden beredas av berörd nämnd och mötet ska kungöras (ibid.). Mötet ska vidare dokumenteras i ett protokoll och efteråt ska de flesta handlingar också arkiveras och göras tillgängliga på kommunkontoret enligt offentlighetsprincipen (ibid.).

1.1 Problemformulering

Tidiga försök med att införa papperslösa sammanträden med pekplattor i kommuner går att spåra till 2010 då ett antal pilotprojekt startades upp efter lanseringen av iPad (Zirn, 2011a). Sedan dess har antalet kommuner med papperslösa sammanträden eskalerat. Detta visar inte minst förstudien till den här uppsatsen där alla 290 kommuner i Sverige förfrågades via en enkät, varav 247 kommuner (85 %) valde att delta i undersökningen. Av dessa 247 kommuner svarade 139 (56 %) att de helt eller delvis gått över till digital distribution av kallelser inför nämnd- och kommunfullmäktigesammanträden och 36 (15 %) svarade att införandet hade påbörjats men inte avslutats. 72 kommuner (29 %) svarade att de för närvarande inte hade planer på att införa papperslösa sammanträden med pekplattor.

Förstudien tillsammans med den dokumentation vi hittat om införandena av papperslösa sammanträden visar på att dess snabba utveckling har gått relativt obemärkt förbi i jämförelse med andra projekt som går att koppla till det papperslösa kontoret. En uppmärksam satsning är införandet av flexkontor i kommunhuset i Värmdö kommun, där tanken är att antalet arbetsstationer kan minskas om ingen anställd har en personlig arbetsstation (Dagens Nyheter, 2014). Införandet av flexkontor har dock erhållit en del kritik och därmed har en debatt blossat upp där motivationen och effekten av införandet har åskådliggjorts (Nilsson, 2014). Till

skillnad från flexkontoret är det svårare att hitta motiv kring varför kommuner har infört papperslösa sammanträden med pekplattor och vilket utfall detta har fått. De motiv som dock går att hitta pekar framförallt på ekonomisk vinning, effektivare nämndhantering och miljöbesparingar (Göteborg Stad, 2012; Nacka Kommun, 2012). Detta har dock ifrågasatts av bland annat Miljöförvaltningen vid Stockholms Stad som beräknat att stadens miljö- och kostnadsbesparingarna av införandet skulle vara marginella (Stockholm Stad, 2013).

Givet kritiken och de dokumenterade svårigheterna som finns kring införandet av papperslösa kontor och ersättning av pappersutskrifter med digitala lösningar, är det oklart hur det kommer sig att drygt 60 % av alla Sveriges kommuner på några enstaka år ändå har beslutat att investera i papperslösa sammanträden med pekplattor. Offentlighetsprincipen gör det möjligt att begära ut allmänna handlingar från kommuner relaterade till införandet av papperslösa sammanträden, men de handlingar vi tagit del av ger ingen tydlig indikation på varför detta införts.

1.1.1 Forskningsfråga

Givet ovanstående problemformulering ställer vi oss följande forskningsfrågor:

Varför har kommuner infört papperslösa sammanträden med pekplattor?

- *Anser kommunerna att detta införande uppfyllt sina syften?*

1.1.2 Syfte

Undersökningens syfte är att beskriva och förklara motiven till varför kommuner beslutat att införa papperslösa sammanträden med pekplattor, samt undersöka om kommunerna anser att de önskade effekterna av införandet har uppnåtts.

1.1.3 Avgränsning

Det papperslösa sammanträdet innefattar mer än enbart själva sammanträdet. I uppsatsen kommer vi se till de uppgifter som främst berör de förtroendevalda, d.v.s. distribution av dokument, läsning och sammanträde, men inte hur dokument skapas och görs tillgängliga digitalt, förvaltas eller arkiveras. Vidare kommer vi endast undersöka hur kommunerna *själva* uppfattat införandet i efterhand och inte göra en egen värdering av huruvida kommunernas motiv till detta varit berättigade eller om införandet varit framgångsrikt.

1.2 Terminologi

1.2.1 Pekdator, pekplatta, läsplatta eller surfplatta?

Fokus i denna uppsats är de mobila enheter som på engelska vanligtvis kallas för ”tablet computer”. Språkrådet rekommenderade 2011 att dessa kallas för (*bärbar*) *pekdator* på svenska (Språkrådet, 2011). 2012 kom Datatermgruppen med rekommendationen att istället använda *pekplatta* (Svenska Datatermgruppen, 2013). Dessa tycks dock inte slagit igenom. Istället är de vanligaste benämningarna *surfplatta* respektive *läsplatta* (Nationalencyklopedin 2014a). Dessa två är dock begränsande i det att de antyder ett specifikt användningsområde; surfing respektive läsning. I denna uppsats har vi därför valt att följa Datatermgruppens rekommendation och använda det mer neutrala ordet *pekplatta*.

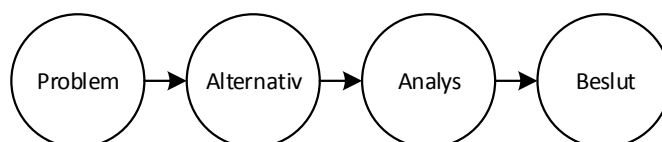
1.2.2 Kommun eller primärkommun?

Det finns två sorters kommuner i Sverige: *primärkommuner* och *sekundärkommuner* (Montin & Granberg, 2013). Ordet *kommun* syftar vanligtvis på primärkommunerna. Sekundärkommuner, som omfattar flera primärkommuner, kallas istället normalt för *landsting*. I denna uppsats använder vi ordet *kommun* så som det normalt används, d.v.s. i mening primärkommun.

2 Beslutet att införa papperslösa sammanträden

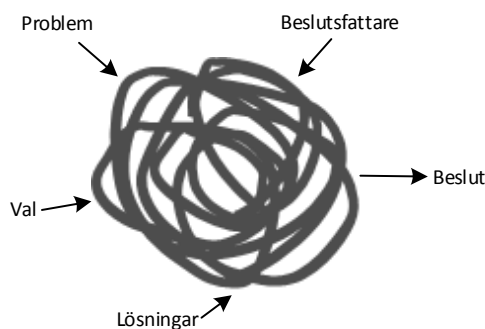
Införandet av papperslösa sammanträden i kommuner grundar sig i botten på ett beslut. Ett beslut kan ses som ett specifikt åtagande till handling (Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976). *Handlingen* skulle i detta fall vara införandet av papperslösa sammanträden medan *beslutet* syftar på det ögonblick då beslutet tas av t.ex. fullmäktige i kommunen.

Hur ett beslut kommer till i en organisation kan variera (Langley, Mintzberg, Pitcher & Saint-Macary, 1995). För att försöka beskriva detta har olika beslutsmodeller utvecklats. Det finns ett stort antal beslutsmodeller men de två största ytterligheterna är den rationella och den anarkistiska beslutsmodellen (eng.: anarchical decision model) (ibid.). Simon (1945) ligger bakom vad som idag kallas den rationella beslutsmodellen (Langley et al., 1995). Simon anser att beslut tas genom att ett antal logiska steg, där det första steget är att identifiera alla möjliga alternativ som beslutsfattarna står inför att lösa problemet (Pomerol & Adam, 2004). Med alternativen identifierade återstår det för beslutsfattarna att försöka fastställa och utvärdera alla möjliga konsekvenser som de olika alternativen kan innebära (ibid.). Det alternativ som anses ha bäst effekt på organisationen är det alternativ som omvandlas till handling. Denna syn på beslutsprocessen är väldigt strukturerad och metodisk och bygger på att beslutsfattarna gör en grundlig analys som ger ett bra beslutsunderlag. Dock kan detta förfarande vara resurskrävande samtidigt som modellen även har kritiserats för att vara allt för mekanisk och inte lämna utrymme åt svårförklarade faktorer som kan påverka ett beslut (Langley et al., 1995).



Figur 2.1. Den rationella beslutsmodellen beskriver beslutets delar i en sekventiell ordning (med användning av Langley et al., 1995).

Den anarkistiska beslutsmodellen, som enligt Langley et al. (1995) skapades av Cohen, March och Olsen (1972), saknar till skillnad från den rationella beslutsmodellen någon strukturerad ordning. Cohen et al. (1972) kallar beslutsmodellen för ”Garbage Can Model” där problem, deltagare, val och lösningar finns oberoende varandra och matchas mot varandra på ett ibland okontrollerbart sätt så att beslut kan fattas. Modellen lämnar på så sätt utrymme för oförklarliga faktorer, men har samtidigt fått kritik för att händelser som påverkar ett beslut lätt kan klassificeras som slumpmässiga, istället för att försöka analysera och förstå dem (Langley et al., 1995).



Figur 2.2. Den anarkistiska beslutsmodellen där beslut kommer till under okontrollerade former utan någon direkt ordning (översatt från Langley et al., 1995).

Oavsett hur beslutsfattare kommer fram till ett beslut så finns det ett eller flera bakomliggande motiv till varför beslutet tagits (Dean & Sharfman, 1996). Beslutsfattarna vill uppnå ett visst resultat med sina beslut och i vilken grad detta önskade resultat sedan realiserats är vad Dean och Sharfman (1996) kallar för beslutseffektivitet (eng.: decision effectiveness). Målet med alla beslut bör vara att eftersträva en så hög beslutseffektivitet som möjligt, oavsett hur de tas eller på vilken nivå i organisationen det sker. Beslutsfattarna behöver dock ta hänsyn till ett antal olika faktorer, kända och okända, som kan påverka ett besluts effektivitet (Elbanna & Child, 2007). Detta ställer krav på att beslutsunderlaget för besluten täcker in så många faktorer som möjligt, så att beslutet kan anpassas för att öka sannolikheten att uppnå hög beslutseffektivitet (Dean & Sharfman, 1996).

2.1 Olika nivåer av beslut i organisationer

Beslut i organisationer kan delas in i tre olika nivåer; strategiska, taktiska och operativa (Harrington & Ottenbacher, 2009). Hambrick och Snow (1977) beskriver de strategiska besluten som stora och viktiga beslut som påverkar organisationen genom dess omfattning och/eller dess långsiktiga påverkan. Dessa beslut behandlar organisationernas strategier och därmed även de mål som organisationen önskar arbeta efter (Hambrick & Snow, 1977; Harrington & Ottenbacher, 1995). Typiska strategiska beslut kan t.ex. behandla ifall organisationen ska gå in eller ur en viss marknad eller en om ny strategi ska tillämpas för att ompositionera sig i den befintliga markanden (Hambrick & Snow, 1977). De taktiska besluten står i direkt relation till de strategiska besluten i och med att de behandlar *hur* organisationen ska uppnå de uppsatta målen (Harrington & Ottenbacher, 2009). Besluten som görs på den taktiska nivån handlar ofta om t.ex. utformning av policys och handlingsplaner (ibid.). Dessa handlingsplaner och policys lägger sedan grunden för de beslut som fattas på den operativa nivån där beslut tas kring den dagliga verksamheten i organisationen (ibid.).

2.2 Omgivningens påverkan på strategiska beslut

Child (1972) anser att alla strategiska beslut fattas i en kontext som direkt eller indirekt påverkar beslutet. I och med detta behöver beslutsfattarna vara medvetna om i vilket kontext de tar beslutet samt hur kontexten påverkar beslutet i sig (Child, 1972). De faktorer i kontexten som påverkar ett strategiskt beslut kan delas in i omgivningsfaktorer och interna organisatoriska faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Definitionen för vad som bör ses som en (1) organisations omgivning varierar. Miles, Snow och Pfeffer (1974) anser att det inte alltid är självklart var gränsen mellan den interna organisationen och dess omgivning går, men att faktorer som organisationen har liten eller ingen möjlighet att påverka bör ses som dess omgivning, även kallat för domän. Child (1972) definierar istället en organisations omgivning som den omgivning som är inom omfånget av den vision, strategi och mål som organisationen valt att arbeta utefter. Därmed har organisationen viss möjlighet att påverka i vilken domän de befinner sig i genom att förändra visionen och strategin för organisationen (Miles et al., 1974). Child (1972) och Miles et al. (1974) är dock överens om att det i första hand är domänen som påverkar organisationens strategi, och i och med det dess struktur och hur det operativa arbetet utförs. Organisationer kan på så sätt inte arbeta oberoende av sin omgivning då de alltid i någon grad är beroende av utomstående parter och måste därför samarbeta med omgivningen (Child, 1972). De strategiska beslut som fattas påverkar därmed i förlängningen organisationens förmåga att prestera i den aktuella domänen och det är därför viktigt att omgivningen analyseras så att beslutsfattarna kan ta informerade strategiska beslut (Miles et al., 1974).

Miles et al. (1974) anser att det är viktigt att särskilja på förutsägbarhet och förändringstakt vid analys av omgivningen. En organisation som befinner sig i en förutsägbar men snabbt skiftande omgivning kan kräva en helt annan strategi och organisationsstruktur än en som befinner sig i en omgivning som är oförutsägbar och stagnerad (ibid.). Child (1972) påpekar att ju mer föränderlig en omgivning är kring en organisation, desto mer krävs det att organisationen snabbt kan anpassa sig till de krav den nya omgivningen ställer på organisationens struktur och utformning. Om omgivningen är av en svårtydd och komplex art behöver organisationen investera mer i relevant information för att snabbare kunna identifiera förändringar i sin omgivning (ibid.).

2.3 Omgivningen kring kommuner

Då enligt Miles et al. (1974) en organisations domän är svårdefinierad och har tydliga effekter på en organisations förmåga att prestera, har ett flertal olika modeller designats för att hjälpa organisationer att analysera sin omgivning. För privata aktörer finns exempelvis PESTEL, som kan användas som stöd för att försöka identifiera och förstå faktorer i sin omgivning (Johnson, Scholes & Whittington, 2005). Den offentliga sektorns omgivning har många likheter med privata aktörers, men också skillnader som påverkar vilken domän de verkar inom. Den offentliga sektorn ägs av staten eller lokala myndigheter och styrs av folkvalda politiker,

till skillnad från privata organisationer som ägs och styrs av privata investerare (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Huruvida privata och offentliga organisationer verkligen skiljer sig åt är föremål för diskussion (Högberg, 2007).

Högberg (2007) argumenterar sig fram till att offentliga organisationer verkligen är fundamentalt annorlunda. Detta eftersom de inte har ett ekonomiskt vinstintresse, utan de övergripande målen istället är ökad social välfärd. Deras existens bygger på politiska beslut och finansieringen på skatter och avgifter. De står till svars inför medborgarna och måste värna om alla grupper i samhället. Det är ofta multifunktionella organisationer som måste ta hänsyn till en bred uppsättning mål och värderingar, eventuellt motstridiga sådana. Slutligen agerar de inte på en ekonomisk marknad med en naturlig återkoppling från kunderna. Jacobsen & Thorsvik (2008) diskuterar den andra traditionen och hävdar att skillnaderna bara handlar om grader, där även privata aktörer måste förhålla sig till olika grupper, lagar och regler. Fortsatt kan även privata aktörer vara mångfunktionella organisationer och värna om sociala värden, och den påstådda responsen från marknaden är inte alltid tydlig.

Sedan slutet av 80-talet har New Public Management fått stort genomslag inom offentlig sektor (Hysing & Olsson, 2012). De reformer som detta medfört har inneburit en marknadsorientering med inspiration från privat sektor, där ekonomi och effektivitet lyfts fram som ledord på bekostnad av demokratiska värden som insyn och öppenhet (ibid.). Resultatet är enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) att skillnaderna mellan offentlig och privat sektor försvunnit allt mer. Fortfarande finns dock vissa skillnader. Offentlig sektors mål är oftare kontinuerliga och mer långsiktiga, uppgifterna mer komplexa och dess organisationskultur mer byråkratisk och mindre riskpräglad (ibid.).

2.3.1 Kommunal självstyrelse och effektivitet

Den kommunala självstyrelsen är en grundpelare för svensk demokrati och utövandet av folkstyrelse, och innebär att kommunerna har fri bestämmanderätt över lokala angelägenheter av allmänt intresse (Bohlin, 2011). Självstyrelsen verkar dock inom vissa ramar. Till exempel kan självstyrelsen inskränkas av nationella krav på enhetlighet, och balanskravet i kommunallagen innebär att kommunerna måste ha god ekonomisk hushållning (ibid.).

De två värden som vanligen anförs som argument för självstyrelsen är demokrativärden och effektivitetsvärden (Statskontoret, 2011). Genom att beslutsfattandet sker nära medborgarna anses kommunerna bättre kunna tillgodose deras intressen. Medborgarna kan också bli mer delaktiga i den demokratiska processen. Bättre effektivitet uppnås genom att kommunerna har möjlighet att anpassa sina åtaganden utifrån de egna förutsättningarna. De kan prova på olika lösningar för att hitta den lösning som bäst passar de lokala omständigheterna, så som geografi och demografi. Lokal erfarenhet som uppkommer kan sedan spridas till andra kommuner för att på så sätt sprida kunskapen och öka effektiviteten i stort och tillsammans främja de gemensamma samhällsliga målen. Att effektivitet är ett nyckelbegrepp för kommunerna bekräftar av Nilsson (2012) som undersöker vilka egenskaper som kommunerna själva anser att en kommun bör ha för att utvecklas framgångsrik. Resultatet visar att de fem viktigaste egen-

skaperna alla har med ekonomi och kostnadseffektivitet att göra. Nilsson (2012) kopplar betoningen på effektivitet till New Public Management med dess resultatorientering samt det finansiella läget som präglat kommunerna de senaste åren.

2.4 Interna organisatoriska faktorer som påverkar beslut

Jacobsen och Thorsvik (2008) har förutom omgivningen även identifierat fyra interna organisatoriska faktorer som påverkar beslut: organisationsstruktur, organisationskultur, maktförhållanden samt strategi och mål.

Organisationens formella *mål och strategi* ger starka signaler till medarbetare om önskvärt fokus och riktning (Miles et al., 1974). För beslutsfattare som står inför ett beslut fungerar detta som en pekpinne och talar om i vilken riktning som beslut bör fattas i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Om mål och strategi är tydliga blir också de resterande besluten mer målinriktade, då informationsinsamling till beslutsunderlag kan preciseras mer (ibid.). Detta skulle kunna innebära att en organisations strategiska beslut påverkas av organisationens befintliga strategier och mål, vilket är i linje med vad Langley et al. (1995) antyder om att ett beslut ofta tas som en reaktion på tidigare fattade beslut.

Enligt Child (1972) spelar den formella *organisationsstrukturen* roll för hur beslut fattas i en organisation då olika positioner inom organisationen ger auktoritet och sätter gränser för medarbetarna. Strukturen påverkar också beslutsprocessen, d.v.s. vilka procedurer som ska användas för att komma fram till ett avgörande i en beslutsfråga (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det kan vara att applicera regler och standardprocedurer, genom röstning eller genom att skicka beslutet högre upp i hierarkin. Vidare kan olika beslutsarenor finnas inom organisationen, med mandat att fatta beslut inom visst område (ibid.). Vem som får lov eller är förpliktad att delta i beslutsprocessen i dessa arenor, beslutsstrukturen, påverkar de beslut som kommer fattas där, då varje person bär med sig egen kunskap, erfarenheter och intressen. Förutom den formella organisationsstrukturen anser Elbanna och Child (2007) att organisationens storlek, sett till antal anställda och omsättning, även kan påverka organisationers beslut. Detta yttrar sig bland annat genom att större organisationer har en tendens till att ta fler rationella beslut medan mindre organisationer oftare förlitar sig mer på intuition och tar beslut som är mer åt det anarkistiska hållet (ibid.).

Organisationskulturen omfattar grundläggande men informella värderingar och normer som organisationens medlemmar förväntas följa (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Genom att medarbetare i en organisation delar värderingar och normer kan informationsinsamling till beslutsunderlag effektiviseras genom att det redan finns en organisatorisk mall för vilken information som är relevant för organisationen (ibid.). Elbanna och Child (2007) anser dock att dessa sociala konstruktioner även kan ha en negativ effekt på beslutsfattandet då beslutsfattare kan sätta sina egna mål före organisationens mål. Dean och Sharfman (1996) kallar detta ”political behavior”, där beslutsfattare kan åsidosätta organisationens mål om de inte är i linje med sina egna mål och ambitioner. Detta kan yttra sig i organisationer genom att medarbetare eller

grupper av medarbetare inte delar med sig av eller förhindrar insamlingen av relevant information som krävs för att ta välgrundade beslut. På så sätt riskeras att den önskade effekten av de tagna besluten förminskas eller uteblir helt (Dean & Sharfman, 1996).

Den sista interna faktorn är de *maktförhållanden* som råder inom organisationen. Makt är förmågan att övertala, förmå eller tvinga andra till en viss handling (Johnson et al., 2005). Om oenighet uppstår i en fråga och organisationen inte har en färdig praxis för hur detta ska lösas kan en maktkamp uppstå. Resultatet är vanligtvis att personen med störst makt går segrande ur situationen. Dean och Sharfman (2007) konstaterar att personer i organisationer som har en maktposition har möjlighet att exkludera relevant information från beslutsunderlaget och på så sätt potentiellt utesluta vissa beslutsalternativ som de anser inte gagnar dem själva eller organisationen.

2.5 Interna organisatoriska faktorer i kommuner

Sett till kommunens något annorlunda situation jämfört med privata organisationer konkretiseras nedan ett antal interna organisatoriska faktorer i relation till kommuner.

2.5.1 Vision, strategi och värderingar

Kommunerna arbetar aktivt med att marknadsföra sig som attraktiva och progressiva enligt Montin och Granberg (2013). Detta i hopp om att locka till sig och behålla medborgare och näringsliv. De tar ibland också på sig rollen som aktör i ärenden som anses vara viktiga, t.ex. miljöfrågor, för att påverka opinion och andra kommuner. Montin och Granberg (2013) konstaterar vidare att kommunerna ofta arbetar med olika perspektiv och värderingar som ska genomsyra verksamheten och dess beslutsprocesser. Exempel på detta kan vara att beslutsunderlag innehåller beskrivningar utifrån ett jämställdhets-, barn- och mångfaldsperspektiv. En del av dessa värderingar och perspektiv kan vara lagstadgade, andra har kommunen självmant tagit på sig. Ansvar för att införliva dessa i verksamheten läggs ofta på tjänstemännen.

Brorström och Solli (2012) studerade tre städers arbete med vision och strategi och konstaterar att detta arbete är viktigt för städerna. De vill ha ett budskap, en image. Exakt vad visionen innehåller är inte lika viktigt. Funktionen är att skapa enhetlighet, en ram för stadens arbete som alla kan samlas kring för att lösa problem. Visionerna kan med fördel vara vaga, då detta leder till att fler kan känna sig bekväma med visionen och kan fylla den med egna tolkningar. Målet är att visionen ska användas och leda till handling, något som dock beskrivs som svårt av Brorström och Solli (2012).

2.5.2 Kommunal organisation och beslutsmakt

Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet i kommunerna och utses genom kommunalvalet av dess medborgare (Montin & Granberg, 2013). I kommunfullmäktige sätts bland

annat mål och riktlinjer för kommunens verksamhet och beslut fattas i ekonomiska frågor som budget och skatt. Även om fullmäktige har beslutanderätt delegeras beslut ofta till nämnder och förvaltningar. På så vis fokuserar fullmäktige mer på politiska frågor medan verksamhetsförvaltningen förs över på nämnderna (Bohlin, 2011).

Nämnder tillsätts av fullmäktige och är den politiska ledningen med ansvaret för den löpande driften på ett visst område (Bohlin, 2011). Vanliga nämnder är socialnämnd, miljönämnd, teknisk nämnd och barn- och utbildningsnämnd. De följer fullmäktiges beslut och tillämpar lagstiftning inom sitt område. De har dock relativt stor självständighet att fatta beslut inom det egna området (Lundin, Thelander & Öberg, 2013). Under nämnderna finns ofta en motsvarande *förvaltning*, exempelvis en socialförvaltning, bestående av tjänstemän som följer nämndens vilja (ibid.).

Kommunstyrelsen är en speciell nämnd med huvuduppgift är att leda och samordna allt arbete inom kommunen samt föra dess talan (Bohlin, 2011). Sammansättningen speglar mandatfördelningen i fullmäktige. De bereder alla ärenden som ska beslutas i fullmäktige och ansvarar för den ekonomiska förvaltningen och budgetarbetet. De är kommunens högsta verkställande organ, och verkställer således fullmäktiges beslut. Detta innebär att de beslutar över den faktiska ekonomiska resursfördelningen (Montin & Granberg, 2013).

Nämnder är den vanligaste modellen för kommunal organisation, men inte obligatorisk. Därför finns stor variation bland kommunerna i sättet att organisera sin verksamhet enligt Montin och Granberg (2013).

2.5.3 Tjänstemännens roll och makt

Tjänstemännen jobbar i förvaltningarna med att bereda frågor och beslutsunderlag till nämndpolitiker och sedan verkställa och följa upp politikernas beslut (Lundin et al., 2013). De är anställda av kommunen med varierande bakgrund och utbildning, och förväntas vara neutrala och objektiva i sin yrkesroll (ibid.). Bohlin (2013) ser dock en utveckling mot en s.k. professionell tjänstemannaförvaltning, där tjänstemännen delegerats större möjligheter att fatta beslut. De förtroendevalda har dock alltid det yttersta juridiska ansvaret.

Tjänstemän har alltså ingen formell beslutandemakt, men kan ändå påverka politiken genom att driva frågor utifrån egna idéer, expertkunskaper och intresse (Montin & Granberg, 2013). Detta kan bli problematiskt om tjänstemännen har en dold agenda som färgar deras agerande utifrån politiska eller ideologiska motiv (Hysing & Olsson, 2012). Beslut tagna av politiker är på mer övergripande nivå, varefter tjänstemännen omsätter besluten rent praktiskt för att uppnå de utsatta målen. Tjänstemännen har således viss frihet att bestämma hur beslut ska verkställas, dock förankrat i det politiska beslutet. De kan också ta initiativ till förändringar på sitt område då de besitter fackkunskaper och ska följa områdets utveckling. När politiker vill utreda ett ärende vänder de sig till förvaltningarna och dess tjänstemän med mer eller mindre klara direktiv, liksom när genomförda ärenden ska utvärderas. I alla dessa led har förvaltningen möjlighet att påverka politikerna enligt Hysing & Olsson (2012).

Högberg (2007) hävdar att förvaltningarna sysslar med politik och att tjänstemän besitter en reell politiskt makt, trots att detta ska vara reserverat för de folkvalda politikerna. Montin och Granberg (2013) menar att problematiken kan spåras till att kommunerna har utvecklats till komplexa organisationer som ska agera professionellt, där förtroendevalda inte ska ägna sig åt detaljstyrning utan snarare sätta riktningen. Fritidspolitiker har dessutom sällan tid att sätta sig djupare in i frågor. De blir således beroende av tjänstemännens beslutsunderlag och initiativ, speciellt i frågor som de själva inte är insatta i. Många kommunpolitiker upplever därför brist på reellt inflytande, där deras jobb blir att granska och ta ställning till tjänstemännens förslag. Detta formuleras av Montin och Granberg (2013) som att politiker har budgetmakt men inte problemformuleringsmakt.

2.6 Effekter från införandet av papperslösa sammanträden

Målet med att fatta ett beslut är att handlingen som följer efteråt ska ha en viss positiv effekt på organisationen (Dean & Sharfman, 1996). I fallet papperslösa sammanträden kan ett flertal potentiella effekter identifieras genom litteraturen.

2.6.1 Kostnadsbesparingar

Det finns ett flertal anledningar till att digitala pappersersättningar har potential att leda till kostnadsbesparingar. Det kostar att köpa in och skriva ut eller kopiera upp papper (Plimmer & Apperley, 2007). Vidare tar pappersförvaring plats, 15 % av kontorsytan enligt Flaherty och Lovato (2014), som om det frigörs kan utnyttjas till annat eller minska behovet av kontorsyta. Personalkostnader tillhör de största utgifterna i många företag. Effektivisering av arbetsflöden, sökfunktionalitet och enkel delning av dokument kan leda till att personalen kan utföra mer på samma tid och därigenom minska kostnaderna eller öka intäkterna (Carr, 2005).

2.6.2 Arbetsmiljö och personalvård

Sellen och Harper (2002) anser att papper kan ses som en symbol för det gammeldags förflutna, som kan ge ett dåligt intryck på en arbetsplats som vill uppfattas som modern. Carr (2005) tar även upp arbetsmiljön och menar att mycket papper kan leda till stökiga kontor och att pappersdamm kan orsaka kroppsliga besvär.

En överväldigande majoritet, 97 %, av de förtroendevalda politikerna är fritidspolitiker (Statistiska Centralbyrån, 2012). Omsättningen bland dessa är hög, med många som hoppar av i förtid av privata skäl. Detta kan vara ett uttryck för att de på något sätt inte trivs med arbetsförhållandena (Statistiska Centralbyrån, 2008). Den vanligaste orsaken till avhoppet anges vara att politikerrollen är tidskrävande och svår att kombinera med privatlivet (Montin & Granberg, 2013). Statistiska Centralbyrån (2008) konstaterar att de grupper som är mest benägna att hoppa av sina uppdrag också i många fall tillhör grupper som redan är underrepresenterade i politiken. Till dessa hör unga, kvinnor och utlandsfödda.

Harter, Schmidt och Keyes (2002) visar att välbefinnande på jobbet har en positiv påverkan på arbetets kvalitet. Även den utrustning personalen använder påverkar personalen positivt, och leder bland annat till högre lojalitet och lägre personalomsättning (Harter et al., 2002). Hess och Jung (2012) tar upp detta spår och undersöker hur pekplattan iPad uppfattas i företagsmiljö. Deras slutsatser är att iPad kan tillföra värde i organisationen genom att den uppfattas som en förmån av de anställda. Undersökningens deltagare fann glädje i att använda iPad i sitt arbete och kände sig dessutom hedrade över att vara utvalda och få prova på iPad, som vid undersökningens genomförande var relativt ny på marknaden. Eventuella nackdelar med en pekplatta överskuggades av dess fördelar i den aktuella studien.

2.6.3 Tillgänglighet och mobilitet

Dykstra, Ash, Campbell, Sittig, Guappone, Carpenter, Richardson, Wright & McMullen (2009) tar upp problematiken med att papper är en statisk produkt vars innehåll åldras, till skillnad från digitala dokument som kan uppdateras i takt med att ny information tillkommer. Dessa digitala dokument kan sedan distribueras till användare mer eller mindre automatiskt och på så vis minska risken att för inaktuell eller felaktig information. Vidare kan tekniska lösningar göra det möjligt för användaren att bära med sig större mängder dokument än vad som är möjligt med fysiska papper. Alternativt kan mobil uppkoppling användas för att koppla upp användaren mot organisationens dokumenthanteringssystem utanför kontoret. På så vis får användarna potentiellt tillgång till all information inom organisationen när de behöver den, oavsett var de befinner sig (Plimmer & Apperley, 2007). Dykstra et al. (2009) påminner dock om vikten av backup-lösningar utifall driftstörningar skulle inträffa. Tillgänglighet talar också för att digital hantering kan vara ett säkrare alternativ, då papper kan gå förloerade och är bundna till en fysisk plats, och det finns en risk att de inte finns tillgängliga då de behövs (Dykman & Davis, 2012).

2.6.4 Miljöaspekter

Kommunernas miljöpolitik kännetecknas av ekologisk modernisering, d.v.s. tanken att ekonomisk tillväxt och ekologisk hållbarhet kan uppnås samtidigt (Montin & Granberg, 2013). Centralt i detta är begreppet hållbar utveckling, ofta beskrivet som ”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (United Nations, 1987; översättning Nationalencyklopedin, 2014c). Utifrån denna vision formar den politiska processen styrande direktiv åt den förvaltande processen. Montin och Granberg (2013) ser dock en risk för att direktiven är oprecisa eller svårtolkade, och därför reduceras till politiska mantran som är svåra att konkret applicera på verksamheten. Montin och Granberg (2013) konstaterar vidare att svensk politik av tradition sätter stark tilltro till den tekniska utvecklingens möjligheter att tillgodose både ekonomisk tillväxt och ekologisk hållbarhet.

Hysing och Olsson (2012) konstaterar att finns det tjänstemän som utifrån ett personligt engagemang arbetar dolt inifrån organisationen för att påverka politiken. Dessa återfinns speciellt

inom miljöområdet enligt Montin och Granberg (2013). Tillsammans med miljöengagerade politiker spelar de en stor roll för utformningen av kommunens miljöpolitik. Detta engagemang för miljöfrågor syns även i en undersökning av Lundin et al. (2013). De tittar på beredningsarbetet inför beslut i kommunerna, och konstaterar att beredningar inom miljöområdet tycks vara mer gedigna än andra områden. Vidare verkar de förtroendevalda i deras undersökning vara mer passiva och ha lättare att ta till sig fakta som går emot deras tidigare åsikter på just miljöområdet, förutsatt att argumenten är väl underbyggda.

Då pappersprodukter typiskt framställs ur träfibrer och kräver fysisk distribution kan miljöbesparingar vara en anledning till att vilja minska papperskonsumtionen (Achachlouei, Moberg & Hochschorner, 2013). Det som dock måste erinras är att även tekniska produkter som en pekplatta har en miljöbelastning. Ett livscykelperspektiv (eng.: life-cycle assessment) bör därför antas för att kunna göra en jämförande bedömning enligt Moberg, Johansson, Finnveden och Jonsson (2010). Ett sådant perspektiv tar hänsyn till råvaruutvinning, produktion, användning och avfallshantering. Flera undersökningar har jämfört pappersbaserade produkters miljöbelastning med den från läsplattor och pekplattor ur ett livscykelperspektiv (Enroth, 2009; Moberg et al., 2010; Achachlouei et al., 2013). Resultaten ger inga tydliga indikationer att det ena skulle vara bättre än det andra ur miljösynpunkt. Större delen av miljöbelastningen kan dock konstateras ligga i produktionsledet för båda alternativen. Detta innebär att produktens användning kan påverka dess totala miljöbelastning, genom att en läsplatta som används mycket, liksom en bok som läses av många, minskar dess relativa miljöbelastning. Det ska dock noteras att det kan vara svårt att jämföra två så pass olika typer av produkter som det handlar om i detta fall. När osäkerhet uppkommer blir forskarna tvungna att hantera detta genom att göra vissa antagande, vilket har lett Bull och Kozak (2014) till att ifrågasätta livscykelanalys som ett verktyg för jämförelser i dessa fall.

2.7 Problematiken kring införandet av papperslösa sammanträden

Argumenten som presenterats hittills talar för att organisationer kan ha mycket att vinna på att arbeta mot att ersätta papper med digitala lösningar. Vad som dock även måste beaktas är vad som förloras när papper ersätts. Detta benämns som "affordance" (bra svensk översättning saknas), vilket syftar på inneboende egenskaper hos ett föremål som ger användaren möjligheter att utföra saker med det (Sellen & Harper, 2002).

2.7.1 Svårigheter med att ersätta papper

Försvinner papper försvinner också dess affordance som då behöver ersättas. Den klyfta som riskerar uppstå kan angripas från två håll. Sellen och Harper (2002) anser att de mänskliga systemen behöver anpassa sig till den nya teknologin. Plimmer och Apperley (2007) ser istället att teknologin anpassar sig till de mänskliga systemen. Gemensamt är dock att de påpekar

vikten av att förstå pappers roll i organisationen och hur det stödjer dess aktiviteter, för att på ett framgångsrikt sätt kunna ersätta papper.

Sellen och Harper (2002) beskriver papper som ett flexibelt medium som kan formas och anpassas för situation och ändamål. Förutom läsning och skrivning fyller papper även en funktion som smörjmedel vid kommunikation och diskussion mellan medarbetare. Sellen och Harper (2002) undersöker vidare hur människor läser. Deras slutsatser är att läsning är en komplex aktivitet. Ändamål och sätt att läsa på varierar. Ofta läses många dokument samtidigt och papper sprids ut för överblick. Det är också vanligt att läsaren skriver eller antecknar i samband med läsningen. Denna stora bredd i användningsområdet kan förklara svårigheterna för digital teknologi att ersätta papper enligt Sellen och Harper (2002).

Sellen och Harper (2002) tittar även på hur papper används i olika organisationer och finner att papper fortfarande används i stor utsträckning, trots att digitala alternativ finns tillgängliga. De ser tre anledningar till detta. För det första är papper intimt sammanvävt med arbetsprocedurerna och därmed svårt att ersätta utan att även förändra dessa. Vidare är inte teknologin designad med papper som förebild, och får därmed svårt att ersätta dessa. Slutligen konstaterar de att papper helt enkelt fungerar utmärkt i vissa fall och att det därmed saknas motivation att byta ut det. Samtidigt som Sellen och Harper (2002) har svårt att se digitala lösningar som realistiska alternativ till papper är de tydliga med att påpeka att detta gäller den teknologi som är aktuellt när de skriver, och att framtida teknologi som klarar av att emulera pappersegenskaper mycket väl kan fungera som ersättare.

Det största problemet med digitala pappersersättningar tycks vara de svårigheter som många upplever med att läsa på datorskärmar. Forskningen kring läsning på skärm rapporterar en mängd negativa egenskaper som associeras med läsning på datorskärm jämfört med papper. Skärmläsning tycks vara långsammare och tröttsammare för läsaren (Mangen, Walgermo & Brønnick, 2012). Flera studier visar att den kognitiva belastningen ökar, samtidigt som läsförståelse och förmåga att minnas det som lästs försämras (Liu, 2005; Mangen et al., 2012). Koncentrationen tycks också försämras, vilket kan förklaras med att datorer kan göra flera saker samtidigt och t.ex. distrahera läsaren med att notifieringar (Liu, 2005). Det finns dock skillnader mellan olika typer av text. För kortare texter som läses snabbt och ytligt tycks elektroniska medier fungera bättre (Mangen et al., 2012). Att ha en god spatial mental representation av ett dokument har visat sig hjälpa läsaren hitta och komma ihåg bland innehållet (Mangen et al., 2012). Denna mentala bild tycks dock störas av att behöva skrolla dokument på skärmen, liksom det faktum att dokumentet inte går att ta på rent fysiskt. Pappers fysiska representation har en annan fördel, i det att människans nervsystem har mekanismer för koordination mellan öga och hand, vilket gör det lättare att läsa något som hålls i handen, jämfört med exempelvis en datorskärm (Liu, 2005).

2.7.2 Pekplattor som pappersersättning

Då uppsatsen behandlar papperslösa sammanträden med just pekplattor är det relevant att fördjupa sig hur dessa enheters unika egenskaper, dess affordance, urskiljer dem från andra digitala pappersersättningar enligt forskningen.

Kevin (2012) spårar pekplattornas ursprung 25 år tillbaka i tiden och noterar att iPad, den första av den senaste generationens pekplattor, inte är ett revolutionerande koncept, men att dess utförande och sammanförande av olika teknologier däremot kan ses som en revolution. Pitt, Berthon och Robson (2011) ser pekplattor som en omstörtande innovation (eng.: disruptive technology) med ett antal unika egenskaper. Pekplattorna tycks ha fyllt ett tomrum som tidigare fanns på marknaden. En positionering av pekplattorna placerar dem mittemellan bärbara datorer och mobiltelefoner, dels storleksmässigt, men också sett till dess funktionalitet. Detta då de kan utföra mycket av det som en vanlig dator kan samtidigt som de behåller mycket av mobiltelefonernas smidiga hantering (Pitt et al., 2011). Kevin (2012) ser anledning att placera pekplattorna i en egen kategori, eventuellt i den som kallas för ”Post-PC devices”.

Hess och Jung (2012), Kevin (2012) och Pitt et al. (2011) har alla försökt sammanfatta den affordance som utmärker pekplattor, eller mer specifikt iPad, då alla använder dessa i sina undersökningar. Alla lyfter fram enheternas mobilitet, att de är lätta att ta med sig överallt tack vare formfaktor och vikt. Den platta formfaktorn, som ligger bra i handen eller platt på bordet, lyfts fram som en fördel då formen är tillräckligt diskret för att inte störa på möten och vid samtal, men samtidigt fungerar bra som ett medel för kommunikation människor emellan (Kevin, 2012). Både Kevin (2012) och Pitt et al. (2011) noterar att enheternas batteritid är lång, vilket innebär att det går att arbeta med enheterna längre än en bärbar dator tillåter. Något som lyfts fram av alla är att enheterna alltid är igång och redo att användas, till skillnad från bärbara datorer som ofta har en mer eller mindre lång uppstartstid. Ur lässynpunkt finner Hess och Jung (2012) att skärmen är mer bekväm att läsa på än vanliga skärmar. Pitt et al. (2011) tycker att skärmens storlek är ”nästan ideal”, varken för liten för läsning eller för stor och tung. Pitt et al. (2011) lyfter fram skärmen och att den styrs genom intuitiva fingerrörelser, som även ovana datoranvändare klarar av att använda.

Litteraturen lyfter även fram en del negativa aspekter med pekplattorna. Hess och Jung (2012) rapporterar potentiella problem med den reflekterande skärmen, avsaknaden av haptisk återkoppling samt att många användare önskade en penna att skriva med. De fortsätter och konstaterar att en iPad inte klarar av allt som en vanlig dator kan, och således inte kan ersätta datorn för kontorsarbete. Vidare ser de en risk i att enheterna används under möten och på så vis distraherar mötesdeltagaren.

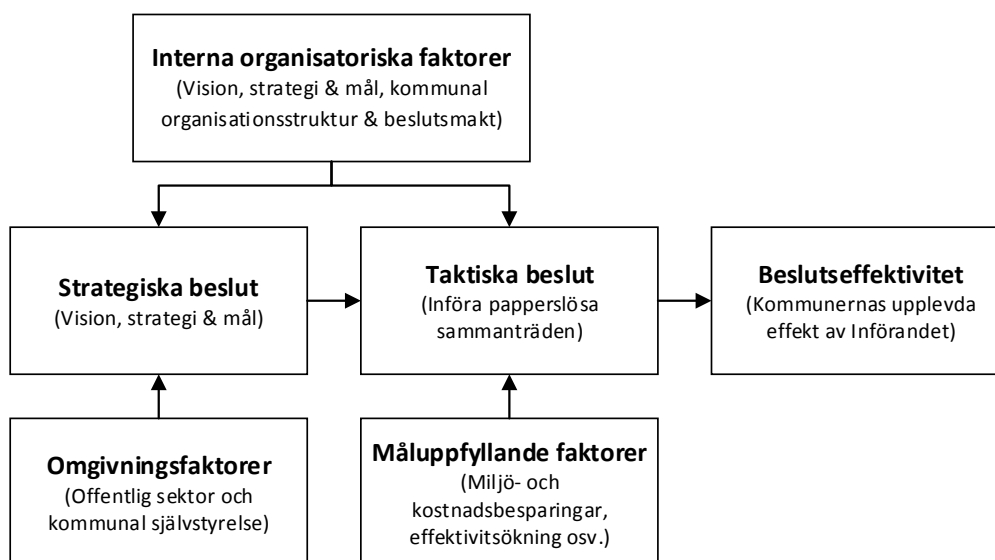
Takano, Shibata, Omura, Ichino, Hashiyama och Tano (2012) undersökte mötessituationer närmare. De konstaterar att organisationer ofta har möten mellan två personer där dokument diskuteras gemensamt. Pappersdokument har visat sig vara ett stöd för konversationen i dessa lägen, och forskarna undersöker därför hur en sådan situation påverkas om dokumenten visas på en pekplatta istället för pappersdokument. Resultatet visar att användning av pekplattor

minskade deltagarnas ögonkontakt och mängden prat dem emellan. Deras slutsats är därför att ett byte från papper till pekplattor kan försvåra diskussion och aktivt opinionsutbyte.

2.8 Teoretiskt ramverk

Enligt Mintzberg et al. (1976) härstammar alla handlingar från ett beslut. Således måste även handlingen att införa papperslösa sammanträden grundas i ett beslut. I detta kapitel har vi redogjort för vad som kan påverka beslutseffektiviteten i en organisation och mer konkret vad som skulle kunna påverka beslutet att införa papperslösa sammanträden med pekplattor i en kommun. Detta har sedan sammanfogats till ett teoretiskt ramverk som visualiseras i figur 2.3.

Ramverket bygger i grund och botten på Miles et al. (1974) och Childs (1972) syn på vad som påverkar olika typer av beslut i en organisation. Den högsta nivån av beslut i en organisation klassificeras som strategiska beslut där de övergripande strategierna och målen för organisationen fastställs (Harrington & Ottenbacher, 1995). De taktiska besluten berör olika handlingar som ska hjälpa organisationen att nå de tidigare uppsatta målen (Child, 1972). Sett till beslutets omfattning och långsiktiga påverkan på kommunerna anser vi att beslutet att införa papperslösa sammanträden bör ses som ett taktiskt beslut. I förlängningen skulle detta innebära att strategiska beslut i kommunen kan ha haft en inverkan på beslutet att införa papperslösa sammanträden. Att beslutet bakom införandet ses som taktiskt innebär också att operativa beslut befinner sig utanför vårt ramverks omfång. Vi kommer nedan redogöra utifrån figur 2.3 för vad som kan påverka och motivera kommuner att ta beslutet papperslösa sammanträden för att sedan kunna testa ramverket empiriskt mot kommuner som har infört detta.



Figur 2.3. Visualisering av uppsatsens teoretiska ramverk

2.8.1 Omgivningsfaktorer

Child (1972) kopplar omgivningen kring en organisation direkt till dess strategiska beslut. Vision, strategi och målsättningar måste alla knytas till organisationens omgivning då den kan ha påverkan på organisationens förmåga att prestera (Miles et al., 1974). Sveriges kommuner är den del av den offentliga sektorn, vilken i och med det blir kommunernas övergripande omgivning (Montin & Granberg, 2013). I mångt och mycket skiljer sig privata organisationer från organisationer som är verksamma i offentlig sektor. Kommuner drivs inte utav ett vinstintresse utan arbetar istället mot social välfärd inom kommunen (Högberg, 2007). Ekonomiska medel för arbete mot social välfärd kommer till största delen från de skatter som invånarna i kommunen betalar in (ibid.). Kommunerna har en skyldighet mot invånarna i kommunerna att förvalta ekonomin på ett ansvarsfullt sätt. Genom regelbundna val har invånarna sedan möjlighet att påverka vem som ska styra kommunen (ibid.). Det är sedan upp till de förtroendevalda i kommunerna att implementera de tankar och idéer de blev valda på genom att ta ett antal strategiska beslut för att etablera vision, strategi och mål så att dessa tankar och idéer genomsyrar alla beslut i kommunen.

2.8.2 Interna faktorer

När beslut tas i organisationer bör de vara i linje med organisationens vision och strategi (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vision och strategi sätter riktningen för hela organisationen och kan därigenom ha haft effekt på beslutet att införa papperslösa sammanträden. Jacobsen och Thorsvik (2008) anser dock på att det finns andra interna faktorer som påverkar besluten. Hur organisationen är strukturerad, vilka värderingar som finns i organisationen samt maktförhållanden är faktorer som påverkar olika typer av beslut i en organisation (ibid.). Medarbetare eller grupper av medarbetare har även möjlighet att påverka beslut genom att bland annat undanhålla information från beslutsunderlaget om de anser att målet med beslutet inte är i linje med sina egna mål och ambitioner (Dean & Sharfman, 1996).

Kommunernas organisationsstruktur är uppdelad i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och andra nämnder (Montin & Granberg, 2013). Dessa tre instanser har olika typer av uppdrag och består av folkvalda politiker. Kommunerna består även av förvaltningar vars uppgift är att bland annat bereda frågor och ta fram beslutsunderlag till de folkvalda politikerna (Montin & Granberg, 2013). Tjänstemän är underställda förtroendevalda politiker och har ingen formell beslutanderätt. De har dock möjlighet att påverka beslut i kommunerna då de tar fram beslutsunderlag till politikerna inom olika områden som de är kunniga inom (ibid.). Därmed har tjänstemän möjlighet att indirekt påverka ett beslut att t.ex. införa papperslösa sammanträden, men själva beslutet ska tas av de förtroendevalda politikerna.

2.8.3 Måluppfyllande faktorer för införandet av papperslösa sammanträden

När kommunerna har tagit beslutet att införa papperslösa sammanträden med pekplattor är det rimligt att anta att de ansåg att införandet skulle ha vissa positiva effekter på organisationen. I enlighet med Child (1972) borde detta taktiska beslut vara riktat mot att försöka nå ett eller

flera organisatoriska mål. Med detta som grund har vi från befintlig litteratur försökt identifiera olika positiva effekter införandet skulle kunna ha på kommunerna. Detta har lett oss fram till ett antal konkreta faktorer som vi tror kan ha legat till grund för kommunernas beslut i den aktuella frågan. En kortare genomgång av faktorerna följer nu:

- *Miljöbesparingar*: En minskning av pappersförbrukning kan ha en positiv miljöpåverkan, eller åtminstone uppfattas ha det (Achachlouei et al., 2013). Eftersom hållbarhetsperspektivet är en grundpelare i kommunernas arbete enligt Montin och Granberg (2013) är det troligt att miljöbesparingar kan vara en faktor i beslutet.
- *Kostnadsbesparingar*: Ekonomi är en viktig punkt för kommunerna, som måste erbjuda sina medborgare välfärd utan att spräcka sin budget (Hysing & Olsson, 2012). Litteraturen pekar på att digitala pappersersättningar kan spara pengar (Plimmer & Apperley, 2007; Flaherty & Lovato, 2014; Carr, 2005). Då papperslösa sammanträden således har potential att spara pengar åt kommunerna, är kostnadsbesparingar en trolig faktor att påverka beslutet att införa dem.
- *Effektivitetsökning*: Det papperslösa sammanträdet är en del av ett digitalt dokumentflöde, som har potential att automatisera och effektivisera arbetsprocesserna i en organisation. Huruvida effektivitet ska vara en separat faktor går att diskutera, eftersom det kan ses som en grund som leder till vissa av de andra faktorerna. Exempelvis är personalens tid dyrbar, så effektivare arbetssätt leder till kostnadsbesparingar. Dock måste det konstateras att effektivitet är ett ledord i kommunernas arbete (Nilsson, 2012). Således är det motiverat att ta upp detta som en separat faktor.
- *Arbetsmiljö*: Litteraturen visar att pekplattor kan ha en positiv effekt på organisationens medarbetare och det arbete de utför (Harter et al., 2002). Som noterades är omsättningen hög bland förtroendevalda politiker (Statistiska Centralbyrån, 2008). Att då kunna erbjuda en bra och modern arbetsmiljö kan vara ett sätt för kommunerna att attrahera och behålla medarbetare.
- *Tillgänglighet och mobilitet*: Att gå från tjocka pappersluntor till att ha allt material åtkomligt i en smidig enhet, inklusive sökbart arkivmaterial, har uppenbara fördelar. Ett digitalt dokumentflöde ger dessutom möjlighet till bättre kontroll av skyddsvärda dokument samt möjlighet att enkelt distribuera korrigeringar om så behövs (Dykstra et al., 2009). Vi tror detta kan vara åtråvärda egenskaper för de tilltänkta användarna, och därmed vara en påverkande faktor för beslutet att införa papperslösa sammanträden.

Dessa faktorer är stommen i vår empiriska undersökning, där vi ämnar testa dem mot ett antal kommuner i en ansats att försöka besvara forskningsfrågan. Vi lämnar dock öppet för att det kan finnas ytterligare faktorer som ramverket inte täcker i ovanstående form.

3 Val av forskningsmetod

För att besvara frågeställningen och nå målet med uppsatsen genomförde vi vad Jacobsen (2002) kallar för en intensiv undersökning med kvalitativ ansats. Denna typ av undersökning lämpar sig väl när många variabler undersöks och analysen går på djupet (ibid.). Alternativt hade en kvantitativ ansats kunnat genomföras. Problemet med den kvantitativa metoden är att den hade krävt goda förkunskaper om vilka faktorer som kan tänkas påverka kommunernas beslut av införandet. Denna svårighet kan delvis adresseras genom att använda öppna frågor i enkäten men resultatet blir då mer resurskrävande att analysera samt att det inte kommer vara lika detaljrikt och nyanserat som med en kvalitativ ansats med intervjuer (Jacobsen, 2002; Holme & Solvang, 1997).

3.1 Val av kvalitativ metod

En kvalitativ undersökning kan genomföras med antingen individuella intervjuer, gruppintervjuer, observationer eller dokumentsökningar (Jacobsen, 2002). Alla fyra tillvägagångssätt har sina för- och nackdelar men vi ansåg att individuella intervjuer och gruppintervjuer passade bäst för att besvara frågeställningen. Att observera en kommun när de planerar att ta ett beslut för att införa ett papperslöst sammanträde är både tidskrävande och svårt att genomföra. En dokumentsökning hade eventuellt varit genomförbar, men skulle behövt grunda sig i dokumenterade beslutsunderlag. Beslutsunderlagen från kommunerna finns i vissa fall tillgängliga som allmänna handlingar. De handlingar vi har tagit del av var dock inte tillräckligt utförliga för att enligt oss kunna dra några slutsatser. Således ansåg vi att intervjuer var bättre lämpade för att besvara uppsatsens frågeställning.

Intervjuer kan antingen genomföras individuellt eller i grupp (Holme & Solvang, 1997). Den individuella intervjun speglar enligt Jacobsen (2002) endast *en* individs åsikter. Vid en gruppintervju kan flera individer tillsammans komma till koncensus kring ett ämne och ge en mer samlad bild (Holme & Solvang, 1997). Med detta som utgångspunkt borde gruppintervjuer genomförts för att kunna undersöka vad *kommunen* ansåg motiven till införandet av det papperslösa sammanträdet var. Nackdelen med gruppintervjun är dock att gruppdynamik kommer i spel och kan påverka resultatet av intervjun (Jacobsen, 2002). En annan nackdel är att det även kan vara svårt att planera in gruppintervjuer på grund av konflikterande scheman. Vi ställde därför inte gruppintervjuer som ett krav men om möjligheten gavs genomfördes gruppintervjuer med mer än en person från kommunen för att få ett bredare organisatoriskt perspektiv.

3.2 Val av kommuner och intervjupersoner

En förutsättning för att intervjuerna skulle kunna besvara uppsatsens frågeställning var att de personer som intervjuades kunde bidra med relevant data (Holme & Solvang, 1997). Jacobsen (2002) föreslår ett antal olika angreppssätt för att fastställa urvalskriterier vid en kvalitativ ansats. Vi använde oss av informationskriterier där vi valde att fokusera på att intervju personer vi trodde hade en god insikt kring det studiens forskningsfråga behandlade (Jacobsen, 2002). Vi ansåg att personer som varit direkt delaktiga i införandet av papperslösa sammanträden i kommuner hade bäst förutsättningar att delge relevant data. Alternativt hade personer med en övergripande insyn kunnat sökas hos till exempel intresseorganisationen Sveriges Kommuner och Landsting. Vi ansåg dock att personer som aktivt jobbar i kommuner skulle ge en mer detaljerad och nyanserad bild av beslutet att införa papperslösa sammanträden.

Urvalet av personer till intervjuerna fastställdes från den tidigare genomförda förstudien där en enkät skickade ut till alla Sveriges kommuner med en förfrågan ifall de infört papperslösa sammanträden med pekplatta. En av frågorna som ställdes till kommunerna i förstudien ämnade samla in kontaktuppgifter till personer i kommunerna som haft god insikt i införandet. Kriteriet för urvalet av intervjupersoner baserades på förstudien där kommuner som svarat att de infört papperslösa sammanträden med pekplatta i någon del av kommunen, valdes ut. Från detta urval sorterades de kommuner bort som inte angett någon kontaktperson i sitt svar.

För att göra urvalet av kommuner mer varierat valdes sedan kommuner ut efter Statistiska Centralbyråns (2011) kommungruppsindelning, där kommuner kategoriseras efter storleksarea och population. Målet var att försöka få ett urval med så pass stor spridning av olika typer av kommuner som möjligt. Därefter gjordes ett praktiskt urval, där kommuner som geografiskt befann sig i närheten av var uppsatsen skrevs valdes ut. Detta praktiska urval applicerades för att begränsa tidsåtgång och resekostnader för insamlingen av fältdata då vi ämnade genomföra alla intervjuer ansikte mot ansikte.

3.3 Planering och genomförande av intervjuer

Alla intervjuer genomfördes ansikte mot ansikte hos respektive kommun. Detta är en mer tidskrävande metod än att genomföra intervjuerna på distans via till exempel telefon. Fördelen med att genomföra intervjun ansikte mot ansikte är att det är lättare att genomföra intervjuer med öppna frågor, där vi har möjlighet att fånga upp intervjupersonens uttryck och kroppsspråk (Jacobsen, 2002). Sannolikheten är att intervjupersoner känner sig mer bekväm med att bli intervjuad i en kontext de känner till väl. Genom att genomföra intervjuerna på respektive kommunkontor minskade vi därför risken att kontext skulle påverka resultatet av intervjun (Jacobsen, 2002). Intervjuer bokades genom att intervjupersonen kontaktades via telefon. Alla tillfrågade tackade ja till intervjuförfrågan och erhöll sedan ett e-postmeddelande med en övergripande beskrivning av vad vi önskade behandla för ämnen samt information om hur data från intervjun skulle hanteras efter att intervjun genomförts.

Vi hade för avsikt att utforma intervjuerna så att de blev semistrukturerade enligt Jacobsen (2002). Detta gjorde vi genom att fastställa ett tema för intervjuerna och utforma övergripande frågor i en intervjuguide. Målet med intervjuguiden var att ge en struktur till intervjuerna så att chansen ökade att vi fick mer relevant data ur intervjuerna. En intervju som är helt öppen kan visa sig svår att analysera på grund avsaknaden av struktur, medan en allt för strukturerad intervju kan låsa intervjun till de fördefinierade frågorna (Jacobsen, 2002). Under intervjuerna har ledande frågor i största mån undvikits. Detta för att försöka minska vår påverkan på intervjupersonens svar.

Jacobsen (2002) rekommenderar att spela in intervjuer får att få en så komplett registrering av intervjun som möjligt. Vi genomförde därför ljudinspelningar av alla intervjuer med intervjupersonens explicita tillåtelse för att underlätta analysarbetet av insamlad data. I en ansats för att korta ner transkriberingstiden har inspelningen av intervjuerna startats efter utbyte av hälsningsfraser samt den monolog där uppsatsen och dess syfte beskrevs för intervjupersonen.

3.4 Utformning av intervjuguide

Innan intervjuerna genomfördes utformades en intervjuguide med utgångspunkt från uppsatsens teoretiska ramverk samt den genomförda förstudien. Holme och Solvang (1997) förespråkar att en intervjuguide utformas så att intervjun kan styras till den grad att de behandlar övergripande ämnen som krävs för att få svar på forskningsfrågan. Guiden ska dock ses som en vägledning och inte ett färdigt manuskript för hur exakt intervjun ska utspela sig (Holme & Solvang 1997). Risken ökar annars för att intervjuerna blir för slutna och att oförutsedd data missas (Jacobsen, 2002). Nedan följer vår intervjuguide med korta förklaringar till varje fråga.

Inledande frågor och bakgrund

1. *Vad har du för roll i kommunen?*

Frågan ämnade fastställa vad intervjupersonen har för roll i sin kommun samt hur den rollen relaterar till hur kommunen arbetar med papperslösa sammanträden. Frågan ansågs också kunna positionera intervjupersonen till beslutet; om det var han eller hon som tog själva beslutet eller kanske hjälpte till att ta fram beslutsunderlaget.

2. *Hur länge har ni haft papperslösa sammanträden?*

Genom att ställa denna fråga går det att utläsa om kommunen har arbetat med det papperslösa sammanträdet innan genombrottet av den nya generationens pekplattor som lanserades 2010. Om de har arbetat med det innan kan det vara av intresse att fråga om de använde en tidigare generations pekplatta eller någon annan teknisk plattform för att konsumera dokument. Hur lång tid de har haft papperslösa sammanträden kan även påverka deras möjlighet att reflektera för vilka effekter införandet har haft på organisationen.

3. *Vem tog initiativet att införa papperslösa sammanträden?*

Kommunerna består av tjänstemän och politiker (Montin & Granberg, 2013). Det kan därför vara av intresse att försöka reda ut om det var politiker eller tjänstemän som tog initiativ, för att se hur kommunernas organisationsstruktur kan ha påverkat införandet.

4. *I vilka nämnder används pekplattor? Hur många personer rör det sig om?*

En kartläggning kan ge en insikt i hur mycket kommunen har satsat i det papperslösa sammanträdet. Om endast en bråkdel av kommunens nämnder och förtroendevalda använder sig av digitala utskick medan resten fortfarande får papperskallelser hemskickade bör detta beaktas i analysarbetet.

5. *Kan du berätta kortfattat om hur systemet fungerar i praktiken?*

Finns det en koppling till ett eventuellt informationssystem eller kanske rentav ett dokument- och ärendehanteringssystem? Använder kommunen sig av en egenutvecklad produkt eller e-postas kallelserna kanske manuellt? Detta kan visa på hur långt kommunen har kommit i sitt digitala arbete och om det finns någon uttalad övergripande digital dokumentstrategi.

Faktorer som påverkat beslut

6. *Hur har följande faktorer påverkat beslutet att införa pekplattor?*

Nedanstående faktorer identifierades genom litteraturen och är en del av det teoretiska ramverket. Här testas faktorerna mot kommunerna för att försöka förstå om de har varit en påverkarande faktor för att införa papperslösa sammanträden med pekplatta.

a. *Vision och strategi*

Taktiska beslut som införandet av papperslösa sammanträden ämnar nå mål som går att koppla till organisationernas vision och strategi (Child, 1972). Vi undrade därför om kommunerna hade en vision eller strategi som kan kopplas till beslutet att införa papperslösa sammanträden, direkt eller indirekt.

b. *Offentlig sektor*

Den offentliga sektorn kan ses som omgivningen kring kommunerna. Omgivningen påverkar en organisations förmåga att prestera (Miles et al., 1974). Frågan ämnar därför försöka reda ut om kommunerna själva anser att beslutet att införa papperslösa sammanträden har påverkats av dess omgivning.

c. *Miljöbesparingar*

En minskad pappersförbrukning kan ha positiva miljöeffekter (York, 2006). Därav kan det vara rimligt att anta att kommunerna har infört papperslösa sammanträden med förhoppning att minska sin negativa påverkan på miljön.

d. *Kostnadsbesparingar och effektivitetshöjning*

Ett införande av papperslösa sammanträden skulle kunna innebära kostnadsbesparingar för kommunerna då kostnaden för att trycka upp kallelser och utskick av dessa skulle försvinna. Införandet skulle även kunna ge en viss effektivitetshöjning då digitaliserade dokument möjliggör enklare sökningar med mera (Carr, 2005).

e. *Arbetsmiljö*

Utrustningen som personalen använder i en organisation har en påverkan på de anställdas uppfattning av arbetsmiljön (Harter et al., 2002). Att införa papperslösa sammanträden just med pekplattor skulle därför kunna kopplas till en ansats att förbättra arbetsmiljön för de förtroendevalda politikerna i kommunerna.

f. *Tillgänglighet och mobilitet*

Digitala dokument har en fördel mot papper i att de bland annat är enklare kan revideras och skickas ut till mötesdeltagare och att tunga pappersluntor kan ersättas med en förhoppningsvis smidig apparat (Dykstra et al., 2009).

g. *Övriga faktorer*

Här lämnas det öppet för intervjupersonen att delge ifall det finns andra faktorer som inte täcks av det teoretiska ramverket som kan ha påverkat beslutet.

Uppföljning

7. *Har någon uppföljning gjorts efter införandet?*

Frågan ämnar kontrollera ifall kommunen har gjort någon systematisk uppföljning efter införandet av papperlösa sammanträden med pekplatta. Om en uppföljning har gjorts, vad testades då?

8. *Har förhoppningarna införlivats?*

Vid beslutet att införa papperslösa sammanträden borde kommunen haft ett antal förhoppningar för hur utfallet skulle bli i organisationen. Frågan ska belysa ifall kommunen upplever att de önskade effekterna har uppstått.

9. *Har införandet fått några oväntade effekter, positiva eller negativa?*

Det är inte säkert att kommunen hade förutsett alla de effekter som införandet hade på organisationen. Om några oväntade effekter har inträffat, hur har de då hanterats?

Avslutande frågor

10. *Vilka erfarenheter har ni tagit med er från införandet?*

11. *Är det något annat du vill ha sagt innan vi avslutar intervjun?*

De sista två frågorna låter intervjupersonen tala fritt kring införandet, dess eventuella effekter och andra faktorer som de har tagit med sig från projektet. Vi ämnade ha en öppen avslutning för att eventuellt fånga upp några sista intressanta faktorer som

kanske missats under intervjuens gång eller som intervjupersonen känner borde komma fram.

3.5 Analys av insamlad data

Jacobsen (2002) beskriver analysen som en reduktion och berikning av insamlad data. Det första steget i bearbetningen av insamlad data var att transkribera de ljudinspelningar som gjorts av intervjuerna. Transkriberingen ökar spårbarheten i analysen samtidigt som den underlättar det fortsatta analysarbetet (Jacobsen, 2002). Vid transkriberingen av intervjuerna tog vi oss friheten att ta bort eventuella utfyllnadsord för att öka läsbarheten då en direkt transkribering av talspråk kan vara svårtydd i textform. Kommunerna samt intervjupersonerna avidentifierades även genom att tilltalsnamn och kommunnamn ersattes med kodade betäckningar. Nästa steg i analysarbetet var att gå genom varje intervju för sig och annotera dem med beskrivning, värdering och förklaring av vad intervjupersonerna svarat på frågorna. De olika svaren från intervjuerna samlades sedan under olika generella teman som kunnat utläsas från intervjuerna. Indelningen av svaren gav en överblick av insamlad data och underlättade skapandet av kategorierna.

Kategoriseringen ämnade förenkla insamlad data och ge en möjlighet att jämföra data från olika intervjuobjekt (Jacobsen, 2002). Kategorierna utformades utifrån de mönster som kunnat identifieras i data mellan olika intervjuobjekt. I enlighet med vad Jacobsen (2002) rekommenderar, verifierades sedan kategorierna mot det teoretiska ramverket, i en ansats för att försöka testa dess relevans. Insamlad data från olika intervjuer kunde sedan hänföras till olika kategorier och sedan presenteras i olika tabeller där övergripande kategorier och intervjuobjektens svar presenteras. Tabellerna samt en mer detaljerad beskrivning av resultatet från analysarbetet presenteras i sin helhet i resultatkapitlet.

3.5.1 Kategoriseringsexempel

För att tydliggöra hur kategoriseringen av insamlad data gick till beskrivs nu ett exempel på detta arbete. I det teoretiska ramverket identifierade vi med hjälp av befintlig forskning ett antal faktorer som skulle kunnat påverka beslutet att införa papperslösa sammanträden i kommunerna. En av dessa var den eventuella miljövinst som detta införande skulle kunna ha i kommunerna. Denna faktor var sedan en del av intervjuguiden där vi explicit frågade intervjupersonerna om de trodde att miljövinsten var en del av beslutsunderlaget till beslutet att införa papperslösa sammanträden.

I arbetet med att försöka kategorisera intervjutranskriberingarna letade vi efter mönster mellan intervjuerna. Eftersom vi frågat intervjupersonerna om just eventuella miljövinster hade vi mer eller mindre tydliga svar på frågan. Problematiken låg dock i att vi behövde bedöma hur viktig denna faktor var för beslutet. I en ansats att adressera detta införde vi en tregradig skala; stor, viss eller ingen påverkan på beslutet. Nedan följer utdrag från tre av de fem ge-

nomförda intervjuerna där vi kategoriserat passagerna med olika grader av betydelse som miljöfaktorn tycks haft för beslutet.

Kommun A är väldigt tydliga med att miljön var en stor faktor vid beslutet att införa papperslösa sammanträden. Kategoriseringen från denna intervju blev ”miljöfaktor med *stor* påverkan”, baserat på följande passage från intervjun:

”Ja, alltså, i själva beslutet så var, där var miljön nog argument nummer ett, faktiskt. Och sedan ekonomin som nummer två. Alltså, det hänger ihop med att [kommunen] försöker profilera sig med vissa schyssta frågor, t.ex., ett annat exempel är att vi blev FairTrade kommun nu i, officiellt utsett som sådan, i höstas, plus en massa områden där vi försöker göra miljömässigt bra grejer.” (Intervjuperson A1, Rad 40, Bilaga 3.1)

För kommun B verkar det vara oklart exakt hur mycket miljöfaktorn påverkade beslutet. Intervjuperson B1 berättar att de påtalat för beslutsfattarna att eventuella miljövinster var oklara men att detta ändå kan ha påverkat beslutsfattarna. Kategoriseringen från denna intervju blev då ”miljöfaktor med *viss* påverkan”, baserat på följande passage från intervjun:

Jag tror att man såg det som en miljövinster men vi var väldigt tydliga när vi införde det här att här kan man diskutera på olika sätt.” (Intervjuperson B1, Rad 35, Bilaga 3.2)

Kommun C är till skillnad från Kommun A väldigt tydliga med att poängtera att miljövinster inte var en del av beslutsunderlaget. Kategoriseringen från denna intervju blev således ”miljöfaktor med *ingen* påverkan”, baserat på följande tre passager från intervjun:

”Nej, vi tittade på det va’, som jag nämnde tidigare, och visst, det blir mindre papper och mindre regnskog. Men en sån där apparat är ju inte miljövänlig över huvudtaget.” (Intervjuperson D2, Rad 149, Bilaga 3.4)

”Nä, så det var aldrig.” (Intervjuperson D1, Rad 150, Bilaga 3.4)

”Det har vi aldrig fört fram som ett argument.” (Intervjuperson D2, Rad 151, Bilaga 3.4)

3.6 Etiska aspekter

Under insamling och analys av data till den empiriska delen har vi använt oss av Jacobsen (2002) samt Holme och Solvang (1997) för att tackla problematiken kring samtycke, rätt till privatliv och att data från empirin presenteras i rätt kontext. Vid urval av intervjupersoner har vi lagt vikt vid att alla har deltagit frivilligt i undersökningen. Vid den initiala kontakten med intervjupersonerna var vi tydliga med att klargöra vad syftet med uppsatsen var. På så sätt kunde den eventuella intervjupersonen göra ett informerat val om denne ville delta eller inte. Detta förfarande ledde även till att intervjupersonerna kunde bedöma i fall de besatt tillräckligt med kompetens om uppsatsens problemområde för att kunna svara på intervjufrågorna

och om det eventuellt fanns fler personer i organisation som skulle kunna bidra med relevant data.

Sett till uppsatsens syfte har vi bedömt att insamlad data inte är av en allt för känslig art för intervjupersonen. Ingen av de intervjuade personerna har uttalat önskemål om att få sin eller kommunens identitet skyddad. Vi har dock gjort bedömningen att en publicering av intervjupersonernas namn och vilken kommun de arbetar för skulle inneburet marginell vinst. Därför har vi tagit beslutet att koda dessa variabler. Det är värt att betona att anonymitet inte skulle kunnat garanteras då en person med god kunskap om en kommun och dess medarbetare skulle kunna använda insamlad publicerad data för att identifiera intervju personer.

3.7 Undersökningens forskningskvalitet

Vid vårt metodval har vi försökt reducera de svårigheter som enligt Jacobsen (2002) går att koppla till validitet och reliabilitet. Följande stycke behandlar dessa val med undantag för de som behandlats tidigare i detta kapitel.

Jacobsen (2002) anser att urvalet till undersökningen har en effekt på undersökningens validitet. Problematiken kring urvalet har tacklats genom att göra ett medvetet och noggrant urval av intervju personer. Jacobsen (2002) trycker på att de personer som intervjuas behöver ha en *närlighet* till det berörda ämnet. Av de sju personer som intervjuats i de fem kommunerna var sex stycken tjänstemän och en förtroendevald politiker. Som tidigare nämnts är det politikerna som har beslutandemakt i kommunerna enligt Montin och Granberg (2013) och därmed de som har tagit det faktiska beslutet att införa papperslösa sammanträden. Därav skulle det kunna argumenteras att fler politiker borde intervjuats istället för tjänstemän. Vi anser dock att denna brist har liten till ingen effekt på resultatet då tjänstemän traditionellt är de som bereder och sätter samman det beslutsunderlag som politikerna fattar beslutet på och bör därför ha en god insikt i vad som låg till grund för beslutet.

4 Undersökningens resultat

För att genomföra undersökningen intervjuades medarbetare från fem kommuner. Två av intervjuerna var gruppintervjuer med två personer, resterande var enskilda intervjuer. Av de intervjuade var en person politiker, resten tjänstemän. Alla har haft en god insyn i kommunens arbete med att införa papperslösa sammanträden, på antingen införandesidan eller som användare i fallet med politikern.

I resultatet kommer kommunerna benämnas med var sin bokstav, A-E, och de intervjuade personerna som bokstav plus siffra, exempelvis A1 för intervjuperson ett i kommun A. Tabell 4.1 ger en överblick av intervjuobjekten.

Det är värt att påpeka att när resultatet presenteras i stil med "kommun x säger" är detta inte representativt för hela organisationen, utan endast intervjupersonens subjektiva uppfattning om organisationen som helhet.

Tabell 4.1. Översikt av intervjuobjekt

	A	B	C	D	E
Kommungruppindelning (Statistiska Centralbyrån, 2011)	Kommun i tätbefolkad region	Större stad	Förortskommun till större stad	Förortskommun till större stad	Storstad
Intervjupersoner	A1: Tjänsteman	B1: Tjänsteman	C1: Tjänsteman C2: Politiker	D1: Tjänsteman D2: Tjänsteman	E1: Tjänsteman
Införande påbörjat	Slutet av 2011	Hösten 2011	Sommaren 2011	Hösten 2012	Under 2011
Antal pekplattor	180	250	140	Okänt	runt 500
Organ med papperslösa sammanträden i dagsläget	Alla	Alla	Alla utom valnämnden och överförmyndarnämnden	Alla utom kommunfullmäktige	Alla utom kommunfullmäktige, förtroendeman-nämnd, överförmyndarnämnd och utskottet som hanterar sekretessen

4.1 Initiativ och beslut

Innan papperslösa sammanträden kan införas måste ett beslut om detta fattas. Exakt var detta skett är inte helt tydligt, men det framgår ändå i alla intervjuerna att det bör varit kommunernas högsta instanser som fattade beslutet, d.v.s. i kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen. Kommunerna ger däremot olika svar på hur initiativet till att införa papperslösa sammanträde uppkom.

Hos kommun A var det tjänstemännen på IT-avdelningen som såg möjligheter med den nya generationens pekplattor, och därför lade fram argument till politikerna. A1 påpekar att tjänstemännen inte fattar beslut men däremot kan påverka dem. I de andra kommunerna tycks initiativet istället komma från politikerna. I kommun E kom det första initiativet från miljönämnden. Kommun C beskriver det som att kommunfullmäktige satte långsiktiga mål för en hållbar kommun, som sedan kommunstyrelsen omsatte i det mer konkreta målet att minska pappersförbrukningen vilket realiserades med hjälp av papperslösa sammanträden.

Kommun B, D och E beskriver alla att teknikintresserade politiker var drivande i frågan. Intervjuperson E1 menar att detta var en stark anledning till att införandet gick så snabbt:

“Dom tycker det är kul med prylar och så... Jag skulle nog säga att det är starkaste anledningen.” (Intervjuperson E1, Rad 67, Bilaga 3.5)

Kommun B och D menar också att politiker i olika kommuner påverkar och tar intryck av varandra, exempelvis på gemensamma träffar och via fackpress. Tjänstemannen D2 beskriver hur det kunde låta från politikerna (läs med betoning på *alla andra*):

“...så kom ett politiskt direktiv: ‘Vi måste ha läsplattor, det har alla andra.’ Just då hade det varit en helsidesartikel i [...] Dagens Samhälle.” (Intervjuperson D2, Rad 5, Bilaga 3.4)

4.2 Vision och strategi

När vi frågar kommun D hur kommunens vision och strategi kan ha påverkat beslutet att införa papperslösa sammanträden, tar D2 upp kommunens värdegrund – öppenhet, engagemang och utveckling – och kopplar dessa ord till införandet. B1 tar på samma fråga upp sin kommuns kommunikationsstrategi, som säger att kommunen ska införa e-arkiv. Detta kommer kräva digital hantering av handlingar, och då blir digitala möteshandlingar en naturlig del av resan mot e-arkivet enligt B1. Intervjuperson A1 menar att kommunens vision om att ligga i framkant och använda skattemedel på ett bra sätt ligger i linje med papperslösa sammanträden. Vision och strategi tycks dock vara abstrakta begrepp som intervjupersonerna har lite svårt för att koppla samman med papperslösa sammanträden rent konkret. Kommun C gör dock en direkt koppling till kommunens handlingsplan för långsiktig hållbarhet, som när den omsattes i konkreta mål ledde till papperslösa sammanträden för att minska pappersförbrukningen.

Att kommunerna aktivt arbetar med att marknadsföra sig själva antyds när vi frågar om kommunens “image” kan ha spelat någon roll för införandet. Det tycks finnas en vänlig konkurrens mellan kommunerna, att de vill visa upp sig och bli omskrivna. Som intervjuperson B1 beskriver det:

“... jag tror det finns alltid i kommunen en önskan och vilja att vara den som är först på banan med nya arbetssätt och visa att man är duktig och framåt.” (Intervjuperson B1, Rad 45, Bilaga 3.2)

D1 kopplar detta till de rankinglistor där kommuner jämförs, som enligt D1 blivit vanligare de senare åren. D2 menar att det handlar om att även kommunerna måste “ligga i tiden”. I frågan om image handlar det dock mest om spekulationer från intervjupersonernas sida, så hur stor inverkan på beslutet detta kan ha haft framgår inte.

4.3 Offentlig sektor

Kommunerna verkar i den offentliga sektorn, men intervjuerna visar inga tecken på att denna kontext skulle ha någon direkt påverkan på beslutet att införa papperslösa sammanträden. Kommun B och E noterar båda dock att offentlig sektor måste ha bra ordning på sina papper p.g.a. krav på arkivering och offentliggörande av handlingar. Detta underlättas med ett dokument- och ärendehanteringssystem, vilket också underlättar för papperslösa sammanträden. Intervjuperson A1 ser ingen större skillnad mot det privata, bortsett från att alla beslut måste gå en omväg via den politiska processen.

4.4 Miljö- och kostnadsbesparingar

För både kommun A, C och E var miljö viktiga argument. A1 och C2 kopplar detta till kommunernas värdegrunder. För kommun A och E är miljö en profilfråga. A1 berättar om hur distribution av dokument gick till tidigare, då de transporterades en längre sträcka med budbil, och menar att digital distribution således sparar mycket miljö på minskade transporter. I kommun C är beslutet kopplat till det prioriterade målet med en långsiktigt hållbar kommun.

För kommun B och D var miljön däremot inget större argument. Intervjuperson B1 var medveten om svårigheterna med att räkna på miljön och förmedlade detta till beslutsfattarna, men tror ändå att beslutsfattarna kan ha sett en miljövinst med pekplattorna. Intervjuperson D2 konstaterar krasst att även om man sparar papper så är pekplattorna inte miljövänliga över huvud taget.

För E, den största av kommunerna i undersökningen sett till invånarantal, där initiativet till papperslösa sammanträden kom från miljöförvaltningen, var pappersbesparingar en drivande faktor. E1 berättar att besparingarna beräknades bli 13 ton papper, vilket omräknat i pengar blev fyra miljoner kronor per år. Även för kommun A var ekonomi tillsammans med miljön det viktigaste argumentet när tjänstemännen lade fram beslutsunderlaget till politikerna.

Kommun B ser också kostnadsbesparingar med införandet. Kommun C och D menar däremot att eventuella kostnadsbesparingarna är marginella och var därför inte en faktor. De pekar båda på att det tillkommer kostnader för inköp av enheter, mobilabonnemang och ökat sup-

portbehov som tar ut eventuella vinster med minskad pappersförbrukning. Intervjuperson D2 tror dock att det kan komma vinster över tid, då användare blir förtroga med tekniken och effektivitetsvinster uppenbaras.

4.5 Effektivitetsökning

Som nyss nämndes tror D2 att effektivitetsvinster kan komma med tiden. Som exempel på detta tar D2 upp möjligheten att kommunicera kring en handling med hjälp av systemet som används på pekplattorna, något som visserligen är möjligt i dagsläget men knappt används. Intervjuperson A1 var själv övertygad om att pekplattorna skulle medföra en effektivitetsvinst, men då detta bara var ett personligt antagande var det inget argument som var en del av det beslutsunderlag som presenterades till de beslutsfattande politikerna. Liksom D2 menar A1 på att effektivitetsvinster kommer efter ett tag, när rutinerna satt sig. E1 berättar att politikerna var oroliga för att effektiviteten skulle påverkas negativt, en oro som dock visade sig vara obefogad:

“Men att det fanns en väldigt stark oro för effektiviteten. Alltså jag kan ju bara bläddra, det är jättelätt att hantera en pappershög liksom. Och markera [...]. Och sedan körde dom ett möte och sen vara alla jättenöjda. [...] Och så bara försvann den frågan. Det har varit symptomatiskt för alla nämnder.” (Intervjuperson E1, Rad 54, Bilaga 3.5)

C1 menar att ökad effektivitet var en bidragande faktor till beslutet, och spekulerar i att ett effektivare arbetssätt indirekt också ger en ekonomisk vinst. B1 har en helhetssyn på kommunens dokumenthantering och lyfter fram effektivitetsvinsten med att jobba i en helt obruten kedja med ett integrerat system.

Administrationen av handlingar och kallelser tas upp av flera kommuner. Arbetsrutinerna kring detta har förändrats, men tidsmässigt tycks det inte inneburi några större skillnader efter den första inlärningsperioden. Intervjuperson D1 har följande att säga om tidsåtgången för administrativa uppgifter:

“...vi har diskuterat det här med tidsåtgången, och om vi sparar tid. [...] Jag tror mer vi har flyttat tid. Och då har vi flyttat tiden från h som [...] förr stod och kopierade kallelserna. Han gör inte det längre. Så han har tjänat tid. Men som nämndsekreterare tror jag t.o.m. att du kommer lägga mer tid på kallelsen idag...” (Intervjuperson D1, Rad 91, Bilaga 3.4)

4.6 Arbetsmiljö och tillgänglighet

Intervjuperson B2 noterar fördelen med att gå runt med en pekplatta istället för tunga papper. D2 är inne på samma spår. Båda påpekar att problemet med att släpa runt på tunga papper var

större för dem som satt i flera nämnder. Kommun D antyder att detta fanns med i tankarna innan införandet. I övrigt tycks arbetsmiljön spelat mycket liten roll.

Tillgänglighet framstår inte som en betydande faktor för själva beslutet att införa de papperslösa sammanträdena. Hos kommun E såg man dock en fördel med plattorna i att den digitala tekniken kunde underlätta för personer med funktionsnedsättningar att delta i politiken. I övrigt nämns istället tillgänglighet som en positiv bieffekt av införandet. Framförallt möjligheten att ha tillgång till gamla handlingar uppskattas. I kommun D har politikerna tillgång till alla nämnders handlingar, inte bara den eller de nämnder de själva sitter i, vilket lyfts fram som en positiv effekt som ökar politikernas engagemang.

Att plattorna är smidiga att ha med sig överallt, till skillnad från tjocka pappersbuntar, nämner alla. Intervjuperson C1, som är politiker och således en användare av pekplattorna, noterar också att i och med att pekplattorna alltid tas med, finns det möjlighet att lättare genomföra faktakoll och öppna gamla dokument under mötena, och på så vis förbättra diskussionen. Huruvida denna mobilitet var ett viktigt argument för beslutet är dock svårt att säga. För kommun A var det ett krav att pekplattorna skulle kunna ladda ner handlingar via såväl trådlösa nätverk som mobila nätverk. Kommun D har däremot pekplattor med endast trådlöst uppkoppling, vilket innebar att kommunen behövt satsa på att bygga ut sin infrastruktur när det gäller sådana nät. Även kommun C har byggt ut sin infrastruktur som en följd av pekplattornas införande. De påpekar att uppkopplingens pålitlighet och hastighet är viktig för att det alltid ska gå att ladda ner dokument, då otillgänglighet skulle hindra användarna i sin politiska gärning och då gå ut över demokratin.

4.7 Övriga faktorer

Utöver de faktorer som plockades fram i det teoretiska ramverket, pekar resultatet på några andra faktorer som tycks ha spelat roll för kommunernas beslut att införa papperslösa sammanträden.

4.7.1 Del av större projekt eller investering

Att införa papperslösa sammanträden var enskilda projekt i kommun A, B och C. I de två andra kommunerna blev det däremot en del av det större projektet att införa nya dokument- och ärendehanteringssystem, något som redan påbörjats hos båda kommunerna när det politiska direktivet kom att papperslösa sammanträden med pekplattor skulle införas.

Det finns ett uttalat helhetsperspektiv för dokument- och ärendehantering hos alla kommunerna, även om arbete med detta skiljer sig åt. Tre kommuner, B, D och E, har alla uttalade projekt för att realisera helt integrerade digitala system. De påpekar helhetssynen, att det är många olika processer som ska fungera tillsammans och att det papperslösa sammanträdet bara är en liten del av det större sammanhanget med helt digitala dokumentflöden. Intervjuperson B1 konstaterar att risken för dubbelarbete är stor om man bara digitaliserar enskilda

processer. Intervjuperson D2 påpekar vikten av att planera och se den större bilden, istället för att rusa in i något nytt:

“Att vara noggrann, se helheten, och få med alla processer. Att samordna processerna med dom olika förvaltningarna och hitta så liknande processflöden som möjligt.” (Intervjuperson D2, Rad 179, Bilaga 3.4)

För att integrera pekplattorna med sina dokument- och ärendehanteringssystem har kommunerna alla valt olika lösningar. Det tycks ha funnits en del svårigheter med att få integrationen att fungera. En anledning till detta kan spåras till att kommunerna var tidigt ute och ville ha denna funktionalitet innan leverantörerna av dokument- och ärendehanteringssystem hunnit färdigställa officiella lösningar. Detta har lett till att fyra av kommunerna samarbetat med leverantörerna och kunnat påverka lösningarnas utformning.

4.7.2 Säkerhet

När sekretess kommer på tal är intervjupersonerna eniga om att digitala lösningar är säkrare än analoga. Detta eftersom pappersdokument t.ex. kan stjälas ur brevlådor och tappas bort. Intervjuperson C2 kommenterar detta:

“... det hände ju att kuvert kom bort och då är man rätt så hispig innan det kommer till rätta.” (Intervjuperson C2, Rad 55, Bilaga 3.3)

För att lösa säkerhetsproblemen skiljer sig kommunernas lösningar åt. Två kommuner, B och D, hanterar fortfarande dessa handlingar analogt, medan de andra två använder lösenordbase-rad säkerhet. Kommun E har i princip en färdig lösning baserad på tvåstegsautentisering med lösenord via SMS, men de har inte aktiverat detta ännu. A1 säger att säkerhetsaspekten kring sekretessbelagda handlingar var ett argument för införandet, dock inte ett primärt sådant. De andra tar inte upp det som en faktor men ser fördelarna.

Två kommuner påpekar att de är beroende av att systemet de använder för dokument- och ärendehantering implementerar stöd för sekretessbelagda handlingar, och att systemleverantörerna i sin tur följer Datainspektionens rekommendationer. Flera kommuner ser det som en mognadsprocess för teknik, regelverk och användare, och att det är bara en tidsfråga innan även sekretesshandlingar går digitalt.

4.7.3 Pekplattornas möjligheter

Den nya generationen pekplattor och det koncept som inleddes med Apples iPad tycks varit en bidragande faktor till att papperslösa sammanträden slagit igenom inom kommunerna just de senaste åren. Intervjupersonerna uttrycker att de såg möjligheter med den nya tekniken som inte funnits hos tidigare teknologi, exempelvis bärbara datorer. D2 uttrycker det som ett generationsskifte:

“Och det är klart, det är någonting helt nytt. Från att skriva i sten till papyrusrullar.” (Intervjuperson D2, Rad 21, Bilaga 3.4)

I kommun E fanns papperslösa sammanträden som ett koncept i projektet att byta ut hela verksamhetssystemet även innan den nya generationens pekplattor lanserades, dock med bristande entusiasm:

“Och då hette det att det är ingen som vill ha det. Politikerna kommer aldrig klara av det här med det digitala. Dom vill ha papper, ni kan titta på det, men det är inte en prioriterad fråga liksom. [...] Och sen kom då iPads. Och plötslig ville alla politiker ha digitala sammanträden.” (Intervjuperson E1, Rad 5, Bilaga 3.5)

4.7.4 Teknikintresserade politiker

Som tidigare lyftes fram i resultatet var teknikintresserade politiker i flera fall initiativtagare till införandet av papperslösa sammanträdena. Vid intervjuerna framkom också att politiker umgås med varandra på möten och i kommunala samarbetsorgan, och då tar intryck av andra politiker och kommuner.

4.8 Formell utvärdering och egen uppfattning om införandet

Ingen av kommunerna har genomfört någon formell uppföljning av sina införanden, förutom kommun E som i skrivande stund håller på att göra en uppföljning av införandeprojektet. Kommun D säger att det gått för kort tid sedan införandet, men planerar dock en större avstämning till hösten. Alla kommuner påpekar dock att de har ständig kontakt och mindre avstämningar med sina användare.

Kommunerna beskriver inga större problem med användaracceptans. Alla menar att det alltid finns ett fåtal personer som sätter sig emot, men att det mestadels är en vanesak med ny teknologi. B1 berättar om ett fall:

“Den som var den största motståndaren i kommunstyrelsens arbetsutskott när det här infördes det var en politiker men efter införandet såg denne fördelarna och blev nästan den största förespråkaren.” (Intervjuperson B1, Rad 53, Bilaga 3.2)

Även läsning på skärm verkar fungera bra, speciellt i jämförelse med datorskärmar. Intervjuperson D1 misstänker dock i att läsning på pekplattor har inneburit ändrade läsvanor jämfört med papperskallelserna, men påpekar att detta bara är egna spekulationer. Kommun A och B har helt lagt av med pappersutskick. Kommun C och D har en respektive två personer som fortfarande får papperskallelser. D2 menar att de inte kan tvinga någon att använda pekplatta. Supportbehovet bland användarna beskrivs av alla som högst varierande, med ett fåtal personer som kräver mer än de flesta andra. Två kommuner menar att plattorna haft en social positiv effekt, där exempelvis de äldre användarna fått hjälp av sina barnbarn med att lära sig han-

tera pekplattorna. Även under sammanträden har pekplattorna haft en positiv social effekt enligt intervjuperson E1, då pekplattorna lett till att ledamötena pratar mer och hjälper varandra. Intervjuperson C1, politikern, tycker om pekplattorna, men noterar att papper fortfarande kan vara användbara att ha vid sidan om pekplattan på sammanträdena, då papper är mycket snabbare att anteckna på och för att det är praktiskt och ger bättre översikt att kunna ha flera dokument uppe samtidigt.

Kommunerna tycks ha haft olika strategier för att integrera pekplattorna i sina arbetsflöden. Kommun A var delaktiga i utvecklingen av applikationen till läsplattorna, och jobbade för att anpassa applikationen till kommunens processer för att på så vis göra införandet så smidigt som möjligt. De andra kommunerna tycks istället anpassat sina processer efter det nya digitala arbetsflödet.

Kommunernas informella uppfattning om införandet är genomgående positivt. Alla säger att förhoppningarna införlivats, även om kommun A och B har tankar på att byta lösning för bättre integration med andra system. Fyra av kommunerna uttrycker att införandet gått smidigare än förväntat. Att kommunerna är nöjda speglas i intervjuperson C1:s avslutande kommentar:

“... det här är framtiden. De som inte har genomfört det kommer att göra det. Vi går inte tillbaka.” (Intervjuperson C1, Rad 98, Bilaga 3.3)

4.9 Sammanfattning av resultatet

För att underlätta en jämförelse av resultatet sammanfattas det här i två tabeller. Tabell 4.2 sammanfattar själva införandet. Tabell 4.3 sammanfattar de identifierade faktorernas betydelse för beslutet, enligt en av oss uppskattad betydelse i skalan ingen–viss–stor.

Tabell 4.2. Sammanfattning av resultatet kring beslut och utvärdering

	A	B	C	D	E
Initiativ	Tjänstemän på IT-avdelningen	Teknikintresserade politiker	Långsiktiga mål för hållbar kommun	Teknikintresserade politiker	Förvaltningschefer, Teknikintresserade politiker
Beslut	Politiker	Politiker	Politiker	Politiker	Politiker
Formellt utvärderat	Nej	Nej	Nej	Nej	På gång
Egen uppfattning om införandet	Positiv	Positiv	Positiv	Positiv	Positiv
Processanpassning	Anpassa teknologin	Anpassa organisationen	Anpassa organisationen	Anpassa organisationen	Anpassa organisationen

Tabell 4.3. Sammanfattning av olika faktorerers påverkan på kommunernas beslut

	A	B	C	D	E
Vision och strategi	Viss	Viss	Stor	Viss	Viss
Offentlig sektor	Ingen	Viss	Ingen	Ingen	Viss
Miljöbesparingar	Stor	Viss	Stor	Ingen	Stor
Kostnadsbesparingar	Stor	Stor	Ingen	Viss	Viss
Effektivitetsökning	Ingen	Stor	Stor	Viss	Ingen
Arbetsmiljö	Ingen	Viss	Ingen	Viss	Ingen
Tillgänglighet och mobilitet	Viss	Ingen	Ingen	Ingen	Viss
Del av större projekt eller investering	Ingen	Viss	Ingen	Viss	Viss
Säkerhet	Viss	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen
Pekplattornas möjligheter	Viss	Viss	Viss	Viss	Viss
Teknikintresserade politiker	Ingen	Viss	Ingen	Stor	Stor

5 Diskussion av resultatet

I det teoretiska ramverket använde vi befintlig litteratur och forskning för att identifiera faktorer som vi ansåg hade potential att påverka kommunernas beslut att införa papperslösa sammanträden. Dessa faktorer var:

- Omgivningsfaktorer:
 - Offentlig sektor
 - Kommunal självstyrelse
- Interna organisatoriska faktorer:
 - Vision, strategi och mål
 - Kommunal organisationsstruktur och beslutsmakt
- Måluppfyllande faktorer:
 - Miljöbesparingar
 - Kostnadsbesparingar
 - Effektivitetsökning
 - Arbetsmiljö
 - Tillgänglighet och mobilitet

Efter analys av undersökningens resultat kan det konstateras att ramverket behandlade många men inte alla faktorer. Av de behandlade faktorerna varierade graden av dess påverkan på beslutet. Viktigast tycks faktorn vision och strategi varit, vilket alla kommuner anger haft viss eller stor påverkan. Miljö- och kostnadsbesparingar tycks också varit viktiga faktorer, dock är det större spridning mellan kommunernas svar här. Undersökningen ger däremot svagt stöd för att faktorerna offentlig sektor, arbetsmiljö samt tillgänglighet och mobilitet skulle spelat någon roll för kommunernas beslut.

Från resultatet av undersökningen kan dessutom fyra nya faktorer identifieras. Dessa kan positioneras i ramverket enligt följande:

- Interna organisatoriska faktorer:
 - Teknikintresserade politiker
- Måluppfyllande faktorer:
 - Säkerhet
 - Pekplattornas möjligheter
 - Del av något större projekt eller investering

En mer ingående diskussion av resultatet följer nu.

5.1 Omgivningsfaktors påverkan på beslutet

Litteraturen pekar ut omgivningen som en faktor som påverkar organisationer och som beslutsfattare behöver ta hänsyn till (Child, 1972). För kommunerna är den offentliga sektorn en stor del av denna omgivning. I vår undersökning tycktes dock inte intervjupersonerna se offentlig sektor som en faktor som påverkat besluten. Samtidigt måste dock konstateras att intervjupersonerna är överens om att vision och strategi varit en påverkande faktor. Enligt litteraturen påverkar organisationens omgivning dess vision och strategi (Child, 1972; Miles et al., 1974). Då strategiska beslut i sin tur påverkar de taktiska besluten i organisationen, borde detta i så fall innebära att omgivningen faktiskt påverkat kommunerna, om än indirekt. Denna indirekta kedja kan förmodas vara svår att se, vilket skulle kunna förklara det svaga stödet för att se offentlig sektor som en påverkande faktor. Att avfärda offentlig sektor som en påverkande faktor skulle därför vara omotiverat.

Flera kommuner uppmärksammar att det finns demokrativärden med att införa digital dokumenthantering, då dessa dokument lättare kan göras tillgängliga för medborgarna och på så vis öka transparensen i det kommunala arbetet. Också viktigt för den svenska demokratin är principen om kommunal självstyrelse (Bohlin, 2011). Att kommunerna arbetar självständigt och anpassar verksamheten efter de egna förutsättningarna är tydligt i vår undersökning. Alla kommunerna har haft sitt eget sätt och takt när de infört papperslösa sammanträden i sin kommun. Det finns gemensamma nämnare, som att alla kommuner ser papperslösa sammanträden som viktig del av ett helt digitalt dokument- och ärendehanteringssystem. Däremot finns inga indikationer på officiella samarbeten mellan kommunerna för införandet, även om politikerna ofta tycks tagit intryck av varandra och andra kommuner via media och på sammankomster.

5.2 Interna organisatoriska faktors påverkan på beslutet

Montin och Granberg (2013) visade att kommuner arbetar aktivt med att bygga upp sitt varumärke och låta kommunens värdegrund genomsyra verksamheten. Undersökningens resultat bekräftar detta. Av ramverkets ursprungliga faktorer är det endast vision och strategi som alla kommuner indikerar påverkat beslutet. En av kommunerna införde papperslösa sammanträden som en direkt konsekvens av kommunens handlingsplan för långsiktig hållbarhet. Även de andra kommunerna kopplar införandet till sina respektive värdegrunder. Även om deras koppling är svagare och svaren från intervjupersonerna ibland upplevs improviserade, så visar det på medvetenhet om kommunens värdegrund.

Tjänstemän kan ha en betydande påverkan på politikerna trots avsaknaden av formell beslutandemakt enligt Montin och Granberg (2013). Alla kommuner menar att beslutet att införa papperslösa sammanträden togs av politiker i antingen kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen. Detta är helt i linje med hur det ska gå till i kommunerna enligt de demokratiska spelreglerna. Undersökningen visar vidare att initiativet till införandet var sprunget ur politiska direktiv respektive politikerna själva i fyra av de fem kommunerna. I en kommun kom dock

initiativet från tjänstemännen på IT-avdelningen. Detta är inget märkligt, då det ingår i tjänstemännens uppgift att hålla sig à jour med utvecklingen på sitt område enligt Montin och Granberg (2013), men det bekräftar att tjänstemännen har reella möjligheter att påverka besluten i kommunen. Hysing och Olsson (2012) lyfte fram att det finns tjänstemän som arbetar inifrån för att påverka beslutsfattarna utifrån egna motiv, och således sätter de demokratiska principerna ur spel. Vår undersökning ger inga indikationer på att någon sådan person spelat roll i de olika kommunerna. Det torde dock vara en mycket svår grupp att identifiera, då agerandet till sin natur är något som vill döljas.

Under intervjuerna framkom att det i flera av kommunerna fanns politiker med stort teknikintresse som tagit initiativ till och drivit frågan om papperslösa sammanträden med pekplattor. Efter en intervju kommenterar en av intervjupersonerna att den kommunala politiken ger visst utrymme för politikerna att agera utifrån eget intresse på detta vis. Detta kan gå i linje med vad Dean och Sharfman (1996) säger om att beslutsfattarnas egna mål och ambitioner kan påverka organisationens beslut. Vår uppfattning är att det spelat stor roll för den tidiga adoptionen av den nya tekniken och det snabba införandet av papperslösa sammanträden. Det har inte alltid funnits ett tydligt problemområde som ämnats lösas med pekplattorna. Politikerna uppvisar istället en spontanitet som tyder på att beslutsfattandet inte alltid är helt rationellt, utan snarare är svårbeskrivet och baserat mer på intuition.

5.3 Måluppfyllande faktorerers påverkan på beslutet

Miljöbesparingar var en viktig aspekt för tre av kommunerna i undersökningen. De andra två kommunerna uttryckte däremot skepsis gentemot eventuella miljövinster. Det senare ligger mer i linje med forskningen, som påtalar svårigheterna med att mäta miljöpåverkan och varken talar om vinst eller förlust (Enroth, 2009; Moberg et al., 2010; Achachlouei et al., 2013). Intressant att notera är att intervjuperson B1 säger sig försökt förmedla sin skepsis angående eventuellt positiv miljöpåverkan till beslutsfattarna, men tror att beslutsfattarna ändå tyckte sig se en miljövinster med pekplattorna. Vi kan spekulera kring tre tänkbara anledningar varför miljö sågs som ett argument, trots det bristande stödet i forskningen. Det första är helt enkelt att forskningsresultatet inte nått ut till berörda personer. En andra anledning kan vara att det finns en grundligt rotad föreställning om att spara träd är bra, liksom att det är mer hållbart med saker som går att återanvända (pekplattan) istället för engångsartiklar som slängs efter användning (papper). Då följer det intuitivt att minskad pappersförbrukning borde vara något positivt. En tredje anledning kan vara att politikerna anser det viktigt att visa handlingskraft i kommunernas arbete med långsiktig hållbarhet och andra värdegrundsfrågor, och därför väljer att blunda för att miljöargumentet är tveksamt.

Kostnadsbesparingar visade likheter med miljöbesparingar i det att det bör ses som en viktig faktor men att spridningen mellan kommunernas svar var stor. I tre av kommunerna var kostnadsbesparingar ett argument för införandet. De två andra var mer tveksamma till att införandet av papperslösa sammanträden skulle spara pengar. För att förstå kommunernas olika syn på detta tror vi det behövs en närmare titt på kommunernas unika situation och varierande

storlek. Det som då blir uppenbart är att kommunerna skiljer sig åt på ett antal punkter. För det första hanterade kommunerna sina tidigare papperskallelser på olika sätt. En av kommunerna lät t.ex. ett tryckeri i en annan kommun trycka upp kallelserna och sedan köra ut dem med bud, medan en annan kommun berättar att de själva kopierade upp kallelserna. Vidare kan konstateras att införandet medförde ett antal omkostnader. Detta inkluderar saker som leasingavgifter, abonnemangskostnader för mobiluppkoppling, licenskostnader för ny mjukvara och extra supportbehov. Hur kommunerna löst dessa varierar och således även kostnaderna för dem. Dessa olikheter innebär att kommunerna hade olika utgångslägen när de räknade på de ekonomiska konsekvenserna av införandet, vilket kan förklara skillnaderna i kommunernas syn på eventuella kostnadsbesparingar.

Effektivitetsvinst togs med som en faktor i ramverket då litteraturen ser effektivitet som ett ledord i kommunernas arbete (Hysing & Olsson, 2012). Resultatet bekräftar att effektivitet kan vara en faktor då två kommuner menade att det haft stor betydelse för beslutet. Spridningen bland svaren var dock stor. Att se effektivitet som en enskild faktor är dock begränsande, då effektivitet påverkar andra områden indirekt. Diskussionen behöver därför vidgas till att inkludera den helhetssyn på digital dokument- och ärendehantering som alla intervjupersonerna visade. De riktiga effektivitetsvinsterna kommer först då hela dokumenthanteringskedjan är digital. Papperslösa sammanträden bör således ses som en liten om än viktig pusselbit på vägen mot detta. Alla kommuner i vår undersökning har också en vision om ett sådant digitalt dokumentflöde. I denna vision är dokument- och ärendehanteringssystemet en central del. Baserat på intervjuerna kan vi konstatera att dessa system är mycket viktiga för kommunerna, men också att de är komplexa system att både implementera och använda. Att byta eller uppgradera sina dokument- och ärendehanteringssystem var något som flera kommuner för närvarande höll på med. Att införa pekplattorna samtidigt som detta faller sig då naturligt, speciellt om det nya systemet har ny funktionalitet som stödjer papperslösa sammanträden med pekplattor. Vi kan se från resultatet att pekplattorna mycket riktigt ingick som del i det större projektet att införa nya dokument- och ärendehanteringssystem i två av kommunerna, även om pekplattorna inte tycks varit inplanerade från början i dessa projekt. Baserat på detta menar vi att ”del av något större projekt eller investering” bör tas upp som en faktor i ramverket.

Under analysen identifierade vi säkerhet som en ny faktor. Denna faktor ansågs förvisso endast ha påverkat beslutet i en av kommunerna, men kommunerna är överens om att digital hantering av sekretesshandlingar har potential till bättre säkerhet än analog hantering. Det finns dock ett komplicerat regelverk kring hur handlingarna ska hanteras, vilket måste stödjas av dokument- och ärendehanteringssystemen. Flera intervjupersoner menar att hantering av sekretessbelagda handlingar är på väg och att det mest handlar om en mognadsfråga. Detta tror vi stämmer. Vi tror därför att säkerhet kommer öka i betydelse i framtiden och menar att det bör betraktas som en faktor.

Ökad tillgänglighet och mobilitet såg ut att vara ett starkt argument för att införa papperslösa sammanträden baserat på de fördelar som litteraturen lyfte fram med digitala pappersättning (Dykstra et al., 2009; Plimmer & Apperley, 2007). Det visade sig dock inte vara en

faktor som tycks ha påverkat själva beslutet i någon större utsträckning. Istället beskrivs den ökade tillgängligheten ofta som en positiv bieffekt av införandet. Det framgår också tydligt att användarna uppskattar möjligheterna som de nya systemen erbjuder. Varför detta inte tycks varit en faktor som kommunerna redan från början identifierade och lade fram som ett argument för beslutet kan vi inte förklara.

Pitt et al. (2011) kallar pekplattorna för en omstörtande (“disruptive”) innovation. Det är ett starkt påstående, men vår undersökning ger vissa indikationer på att detta skulle kunna stämma. Alla kommunerna uttrycker på ett eller annat sätt hur de såg nya möjligheter när pekplattorna först introducerades på marknaden. Denna enighet kring en faktor är ovanlig i undersökningens resultat. Den tidigare teknologin tycks inte kunnat fylla det behov som kommunerna har och det verkar som att pekplattorna har varit den saknade länken. Vissa kommuner insåg detta mycket tidigt, bland annat kommun A i vår undersökning. Då kommunerna samarbetar i många sammanhang tycks en snöbollseffekt uppstått, när allt fler kommuner fick upp ögonen för pekplattorna och dess egenskaper. Det är vår uppfattning att detta är en bidragande förklaring till kommunernas snabba och vidsträckta adoption av pekplattorna och papperslösa sammanträden.

5.4 Kommunernas upplevda effekter efter införandet

Resultatet visar att kommunerna är mycket nöjda med införandet av papperslösa sammanträdena, både sett till den administrativa sidan och från användarnas sida. På så vis är kommunernas upplevda beslutseffektivitet hög enligt Dean och Sharfman (1996) då kommunerna anser att de har uppnått det önskade resultatet med beslutet. Kommunerna har haft olika strategier för att integrera pekplattorna med organisationen. En av kommunerna anpassade pekplattorna efter organisationens arbetssätt, medan de andra snarare tycks anpassat organisationens arbetssätt efter den nya teknologin. Litteraturen ger stöd för båda angreppssätten (Sellen & Harper, 2002; Plimmer & Apperley, 2007). Att alla kommuner insett vikten av att arbeta för att minimera klyftan mellan arbetssätt och teknologi är förmodligen en bidragande faktor till de lyckade resultaten.

Det största problemet som kommunerna upplever kring de papperslösa sammanträdena tycks vara dåligt fungerande eller total brist på integration med andra verksamhetssystem. Det framgår att kommunerna känner en viss frustration över den brist på förståelse som systemutvecklarna tycks ha inför kommunernas arbetssituationer, och att det finns stora variationer mellan kommunernas arbetssätt. Flera av kommunerna har dock haft möjlighet att delta i utvecklingen av applikationerna som pekplattorna använder och aktivt kunnat påverka dess utformning och funktionalitet. Detta kan vara en förklaring till det positiva resultatet.

I litteraturen rapporteras många svårigheter med att ersätta papper med digitala lösningar. Störst problem tycks läsning på skärm orsaka (Liu, 2005; Mangen et al., 2012). Forskningen är dock främst utförd på datorskärmar, då pekplattor fortfarande är en relativt ny företeelse. Hur pekplattor fungerar för läsning är således inte helt klart. I vår undersökning kan vi inte

finna några indikationer på att läsning skulle innebära svårigheter för användarna. Tvärtom är acceptansen bland användarna mycket hög, även i de fall användarna haft ett val att återgå till pappershandlingar. Denna avvikelse gentemot tidigare forskning angående skärmläsning antyder att det kan vara något med just pekplattorna som är avgörande för de goda resultaten. Litteraturen ger vissa indikationer som stärker detta, när den lyfter fram pekplattornas formfaktor och bekvämlighet som utmärkande egenskaper (Hess & Jung, 2012; Pitt et al., 2011). Forskningen har vidare indikerat att skärmläsning är mer tröttsamt och kognitivt belastande än läsning på vanligt papper, vilket påverkar läsförståelse och minnesförmåga (Liu, 2005; Mangel et al., 2012). Forskningsresultaten tycks dock variera beroende på vad för sorts text som används i studierna (Mangel et al., 2012). Förklaringen till varför kommunernas användare inte upplevt svårigheter av detta slag kan således finnas i vilket typ av dokument som läses. Kallelser inför sammanträden innehåller mötesprogram och olika förslag som politiker ska ta ställning till på sammanträdet. Detta skiljer sig från exempelvis längre textstycken avsedda för inläring, där koncentration och minnesförmåga kan tänkas vara viktigare för att konsumera texten.

Takano et al. (2012) undersökte mötessituationer mellan två personer och drog slutsatsen att ett byte från papper till pekplattor riskerar att försvåra diskussion och aktivt opinionsutbyte. Då deras studie tittade på diskussion mellan två personer är resultatet inte direkt tillämpligt på den situation som kommunala sammanträden innebär. Det bör dock vara av intresse att även utreda hur pekplattor påverkar mötessituationer som i vårt fall. Vår undersökning kan inte svara på detta, men ger vissa indikationer som kan vara intressanta att följa upp i annan forskning. Till att börja med kan vi konstatera att kommunerna inte tagit upp några av de negativa aspekterna som rapporteras av Takano et al. (2012). Våra intervjupersoner noterar dock att det finns en risk för att personer gömmer sig bakom pekplattorna, och exempelvis skickar email, besöker sociala nätverk eller spelar ett spel. Vidare ser de en negativ effekt med att meddelandefunktionalitet kan användas för att föra privata diskussioner under sammanträdena, vilket är ett bekymmer då sammanträdena ska vara en plats för öppen debatt och demokratisk insyn. Den intervjuade politikern indikerar också att papper fortfarande kompletterar pekplattor genom att erbjuda snabbare anteckningar och möjlighet att sprida ut flera papper för bättre översikt och enklare jämförelser. Å andra sidan ser intervjupersonerna också positiva sociala aspekter med införandet av pekplattor, där mötesdeltagare hjälper och tipsar varandra kring den nya teknologin och på så vis för människorna närmare varandra.

5.5 Förslag på vidare forskning

Då vår undersökning bygger på kvalitativa intervjuer går resultatet inte att generalisera till landets alla kommuner. Undersökningen identifierar dock ett antal faktorer som tycks varit viktiga för kommunernas agerande. Detta ger underlag för att göra en större kvantitativ enkätundersökning och därigenom skapa en bättre bild av kommunernas motiv och resultat kring införandet av papperslösa sammanträden.

6 Slutsats

I uppsatsens problemformulering ställde vi oss frågan varför kommuner har infört papperslösa sammanträden med pekplattor, samt om detta införande uppfyllt sina syften enligt kommunerna. För att svara på dessa frågor genomförde vi en kvalitativ undersökning där sju personer i fem olika kommuner intervjuades. Intervjuerna följde en intervjuguide som utformats utifrån det teoretiska ramverk vi tagit fram genom att studera relevant litteratur kring vad som påverkar beslut och eventuella vinster med att införa papperslösa sammanträden med pekplattor.

Resultatet från undersökningen visade att kommunernas motiv till att införa papperslösa sammanträden varierar. Kommunernas vision och strategi framstår som en faktor som påverkat alla kommuner. Miljö- och kostnadsbesparingar är också faktorer som tycks ha haft stor påverkan på flera kommuner, trots att de egentliga besparingarna på båda områdena går att ifrågasätta. Bland ramverkets övriga faktorer är något tydlig mönster mellan kommunerna svårt att se. Ur resultatet gick det även att identifiera ytterligare faktorer, utöver de i ramverket. Det går att konstatera att kommunerna sett nya möjligheter i och med lanseringen av den nya generationens pekplattor, och därför initierat projekt för papperslösa sammanträden, ofta pådrivet av teknikintresserade politiker. Ibland har satsningen varit ett separat projekt, ibland en del av det större projektet att införa nya dokument- och ärendehanteringssystem. Möjlighet till säkrare hantering av sekretessbelagda handlingar kan också spelat viss roll, även om detta fortfarande är förknippat med svårigheter. Papperslösa sammanträden framstår som en viktig pusselbit i kommunernas vision om ett helt digital dokument- och ärendehanteringssystem som i förlängningen förväntas förbättra både organisationens effektivitet och den demokratiska transparensen.

Kommunerna är själva mycket nöjda med införandet av pekplattorna. Införandet har gått bra, över förväntan i många fall. Det komplicerade regelverket kring hanteringen av sekretessbelagda handlingar har dock hindrat vissa nämnder att gå över till papperslösa sammanträden. Trots vissa integrationsproblem med övriga dokument- och ärendehanteringssystem finns det inga planer på att återgå till pappersbaserade sammanträden.

En av de mer oväntade av de nyidentifierade faktorerna är den att teknikintresserade politiker tycks varit en pådrivande faktor i flera fall. Vi tror att den stora variationen mellan kommunernas motivation till införandet av papperslösa sammanträden går att spåra i denna faktor. Lanseringen av den nya generationens pekplattor tycks fungerat som en katalysator som snabbt fångat dessa politikernas intresse. Kommunalpolitiken ger utrymme för visst experimenterande, så införandet har kunnat ske snabbt och mer eller mindre planerat. Denna spontanitet i beslutsfattandet skiljer sig från den traditionella synen på politiska beslut som välgrundade och fattade i en ofta trög men demokratisk byråkrati. Det finns inte alltid en rationell förklaring till besluten, utan de lutar mer åt det som litteraturen kallar för anarkistiska beslutsmo-

deller. Detta låter kanske inte så bra, men behöver inte innebära ett problem. Även dessa beslutsmodeller kan producera bra resultat, vilket undersökningens resultat bekräftar.

Inledningsvis konstaterade vi att det papperslösa kontoret aldrig slagit igenom, trots att det varit på tal sedan åtminstone sjuttioalet. Litteraturen ger förklaringar varför, då ett antal svårigheter är dokumenterade med att ersätta papper med digitala lösningar. Sett i detta ljus var kommunernas snabba införande av papperslösa sammanträden förbryllande, och det som ledde oss till att genomföra vår undersökning. Resultatet ger inga enkla svar på vad som påverkade kommunerna att införa detta. Det som dock går att utröna är att kommunerna är mycket nöjda med sina papperslösa sammanträden. Vi håller med Carr (2005) att det är orealistiskt att helt eliminera papper i organisationen, och att hennes term "less paper environment" är en bättre beskrivning på önskvärd riktning. Med pekplattor tycks kommunerna hittat en lösning som passar utmärkt för de behov som situationen med kommunala sammanträden ställer, och därigenom ett sätt att gå mot mindre papperanvändning. Vi tror dock inte att pekplattor är en universallösning. Varje situation har sin egen förutsättning, och måste således analyseras för att hitta en teknologi som bäst passar situationen.

7 Bilaga 1: Utbredningen av papperslösa sammanträden i svenska kommuner

Då utbredningen av papperslösa sammanträden i kommuner var oklar innan uppsatsen påbörjades genomfördes en förstudie för att kartlägga detta. I denna bilaga presenteras förstudien i sin helhet.

7.1 Introduktion

Tanken om det papperslösa kontoret kan spåras till slutet av 70-talet, men har dragits med problem och har aldrig riktigt slagit igenom (BusinessWeek, 1975; Flaherty & Lovato, 2014). Inte så mycket för att teknologin inte funnits, utan för att inneboende egenskaper i papper gör det överlägset digitala medier i många sammanhang (Sellen & Harper, 2002). Nu har dock en del svenska kommuner börjat ersätta papperskallelser till sammanträden med digitala utskick av dokumenten till pekplattor, även kallat papperslösa sammanträden. Tidiga försök till att införa papperslösa sammanträden går att spåra bakåt i tiden till omkring 2010, då en del kommuner startade upp pilotprojekt för att utvärdera digitala utskick till pekplattor (Zirn, 2011a). Därefter har fler kommuner helt eller delvis gått över till att distribuera möteskallelser till nämnd- och kommunfullmäktigesammanträden (Zirn, 2011b). Även om det går att hitta data kring några enstaka instanser av hur kommuner har infört papperslösa sammanträden är det dock oklart exakt hur många kommuner som faktiskt gått från pappersutskrift till papperslösa sammanträden med pekplatta.

7.2 Problemställning

Genom att göra sökningar med sökord som bland annat *"papperslösa sammanträden"*, via sökmotorer som t.ex. Google, har vi försökt göra en kartläggning över hur många kommuner som idag har infört papperslösa sammanträden. Sökningarna resulterade i att omkring 20 olika kommuner kunde identifieras men vi befarar dock att det finns ett stort mörkertal med kommuner som vi inte lyckats hitta genom våra sökningar. Om ett stort antal av Sveriges 290 kommuner har infört papperslösa sammanträden, skulle detta gått relativt obemärkt förbi allmänhetens kännedom. Detta relativt utforskade område skulle kunna öppna upp för att eventuellt undersöka varför kommuner har infört papperslösa sammanträden och vad utfallet av införandet har blivit.

Givet förstudiens problemformulering ställer vi oss följande forskningsfråga:

Hur många kommuner har infört, eller är på gång att införa papperslösa sammanträden med pekplatta?

7.2.1 Syfte

Förstudiens syfte är att kartlägga hur många av Sveriges kommuner som har infört papperslösa sammanträden med pekplattor. Beroende på resultatet från förstudien lägger vi eventuellt grunden för en ny studie där resultatet från förstudien kan användas dels som argumentation men även som urvalskriterier.

7.2.2 Avgränsning

Förstudien ämnar endast göra en kartläggning av vilka kommuner som har infört papperslösa sammanträden samt knyta kontakter med personer i kommunerna som har haft en god insyn i införandet. Därmed kommer förstudien varken behandla när eller hur införandet gjordes, eller hur utkomsten av ett eventuellt införande.

7.3 Metod

Eftersom syftet med förstudien var att försöka göra en så komplett kartläggning som möjligt av hur många kommuner som infört papperslösa sammanträden med pekplattor ville vi ha ett generaliserbart resultat. För att erhålla detta har vi valde vi att genomföra en kvantitativ studie i enlighet med vad Jacobsen (2002) rekommenderar för att få ett så generaliserbart enkätresultat som möjligt. Enkäten utformades med öppna frågor så att personen som svarar hade möjligheten att uttrycka sig till fullo och att delge annan relevant information som inte explicit efterfrågades (Jacobsen, 2002). För att förenkla för kommunerna och erhålla en så hög svarsfrekvens som möjligt formulerades enkäten som ett e-postmeddelande istället för att använda ett digitalt formulär. Urvalet till studien bestod av alla Sveriges kommuner. E-postadresser till kommunerna erhöles på förfrågan av intresseorganisationen Sveriges Kommuner och Lands-ting. Efter tre veckor från det första utskicket av enkäten skickades en påminnelse ut till de kommuner som fortfarande inte svarat.

Inkomna svar registrerades och sammanställdes manuellt. Från detta kunde sedan mönster utrönas och övergripande teman skapas. Svaren kategoriserades sedan efter dessa teman för att få ett kvantifierbart resultat, där det slutgiltiga resultatet av enkäten blev en sammanställning av antal förekomster av varje tema i enlighet med Jacobsen (2002).

Precisionen och tydligheten i de två enkätfrågor som skickades till kommunerna kan ifrågasättas. Den första delen av enkäten formulerades som: ”Därför undrar vi om ni har, eller planerar att, ersätta pappersutskriften med läsplattor?”. Problematiken här är att vi inte specific-

rade att vi ämnade undersöka hur pappersutskrifter har ersatts vid kallelser för sammanträden. Därav kan frågan tolkas som att målet med undersökningen är att titta på hur hela kommunens organisation eventuellt ska ersätta pappersutskrifter. Vi anser dock att detta har haft en begränsad påverkan på resultatet eftersom inga svar bedömdes som ogiltiga.

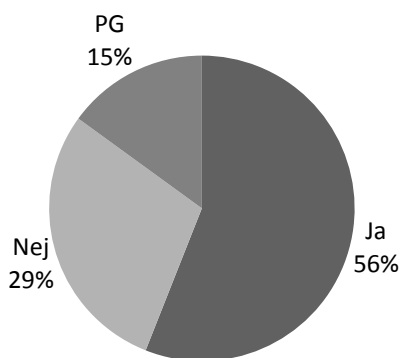
7.4 Resultat

Under en fyraveckors period, med påminnelse utskickad efter tre veckor, svarade 247 av de 290 förfrågade kommuner på enkäten. Detta gav oss en svarsfrekvens på 85 % och ett bortfall på 15 %.

Huvudfrågan i enkäten undersökte om kommunerna infört papperslösa sammanträden med pekplatta. Svaren på denna fråga delades in i tre kategorier för att sedan kvantifieras enligt följande:

- Kommunen har i en eller flera delar av organisationen ersatt papperskallelser till sammanträden med digital dokumentdistribution till pekplatta. Hädanefter referat till som Ja-svar.
- Kommunen har inga aktuella planer på att ersätta papperskallelser till sammanträden med digital dokumentdistribution till pekplatta i någon del av organisationen. Hädanefter referat till som Nej-svar.
- Kommunen håller för närvarande på att ersätta papperskallelser till sammanträden med digital dokumentdistribution till pekplatta i en eller flera delar av organisationen. Hädanefter referat till som PG-svar.

Sammanställningen av resultatet på huvudfrågan visar att 139 kommuner har infört papperslösa sammanträden med pekplatta i någon form. 36 kommuner har påbörjat införandet men har inte ännu avslutat det, medan 72 kommuner för närvarande inte har några planer på att införa det.



Figur 7.1. Procentuell fördelning av hur många svarande kommuner som infört papperslösa sammanträden med pekplatta.

Tabell 7.1. Frekvens och procentuell fördelning av hur många svarande kommuner som infört papperslösa sammanträden med pekplatta.

Typ av svar	Frekvens	Procent (%)
Ja	139	56
Nej	72	29
PG	36	15
Totalt	247	100

I enkäten efterfrågade vi även kontaktuppgifter till personer i kommunerna som är eller har haft en aktiv roll vid införandet av papperslösa sammanträdet. Av de 175 kommunerna som svarade att de har eller är på väg att införa papperslösa sammanträden, fick vi kontaktuppgifter till 125 (71 %) av dessa kommuner.

7.5 Diskussion

Från resultatet går det ganska tydligt att utläsa att ett stort antal kommuner har infört papperslösa sammanträden. Minst 175, eller 60 % av Sveriges alla 290 kommuner, har ersatt eller har ett pågående arbete med att ersätta sina papperskallelser till sammanträden med digitala dokumentutskick till pekplattor. Det kan anses förbryllande att ett så pass omfattande införande bland kommuner har lämnat så lite dokumentation efter sig. Som tidigare nämnts har vi inte lyckats hitta någon information om hur utbrett detta fenomen är i det kommunala Sverige. Än mindre har vi lyckats identifiera varför kommuner faktiskt har valt att ersätta sina pappersutskick, speciellt då vissa egenskaper hos papper tycks fungera bättre än många digitala lösningar enligt Sellen och Harper (2002).

7.6 Slutsats

Syftet med förstudien var att försöka kartlägga hur många kommuner som har eller är på väg att införa papperslösa sammanträden med pekplattor, samtidigt som vi knöt kontakt med personer i kommunerna som har varit inblandade i införandet. En kvantitativ studie genomfördes genom att skicka en enkät via e-postmeddelande till alla Sveriges kommuner för att försöka uppnå syftet med förstudien. Av 290 kommuner svarade 247 på vår enkät. Den kvantitativa studien har därmed kunnat påvisa att 139 kommuner redan har infört papperslösa sammanträden med pekplattor medan 36 kommuner har påbörjat införandet men är inte riktigt klara ännu. 72 av de 247 svarande kommunerna har dock för närvarande inga planer på att införa det. Resultatet från förstudien möjliggör vidare studier där motiven bakom dessa införanden skulle kunna undersökas vidare för att försöka få klarhet i varför så många kommuner har valt att ta beslutet att införa papperslösa sammanträden med pekplattor.

8 Bilaga 2: Intervjuguide

1. Vad har du för roll i kommunen?
2. Hur länge har ni haft papperslösa sammanträden?
3. Vem tog initiativet att införa papperslösa sammanträden?
4. I vilka nämnder används pekplattor? Hur många personer rör det sig om?
5. Kan du berätta kortfattat om hur systemet fungerar i praktiken?
6. Hur har följande faktorer påverkat beslutet att införa pekplattor?
 - a. Vision och strategi
 - b. Offentlig sektor
 - c. Miljöbesparingar
 - d. Kostnadsbesparingar och effektivitetshöjning
 - e. Arbetsmiljö
 - f. Tillgänglighet och mobilitet
 - g. Övriga faktorer
7. Har någon uppföljning gjorts efter införandet?
8. Har förhoppningarna införlivats?
9. Har införandet fått några oväntade effekter, positiva eller negativa?
10. Vilka erfarenheter har ni tagit med er från införandet?
11. Är det något annat du vill ha sagt innan vi avslutar intervjun?

9 Bilaga 3: Intervjutranskriberingar

9.1 Kommun A

Datum: 15 april 2014
 Plats: Kommunhusets fikarum
 Deltagare: A1: Intervjuperson (Tjänsteman)
 A2: Praktikant hos intervjuperson A1
 DA: Dan Andersson
 DS: Dan Saedén

	Person	Text
1	DS	Om vi börjar intervjun då. Tänkte om du kan börja med att beskriva din roll här?
2	A1	Jag är webbstrateg, vilket innebär att jag är ansvarig för vår kommunikation, digitalt, det är där avgränsningen går, jag sysslar inte med PR rent allmänt eller marknadsföring eller information. Jag har väldigt lite med press och så att göra. Så det är koncentrerat på våra digitala kanaler.
3	DS	Hur länge har ni haft papperslösa sammanträden?
4	A1	Vi var rätt tidigt ute med att köra igång det, jag tror att december 2011 var nog första nämnd som vi körde igång. Jag vet inte hur insatta ni är i hur kommuner ser ut normalt...
5	DA	Vi har ju läst på lite...
6	A1	... organisatorisk.
7	DA	Precis
8	A1	Men vi har ju alltid en kommunfullmäktige, och medlemmarna ur den, oftast medlemmarna i kommunfullmäktige, ingår i ett eller flera antal nämnder. Och den centrala nämnden är ju kommunstyrelsen. Jag ska inte dra hela, men, det är de upplägget. Så vi började med kommunstyrelsen.
9	A1	Och det sammanföll också med att iPad släpptes i Sverige. Därför att, även om den hade funnits plattor tidigare, så var det först med iPad och Apples, ska vi säga, tänk kring ett koncept, som vi kände att det här går att hantera. Vad jag menar med det är, att om vi tänker oss att kommunstyrelsen hade fått var sin pc istället, då hade vi samtidigt tagit på oss väldigt mycket supportansvar, just för att en pc kan du ju så att säga ganska snabbt krångla till om du vill. Medan så att säga, iOS är ju, ja visst kan det bli krångel med alla system, men just tänkte vi att vi minimerar så långt det går genom att välja iOS.
10	DS	Har ni haft andra försök tidigare än det här?
11	A1	Nej det har vi inte, av den anledningen, att vi kände att, 20 eller 50 eller 150 politiker, med var sin device av vilket slag som helst, så en del [...] Liksom lätt att använda, avgränsat, kräver låg support, det var liksom inte läge att ens börja med något sånt.
12	DS	Har det stämt också att det har varit lite support, det har inte behövt så mycket support?
13	A1	Om man säger så här. Det har ändå varit ganska mycket. Därför att hur tydlig man än är, hur fina små manualer man än gör, med bilder och stegvisa gör så här, klicka här, tryck där, så blir det ändå en viss procent som gör fel. Så det har ändå varit support, men jag är övertygad om att det hade varit mångfald mer med andra system, andra typ av device.
14	DS	Tänkte fråga, vem var det som tog själva beslutet att införa det här?
15	A1	Nu minns jag inte, om det var kommunstyrelsen själv som tog det, eller om det var så att dom beslutade att föreslå det och att sedan kommunfullmäktige tog det. Men hur som helst, det var politiken som beslöt om det. Sen så jag och vår IT-chef, vi som tjänstemän, vi lade upp förslaget, att det här skulle vi kunna göra.
16	DS	Det kom från er alltså?

17	A1	Ja
18	DS	Ok. Hur många plattor är det ni har här, hur många personer. Hur många nämnder, är det alla nämnder idag?
19	A1	Nu har vi hundra procents täckning. Från och med slutet av 2012 så har vi uppnått 100 %. Och där tror jag att vi var första kommun i landet. Det var nämligen så här, att, om vi tar historiken, så är det en liten kommun uppåt landet, som jag inte riktigt minns namnet på, som var före oss. För dom köpte in 15 iPads och gav till sin kommunstyrelse. Men det var i stort sett att dom skickade ut dokument med epost, och så kunde man öppna det i en PDF-läsare.
20	A1	Vi ville tänka system där också, så att vi tog en initiativ till att ett företag som heter JayWay, utvecklade ett koncept som heter Agenda. Inte koncept, utan system. Som i o för sig är en PDF-läsare rent teknisk sett, men som vars system är att efterlikna det situation som vi hade tidigare, nämligen, alltså, om man tittar rent så som en systemvetare eller interaktionsdesigner gör, så kollar man, ok hur är processen nu, det känner ni till. Och vad vi gjorde då, det var helt enkelt att göra den processen digital. Och det går ju så enkelt till, att ja, man får ett halv kilo a4-papper, på posten. Det är faktiskt ungefär den, snittar på. Nu hörs det inte på inspelningen, men om jag mätar med fingret, så blir det liksom två centimeters tjocklek i snitt. Alltså, papper inför ett enda sammanträde. Det här Agenda systemet skulle helt enkelt göra samma sak, nämligen man får in dokumentet, en vecka eller två innan kommande möte. Vad gör man då, jo man läser det, man antecknar i det, man stryker under eller gör anteckningar i kanten. Och sen under sammanträdet så har man det och bläddrar i det och följer punkterna. Då sa vi så här, det här systemet ska göra detta, varken mer eller mindre. Jag kan visa det sen gör er. Det är liksom med flit fullständigt avskalat. Du kan inte göra mycket med det. Du kan öppna, bläddra, anteckna, stryka under, alltså frihandsrita. That's it. Så att, och eftersom verkligheten ser ut så, den analoga verkligheten, och det vi skulle göra då var bara att avspegla analoga.
21	DS	Mm. Det vi är intresserade av är liksom att förstå hur olika faktorer har påverkar det här beslutet. Införandet. Så vi har ett antal punkter med faktorer som vi tänkte ta upp. Först. Själva kommunens vision. Har du något att säga om det? Hur har kommunen vision påverkat det här.
22	A1	Alltså, om vi tar vision i betydelsen något mer abstrakt, något överordnat, så är väl visionen den att vi ska ligga i framkant, och att vi ska använda skattemedel på ett bra sätt, till det yttersta för medborgarnas gagn. Och detta projektet kan man då översätta på så vis att, ja i slutändan så har vi då, om vi går ner på konkret nivå.
23	A1	Ekonomiargumentet är då naturligtvis att man sparar pengar. Jag tog reda på i samband med att vi skulle ta fram faktaunderlag, att jag fick uppgifter från ekonomiavdelningen, att ungefär fem hundra tusen kr per år, användes till enbart tryck och porto. Det var en halv miljon per år. Och ett så att säga värstingexempel, det var ett enda sammanträde, som samhällsbyggnadsnämnden hade, som i och för sig inte är så på alla deras sammanträde, men detta var ett sådant där man skulle revidera en, kan jag inte terminologin, men om det var en detaljplan eller nästa nivå, i alla fall så innehöll det utskicket så pass mycket kartmaterial, att bara ett enda möte gick på 50000 i tryck-kostnader. Nu var det en extrem, så säg att det annars kostar tio. Så det var ekonomiargumentet.
24	A1	Sen har vi ju ett miljöargument också, och det är ju att det är transporter, det är papperstillverkning, hela den biten. Måste bara, så att ni vet vad det var vi gick ifrån. Upplägget var den, att ett tryckeri i Malmö, fick PDF-filer, och tryckte upp allting, paketerade det, frankerade det och skickade iväg det med posten. Så att det var den vändan, den vägen dokumenten färdades. Sen så kom det till varje persons brevlåda.
25	A1	Så det tredje argumentet där, som vi iofs tryckte minst på, men det finns ett tredje argument, och det är säkerhetsargumentet. Om ni tar dom flesta nämndernas material är ju, kallelsen är inte offentlig om jag har rätt för mig, men däremot protokollet är offentligt. Det ska också skickas ut per post, eller tidigare gjorde man det. Men sen så har vi ju vissa nämnder som faktiskt hanterar sekretessbelagt material. Framförallt då socialnämnden. Det skickades också på samma sätt tidigare. Jag menar, det är en sak med en lägenhetsdörrs brevkast, men en villa har ju normalt en olåst brevlåda framför tomten. Så där fanns också ett argument, det där var ju inte riktigt tillförlitligt.
26	DA	Hur har i hanterat sekretessen då för den här övergången till iPads? Finns det någon sort policy då så att man måste låsa den, iPad:en
27	A1	Det finns en policy, alla måste låsa sin iPad, alltså skärmlås. Sen när det gäller socialnämnd, så har dom dessutom ett inlogg till det här Agenda systemet, som dom andra inte har. Alltså får alltid väga säkerhet och användarvänlighet, eller, ja vad som är praktiskt. Men i socialnämndens fall har dom alltså individuella lösenord till att öppna Agendaprogrammet, vilket som andra

		nämnderna inte har.
28	DS	Det här Agenda, det var alltså ni som tog initiativ till att utveckla hela det systemet? Används det i andra kommuner också?
29	A1	Ja, det används i andra kommuner. Nu håller vi på att titta på andra system iofs, men, alltså det ändrar inte projektet, det är bara man vill ju ta det som är bäst och billigast, ger mest värde för insatt peng.
30	A1	Men det gick till så, att ja, vi hade kontakt med ett litet företag, som på den tiden var vår leverantör av våra webbsystem. Och dom började, dom tog fram en prototyp, och sen behövde dom hjälp av något företag med lite mer resurser. Och då hade dom kontakter med JayWay sedan tidigare. Ja, och sen blev det som det blir när ett stort företag som slukar ett litet företags idé, så snart var det lilla företaget bortkopplat. Som svar på din fråga, så initiativet kom från oss, och vi var liksom den som, så som Agenda ser ut idag, grunderna är väldigt mycket våra synpunkter, bland annat det här med att göra det helt avskalat. Eftersom till skillnad från it-företag så känner vi målgruppen, och den är oerhört blandad. Det är liksom allt ifrån tech-savvy personer, till 75-åriga lantbrukare som nästan inte har sett en dator.
31	DS	Har det varit några problem att använda det, för dom som inte är så datorvana.
32	A1	Alltså, nej, det har det inte. Inte att använda själva Agenda. Men att förklara hur du, ja så här ställer du inte iCloud för backup. Där har det krävts mycket pedagogik.
33	DS	Vi fortsätter med dom här faktorerna som påverkar beslutet. Hur är det att vara inom offentlig miljö. Det är ju ganska stor skillnad mot privata företag.
34	A1	Alltså, det har påverkat på så vis att beslutet har ju varit tvunget att gå igenom den politiska processen, och inte, jag menar, på ett privat företag om du drar den jämförelsen, kan ju vd:n säga men det blir bra, vi kör. Så är det klart, sätter man igång. Så är det ju inte här. Men någon större skillnad egentligen från det att tex kommunstyrelsens ordförande säger att, jag föreslår att vi förordat att vi kör på det här, då är det ju bara att du får lägga till en vända till, att, då ska det upp i kommunfullmäktige och så beslutar dom. Så där nämnvärda skillnader är det egentligen inte.
35	DA	Är det mer om man ser så, att ni kunde fastställa att det fanns en, man kunde koppla en nytta som även medborgarna skulle ha nytta av då, alltså i slutändan kunde det ge kostnadsbesparingar, och sen då, alltså kommunen får mer pengar och på så sätt vinner ju medborgarna. Ni beställde den kedjan först, och sen...
36	A1	Alltså, vi som tjänstemän, bestämde naturligtvis argumentationskedjan, självklart. Att de här fördelarna, och det här är varför vi borde satsa på... Och då styr man ju samtidigt argumenten. Jag vet inte om det var svar på din...
37	DA	Jo, det var det, precis.
38	A1	Så det är alltid, i alla sammanhang så är det ju den gången, att tjänstemännen är ju, vi blir ju en slags, vi har ingen beslutanderätt, men vi har en påverkansmöjlighet, genom att det är vi som, vår uppgift att förse politiken med faktaunderlag.
39	DS	Om vi fortsätter med våra punkter. Vi pratade lite om miljön innan. Var det en stor punkt i själva beslutet?
40	A1	Ja, alltså, i själva beslutet så var, där var miljön nog argument nummer ett, faktiskt. Och sedan ekonomin som nummer två. Alltså, det hänger ihop med att [kommunen] försöker profilera sig med vissa schyssta frågor, t.ex., ett annat exempel är att vi blev FairTrade kommun nu i, officiellt utsett som sådan, i höstas, plus en massa områden där vi försöker göra miljömässigt bra grejer.
41	DS	Mycket image?
42	A1	Alltså, ja, det kan man inte förneka, att det har med image att göra, men det får ju aldrig bli att det bara har med image att göra. Ett annat exempel är någonting som heter, där vi blivit vi blivit väldigt omskrivna i kommun Sverige, är någonting som heter samordnad varudistribution. Det är alla dom enorma mängder, tontals med, mat och annat, som distribueras till kommunens alla enheter, alltså skolor, hem för boende och liknande. Allt det kördes ju huller om buller med massor av olika transportföretag. Nu så har man infört någonting som heter samordnad varudistribution, där det helt enkelt med algoritmer räknas ut, vad som är kortaste och bästa vägen för att distribuera en sak på x antal ställen. Det är en rätt stor sak att hålla ihop, för där ska ju transportföretagen vara med på det också, att, ja då är det den här rundan vi köra med skolmaten i denna delen av kommunen. Och då har man räknat ut att då har man sänkt total bränsleförbrukning med 30 %. Så att, ja, en sån sak gör man ju inte för image i första hand. Men det får ju en bonuseffekt på så vis att man bli omtalad.
43	DS	Vi var inne på ekonomi, kostnadsbesparingar och så, som nummer två i argumentationen.

44	A1	Man kan säga så här. Det var ju inte att det var mindre viktigt än miljön, men alltså, i vår kommunikation gentemot dom som beslutade så valde vi att lägga miljöargumentet först i vår kedja av argument. Så kan säga. Men dom kan säga, dom två är jämställda i slutändan.
45	DS	Andra anledningar till att införa något sånt här är ju också att man ser någon slags effektivitetshöjning, liksom, att arbeta effektivare och snabbare. Vilket i sin tur då ger kostnadsbesparingar. Fanns det något sånt i beslutet?
46	A1	Alltså, där var jag och IT-chefen inne på sådana tankar, vi var också övertygade om, vi har sett att det faktiskt blir sådana, men där var det liksom mer innan projektet var beslutat så var det mer antaganden, snarare än en fakta. Och då kunde vi på sin höjd säga, att vi bedömer det som att vi kommer få effektivitetsvinster. Men du kan ju liksom inte sälja in det med bara det argumentet. Någoting du inte kan bevisa kan du inte använda som bärande argument så att säga. Men vi har sett nu i efterhand, att det har blivit särskilt, alltså när hanteringen av papper, när rutinerna sätter sig.
47	A1	Jag kan ge ett exempel. Tidigare, när man då fick in, alltså nämndsekreterarna är en central figur i hanteringen, båda av den analoga och den digitala. När dom fick in en handling som skulle till ett möte, då av någon anledning som jag inte kan förklara, så scannade dom in dom här handlingarna. Vilket för det första gjorde att ut kommer PDF: er som är fullständigt otillgängliga, som inte går att stryka under, ingenting, att kopiera text eller någonting. Plus att det var en tidsödande hantering. Det har vi kommit bort från mer och mer, även om handskrivna brev till exempel måste scannas in ändå. Men som det är nu så skapar man PDF-dokument, gärna från digitala källor, får dom tillgängliga och lägger in, laddar upp i Agenda.
48	DS	Var det, alltså. En stor fördel med att ha läsplattor och så, det är mobiliteten, tillgängligheten. Hur stor roll spelade det?
49	A1	Det var ett av kriterierna i beställningen, att det skulle gå att ladda ner lokalt på varje enhet. Och det kan man. Just för att dom flesta politiker är inte yrkespolitiker. Det är ju i vår kommun är det bara två stycken som har politik som arbete. Alla dom andra har ju andra yrken, eller studerar, eller är pensionärer. Vilket innebär då att dom förflyttar sig mellan en miljö till den miljö som politiken utövas i. Så det var ju helt, det var tvunget att vara oberoende av internetkoppling och så vidare.
50	DA	Så man se, man kan även säga då, det var ett halv kilo papper då. Istället för att transportera ett halvt kilo papper så har du liksom en iPad
51	A1	Ja. Sen när det gäller val av system så har vi ju fått, alltså, ni vet själv hur det är, är man helt Google frälst så blir man vansinnig för att en kommun väljer iOS, och börjar gasta om slutna system och så. Alltså sånt får man stå ut med. För dom personerna behöver inte ta ansvar för att supporta hundrafyrtio Android-plattor. Så att det, ja, det kan vi, det har vi inte tagit år oss den kritiken alls.
52	DS	Tänkte kring arbetsmiljön. En sak är ju det här att släpa omkring papper, men finns det andra aspekter. Arbetsmiljön är ju rätt så viktig. Fanns det någon tankar när ni beslutade?
53	A1	Nä, inte uttalat. Du får tänka så här också. När det gäller politikerna så finns det ingen arbetsmiljöhänsyn att ta, därför att det finns inget anställningsförhållande.
54	DS	Nä. Och fortsätter här. Var det här ett eget projekt och inte någon del i något annat projekt. Vi har hört en del andra som var del av ett dokumenthanteringssystem, så det var inget separat projekt.
55	A1	Det här var, det här startade vi innan vi hade det dokumenthanteringssystemet som vi har nu, och det jag nämnde tidigare att vi tittar på andra lösningar, det är just att leverantören av vårt dokumenthanteringssystem har också en motsvarande lösning som skulle underlätta att hantera dokument. Det är därför vi tittar på att byta.
56	DA	Får man fråga, vilket system är det ni har nu?
57	A1	Vi har evolution, heter det, som företaget bakom heter S-Vision. Och dom har också en Agenda-konkurrent, så att säga. Bara det att, där är kopplingen redan given. Så att det man lägger in i Evolution, som dokumenthanteringssystem, kan man då trycka på publicera till mobila enheter.
58	DS	Finns det några andra faktorer, om du får prata fritt...
59	A1	Pratar du om bakom beslutet alltså?
60	DS	Precis, bakom beslutet. Något som vi har missat liksom, som spelade en stor roll.
61	A1	Nej, men alltså, dom argumenten var väldigt tunga. Pengar och miljön.
62	DS	Okej. Har ni gjort någon uppföljning efteråt?

63	A1	Om du, vi har liksom inte ställt. Uppföljning i formell mening, nej. Uppföljning i ständig hantering av systemet, ja. Genom att det liksom, även om det har minskat med tiden, felavhjälpning och så, så har vi liksom hela tiden haft koll på utfall. Och om det nu kan räknas som en uppföljning, till exempel, vi har ju koll på att nu har 100 % av, verkligen varenda en av politikerna har en iPad. Och det är alltså 140 personer, d.v.s. alla även suppleanter, måste ha det, därför att enligt kommunallagen ska ju alla ha tillgång till samma information. Även om du egentligen bara är någon som kallas in vid sjukdom. Jag får tillägga, att totalantalet är ungefär 180, för att tjänstemän som ofta är föredragande i nämndsammanhang, behöver ju ha samma info, så då har vi tyckt att dom fick gärna ha någon sorts iPad också.
64	DS	Mmm. Har, dom här förhoppningarna som ni hade när beslutade om det här, har dom införlivats?
65	A1	Ja. Det har alltså helt, fullständigt.
66	DS	Har det fått några, liksom, oväntade effekter som ni inte tänkte på, positiva eller negativa?
67	A1	Kanske det att, politikerna i allmänhet är mer pigga på tekniska nyheter, eller, att tänka i dom banorna. Det är ingenting jag kan alltså konkret peka på, att i det här fallet har det faktisk gjort skillnad. Men rent allmän inställning hos dom, så tycker jag det har varit, att det har liksom, det blir en mer teknikvänlig stämning.
68	DA	Så det har inte varit det här, att någon kanske känner, många känner att, ja det är oslagbart med papper och penna. Folk har liksom lyckats vänja sig in i att använda iPad:en.
69	A1	Ja. Alltså, det var lite gnat från enskilda personer i början om att, ja men jag vill ha ut det som papper också. Och där har vi varit väldigt tydliga, nej, tyvärr, det blir inget. Det har varit det stående svaret. Ja, men jag vill printa ut det. Nej, men systemet är inte gjort för det. Den funktionen har vi inte lagt in därför att det ingick inte beställningen. Så vi har varit rätt så korta och koncisa där.
70	DS	Har, ska vi se här, det kan ju vara svårt att få in folk i politiken ibland, sådär. Finns det någon poäng liksom att, kommunen ligger i framkant..
71	A1	Absolut. Alltså, det argumentet, som, eller den tanken som du säger här nu, den dök ju upp, och det var ju politikerna själva som snackade om det. Det är ju klart, idag är kanske en iPad lika märkvärdigt som det var 2013, men det resonemanget fanns med.
72	DS	Om vi tar några avslutande frågor. Vad har ni fått med er för erfarenheter från detta?
73	A1	Ja, men alltså, en erfarenhet är ju det här med supportbehovet, det, att kan någonting gå snett så gör det det. Och kan någonting missförstås så blir det missförstått. Och hela den biten. Alltså de är just när man har en så stor, ska vi kalla den population av användare, så, 60 % dom flyter på, inga problem, men 40% behöver lite hjälp. Och sedan har vi kanske en 3-4-5 som är riktigt arbetskrävande, som kör fast ständigt. Smådetaljer.
74	A1	Jag kan, ett exempel är att du kan ju få i mail från Outlook från vårt mailsystem, att visas i pad-dan. Men på grund av att iOS och Windows miljön inte är 100 % kompatibelt, men det är i alla fall så långt att man får in mail snyggt, utan problem. Men när vårt Outlook system har den funktionen inbyggd, att var tredje månad så krävs man på nytt lösenord, då kommer ingen notifiering om det till iOS. Och då upptäcker användaren det som att, bara att, nu kommer det inga nya mail. Och att få in den rutinen, att få folk att vänja sig vid det att, men ni måste göra så här, finns ingen genväg, att var tredje månad får ni gå in, logga in här på webbmail. Kan ni göra med safari från iPad, så går ni in och byter lösenord. Det är alternativet. Och där fanns det enstaka användare som det tog över ett år, alltså flera omgångar med nya lösenord, till det satt att dom själva kunde förstå att, ja, nu är det nog det som är orsaken, jag måste gå in och ändra. Så det, det har ju liksom varit mycket sånt. Men jag ser mindre och mindre av det varje månad.
75	DS	Vi har inte så jättemycket fler frågor. Är det något mer du har att tillägga?
76	A1	Nej.
77	DA	Jag har en fråga här. Jag har tänkt på det här. Innan ni delade ut iPads, ni delade inte ut några andra, alltså bärbara datorer eller någonting. Ni hade ingen, utan det är första gången man delar ut en enhet så.
78	A1	Ja
79	DA	Har ni liksom kunnat se några mer vinster i att dela ut iPads. Alltså, har ni implementerat några mer system som använder sig av iPads:en, eller. Jag tänker t.ex. då email i iPad:en, var det en del av argumentationen, att det papperslösa sammanträdet kanske var en del av investeringen av iPad:en, men att det kanske fanns fler vinster ni såg med att investera i iPad:en

80	A1	Ja ja, alltså, vi, i samband med att vi delade ut dom så visade vi ju t.ex. olika sätt kommunicera, som tex epost, FaceTime, Skype, osv. Så att kommunikationsbiten var ju en, ett mervärde. Ja.
81	DS	Jag kom på en fråga till också. När ni räknade på kostnaderna, innan den här investeringen, räknade ni med även supportkostnaderna och sånt som tillkommer, eller tittade ni bara på inköp...
82	A1	Alltså, supportkostnaderna har vi ju i huset av redan anställd personal, tex jag själv, och den IT-samordnaren som alltid finns närvarande på kommunfullmäktiges sammanträde. Han har tagit en stor bit av bördan. Så att det var ingen tillkommande kostnad. Vi är ju redan anställda. Sedan så har vi räknat med ett visst antal, att ett visst antal enheter behöver bytas ut per år. Jag tror vi, men vi har nog klarat oss på en marginal med 10 enheter ända sedan starten. Så fler än så har det inte gått år. Och då har det varit två-tre som har behövs bytas för att dom har förstörts eller stulits eller så. Och resten har gått åt för att fler personer än dom vi räknade med behövde. Nu tror jag vi har, just nu så att säga, är det nog dags att handla upp en två-tre stycken till, så att nu har vi nog en i reserv. Men vi får ju tillbaka, dom tillhör ju kommunen, dom är inte personliga. Och det har alla fått skriva på, att när uppdraget upphör så måste man lämna tillbaka.
83	DS	Ni leasar inte dom?
84	A1	Nej.
85	A1	Så, ja den enda marginalen var alltså inköp av några tiotal extra. Inga andra kostnader har tillkommit [...] Som vi räknade med. Sen har vi så klart, alltså, kostnaderna bli då i princip licenser på två år, det system som distribuerar dokument. Och den kan jag inte utantill, men det är, handlar väl om en 50 tusen per år.
86	DA	Jag har tänkt på det. Ni var ju väldigt tidigt ute med att införa iPad:en, alltså, första december 2011 var det va?
87	A1	Ja
88	DA	Var det andra generationen då?
89	A1	Det var andra. Det var iPad 2.
90	DA	Ni var ju ganska tidigt ute om man ser till andra kommuner också. Alltså. Det fanns ju kanske en viss, fanns det inte en viss risk eller osäkerhet kring att liksom hoppa på det här nya, relativt nya tekniken då med pekplattor och iPads. Kände ni, ni var hemma, att det skulle fungera så att säga?
91	A1	Alltså, lite, ibland måste man ju göra en bedömning där du inte kan slå upp facit, och den bedömning vi gjorde när iPad kom, det var att det här, det här är verktyget vi har saknat.
92	DA	Så det var liksom pusselbiten...
93	A1	Ja, det var den som fattades.
94	DA	Jag har inte så mycket mer.
95	A1	Sen får jag också tillägga, att vi är inte fullständigt låsta vi iOS, utan just nu tittar vi ganska mycket på Windows 8 plattor. Och om det blir ett byte av system, alltså av programvara, så har vi dessutom, hos en annan leverantör finns det redan en anpassning till Windows 8 också. Så då kan man kombinera iOS och Windows 8.
96	DA	Tycker ni att ni ser kanske att det finns potentiell ännu mer att få ut då kanske om ni kör Windows?
97	A1	Alltså, oavsett vad man tycker om systemen, så, och jag är kanske inte känd som första vän av Microsoft produkter, så finns det ändå stora fördelar. Och det är det att när resten av så att säga kommunen infrastruktur är Windows miljö, så är det ju självklart att, ja det finns fördelar, att komma åt alla system, att komma åt alla sina Office dokument och redigera dom i en enhet och sen spara, och allt det här, att allting jackar ihop med våra övriga system. Ja, det kommer nog bli mer Windows 8 i framtiden.
98	DA	Ja, vi får tacka så mycket för oss. Jätteintressant.

9.2 Kommun B

Datum: 16 april 2014
 Plats: Mötesrum i kommunlokal
 Deltagare: B1: Intervjuperson (Tjänsteman)
 DA: Dan Andersson
 DS: Dan Saedén

	Person	Text
1	B1	Jag heter som sagt B1 och jag är anställd i kommunen sedan snart tre år tillbaka och jag kom hit i det syftet att jag skulle jobba med att införa digital dokument- och ärendehantering. Vi har ett digitalt dokument- och ärendehanteringssystem som jag då var expert på och som jag skulle lära de som jobbade i kommunen att använda på rätt sätt. Jag är ingen tekniker trots att jag sitter på IT-avdelningen. Jag har jobbat i kommunal verksamhet i 30 år ungefär där jag har jobbat med dokument och -ärendehanteringssystem i olika roller. Jag har jobbat som kommunkonferenssekreterare, kanslichef och i lite andra utredningssammanhang. Så jag har lång kommunal erfarenhet och vad de då innebär när det gäller att hantera dokument i offentlig verksamhet.
2	B1	När jag började på hösten 2011 så var kommunen i begrepp att införa papperslösa möten eller pappersfria möten, hur man nu vill uttrycka sig. Det låter trevligare med pappersfria möten. Man hade påbörjat så pass att man hade börjat i kommunstyrelsens arbetsutskott för att testa hur det fungerar.
3	B1	Den här frågan om att ha pappersfria möten har funnits på agendan sen 1996 kan man säga. Mitten av 90-talet för då började man prata om det pappersfria kontoret. När man införde datorer och de verktygen så började man prata om att man skulle bli av med alla sina papper. Sen kan man väl säga att det har man ju inte lyckats med speciellt utan det är mycket mer papper som produceras sen 1996 och framåt än bakåt i tiden. Jag tror det beror mycket på att när man fick alla de här verktygen. När man fick datorer, ordbehandlare och liknande blev det mycket enklare att producera papper. Det man gjorde då det var ju att man faktiskt levde i de gamla manuella rutinerna när man gick in i den digitala världen. Där är vi fortfarande kan jag känna i emellanåt när vi pratar om digital hantering.
4	DS	Används papper idag?
5	B1	I väldigt liten utsträckning. Under hösten 2011 så hade vi ett schema för hur vi skulle införa detta så vi hade lagt ett schema på att ha tre etapper. En i oktober, november och december alltså tre månader. I oktober skulle det införas på tre till fyra och sen lika många i november och sen december. Nu blev lite förskjutet i tiden eftersom vi hamnade i ett överklagande med upphandlingen av våra läsplattor. Så vi fick glida in på 2012 annars införde vi detta under i princip hösten 2011.
6	DS	Är det iPad som ni använder?
7	B1	iPad har vi idag ja.
8	DS	Fanns det någon anledning till det?
9	B1	Nej, upphandlingen landade ju där så det är ju en av anledningarna. Sen tyckte vi ju iofs bra att i det läget att den är ju enkel att hantera för våra förtroendevalda. Det var ju iofs en sådan ska som man tänkte funktionaliteten i Paden är så enkla. Alla har ju en smartphone i princip men det är inte alls samma sak kan jag säga. Det har vi erfarenhet av att så enkelt var det inte. Men de allra flesta klarade av det på direkten. Vi hade en rätt så gedigen utbildning.
10	DS	Har det inte varit mycket support?
11	B1	Det är både och, det är vissa personer som inte känner sig förtrogna med att använda. Sen har det varit en del support för att de har haft problem med att man inte har uppdaterat inställning, man har inte uppdaterat i användarappen, GoodReader. Vilket egentligen är en hemmabyggt lösning för att den här mötesportalen som vi använder de är egentligen en funktion för bärbara datorer. När vi börjar med det här så fanns det ingen bra app att använda sig av. Så vi har en genväg in på en läsplatta och där de hämtar de handlingarna och sen använder de sig av GoodReader för att kunna göra understrykningar och anteckningar och liknande. Nu finns det bättre lösningar. Utvecklingen går ju framåt. Så nu finns det ny funktionalitet, till det här digitala dokument- och ärendehanteringssystemet vi har, som heter Meetings. Där handlingarna struktureras och där man

		kan göra anteckningar i handlingarna oavsett de i vilket format dokumenten är i. Vi ska testa detta och eventuellt gå över till detta. För den är enklare att använda än på det sätt vi gör idag.
12	DA	Vilket dokument- och ärendehanteringssystem har ni nu då?
13	B1	Vi har V3D3. Leverantören heter FormPipe. Det som är bra med detta ärendehanteringssystem och med den här Meetings är att man jobbar i en helt obruten process. Om man tänker sig när man får ett ärende som man ska handlägga eller det inkommer en allmän handling så registrerar man den i systemet. Sen finns den där och man kan handlägga och föra till möten och mötesadministrera. Det är där man ifrån speglar ut på Meetings eller mötesportalen. Det innebär att man bara behöver spara handlingen på ett ställe. Många andra kommuner som inför det här de har ett ärendehanteringssystem där de registrerar sina handlingar för att diarieföra. Men sen måste de lyfta det paketet över i ett annat system och även spara det där. Så de måste spara det på mer än en strukturerad plats för att det sen ska visas för förtroendevalda. Men här kan man jobba i en helt obruten process vilket innebär ett effektivt arbetssätt. Det är positivt.
14	DS	Var det nya systemet som hade den här obrutna processen?
15	B1	Nej de har vi även till mötesportalen. Vi har det både till det och till appen i så fall om vi ska köpa den. Det vet vi inte ännu men det hoppas jag ju. För det blir mycket bättre för alla parter. Båda för förtroendevalda och för oss som ska både drifva och supportera.
16	DS	Det vi försöker ta reda på är vilka faktorer som har påverkat själva beslutet att införa det här. Sådana här system. Vem är det som har fattade det här beslutet? Var det KS?
17	B1	Arbetsutskottet var det tror jag här i Kommunen. Det är lite otydligt men jag tror det var arbetsutskottet. Det har ju alltid diskuterats i olika sammanhang och i olika styrdokument har man ju lyft fram det här med att man ska vara mer digitala. Så det finns ju säkert indirekt i andra beslut också att man ska jobba på det hållet att man ska vara mer digital.
18	DS	Vi har lite olika faktorer som vi identifierat som vi tror påverkade det här beslutet. Det första där är kommunens vision och strategi. Hur påverkade det?
19	B1	Vi har ju en kommunikationsstrategi men den kan jag inte redogöra för i detalj vad som står där men det är ju också så att strategin i kommunen och det som står i vår verksamhetsplan just nu är att vi ska införa e-arkiv. Vi kan aldrig införa ett e-arkiv om vi inte har strukturerat våra allmänna handlingar och klassificerat dem på rätt sätt. Då måste vi ju ändå registrera dem på något sätt och få in digitala handlingar i någon form av system som leder fram till det här e-arkivet. Den resans gång då har vi möteshanteringen. Jag tror inte det är så jättetydligt vad strategin är eller vart den leder men det finns ju olika delar i kommunens ambitioner och målsättning som faktiskt leder fram till detta. Som innebär att det här blir en naturlig del i alla de beslut man fattat.
20	DS	När ni gjorde den här investeringen var det en separat investering eller en del av en större investering som ett dokument- och ärendehanteringssystem.
21	B1	Nej, alltså det papperslösa var ett separat projekt kan man säga och det var också sprunget ur att det var väldigt politiskt. Det var politikerna och kommunalrådet som drev den här frågan och ville att vi skulle komma vidare i detta. Det har jag märkt av i många andra kommuner att ungefär samtidigt som Lund och vi fick det här uppdraget att genomföra detta så var det många andra politiker i andra kommuner som också sa att de ville ha läsplatlor. Det hände något när läsplatlor kom eller iPads kom, man såg möjligheten. Om man tittar på den här processen från att man skapar ett ärende fram till egentligen till att man ska e-arkivera så är mötesprocessen mitt i den här processen. Vi har ju börjat mitt ihop alltihop och nu ska vi försöka rodda det som innan möteshanteringen att vi ser till att få in flera dokument och att de klassificeras och struktureras bättre än vad de görs idag. Samt att vi får till handläggningen i systemet också så att vi kommer vidare. För det gäller ju att liksom få till det här digitala flödet och att man jobbar på rätt sätt från början för annars skapar man sig merarbete. I den här digitala utvecklingen som har skett under en 20 års period ungefär där man i princip har lyft manuella rutinerna i den digitala världen så blir det oerhört tydligt nu att det blir dubbelarbete. Det har inte synts lika mycket innan. Det är klart att om man har granskat det noga så har man sett vi har skrivit ett dokument. Vi har skrivit ut det. Vi har haft det på mötet som papper. Vi har ändrat i det. Vi har skrivit ut det på nytt. Hela den hanteringen. Där kan man ju se hur vägarna gått om man gör en processkalkylering av det. Nu blev det väldigt tydligt när man ska ha det här med papperslösa möten för man får dubbelarbete. Vad är det för rutiner vi har kring möteshanteringen överhuvudtaget. Varför har vi dem?
22	DS	Har ni ändrat i era rutiner?

23	B1	Vi håller på för fullt att jobba med rutinerna. För att se till så att de blir digitalt enbart. Rutinen tidigare har ju varit då att när man har skrivit sin tjänsteskrivelse eller tagit fram sitt underlag till nämnden så har man tagit ut det i papper och gått till sin chef och fått det underskrivet. Sen har det lämnats vidare för att administreras till nämnden. Men idag kan man ju inte göra på det viset därför dels får man ju det digitalt och hur ska den som sitter administrerar sitta och läsa och se om det är rätt dokument som är underskrivet. Är det samma dokument jag har fått digitalt. Vi måste ju få till den hanteringen att få godkännanden av våra dokument digitalt. Det här håller vi på att lura på just nu. Det finns en villfarelse i att vi har väldigt mycket underskrifter och att det har en juridisk betydelse men det är väldigt få dokument som vi behöver ha en underskrift rent juridiskt. Det är protokoll, avtal och faderskapsutlåtande. Underskriften handlar om att verifiera att det är rätt dokument som går vidare till slut. Jag ska säga så här... det här egentligen ett av de större utvecklingsprojekten som pågår i kommunerna idag om man jämför inom administration. Det har aldrig varit ett stort utvecklingsprojekt inom administration i offentlig verksamhet som den här digitaliserade resan innebär. Jag tror inte den polletten riktigt har trillat ner än och så prata om vad vi menar med digital hantering. Det papperslösa är bara en liten del av stort sammanhang.
24	DS	Hur påverkar detta görs i en offentlig jämfört med privat miljö?
25	B1	Hur tänker du?
26	DS	Det är ju ett annat uppdrag. Andra mål med verksamheten. Skulle du se detta som en faktor att de påverkade beslutet. Ni har ett miljöuppdrag kanske?
27	B1	Ja dels är det ju det sen kan ju säga så här att få ordning på sina dokument. Det är ju demokrati-fråga, absolut. Jag tycker det har en stor betydelse att vi kommer igång med detta och att vi får ordning i vår digitala hantering också. Vi har varit rätt så duktiga på att hantera våra pappersdokument och gallrat och ordnat dem i våra skåp och skicka till arkivet. Men under den digitala resan har vi skapat mycket digitala dokument som finns i olika system och ibland är det rätt så ostrukturerat i de systemen. Det är det ju inte nu i det digitala dokument- och ärendehanteringssystemet. Det som vi måste göra nu är att försöka styra in det och spara det på detta strukturerade sätt i stället. Jag tycker faktiskt att det finns många olika vinster med detta. Dels är det ju att det finns tillgängligt på ett annat sätt och man kan sen också tillgängliggöra det mot webben. Man kan alltså spegla det ut så att beslutet kan läggas på webben på ett annat sätt, på ett enklare sätt. Det är ju också det här att vi hittar saker mycket enklare också. Om någon frågar efter något så behöver man inte springa iväg till arkivet. I grund och botten finns det många olika vinster, miljövinster och säkerhetsvinster. Att vi hanterar våra allmänna handlingar på ett säkert och bra sätt.
28	DS	Hur gör ni med de sekretessbelagda handlingarna då?
29	B1	De sekretessmarkerar man i systemet så sekretess ska eller måste registreras eller diarieföras som sa förr. De här funktionerna finns i vårt system.
30	DS	Man får fortfarande ut handlingarna inför möten digitalt?
31	B1	Nej, alltså vi har gjort så här att socialnämnden hanterar väldigt få sekretessmarkerade dokument. De har ju det på utskottet och de har inte det digitalt så där har de sekretess på papper. Är det något som är sekretessmarkerat på socialnämnden så får de det utskrivet. Det är en sådan fråga vi jobbar med mycket. Att se till att det blir säkert och de produkter vi ska ha ska vara säkra från det perspektivet och den här leverantören jobbar med den här appen så att den ska bli så säker som möjligt. T.ex. man ska kunna e-posta sekretesshandlingar och spara ner dem lokalt på läsplattan. Datainspektionen har gjort ett antal granskningar några kommuner som kör pappersfritt och de följer leverantörer så att de utvecklarna produkterna säkert. På produkten Meetings så är det bara något litet som inte funkar enligt Datainspektionen men i stort sett fungerar det. Det är ju en viktig sak. Sen kan man alltid fundera på hur säkert var det med papper? När det gäller sekretess. Man kanske skickade hem brevet och det kom bort. Någon cyklade med det på pakethållaren eller har det hemma på köksbordet. Ibland delar man ju ut sekretess på mötet och sen samlar ihop det. Det kan ju vara så att någon råkar få det med sig av misstag och hur hanterar man det. Om man slänger det i vanliga sopor osv. Det finns ju många aspekter på säkerheten när det gäller papper.
32	DS	Jag återgår till de här faktorerna som påverkat själva beslutet. Miljöbesparingar och kostnadsbesparingar är de faktorer som vi hört påverkar besluten mest. Hur skulle du säga att påverkat er?
33	B1	Ja miljön kan man alltid diskutera för det här med miljöaspekterna kan man räkna på olika sätt. Det är klart man sparar ett antal träd men om man tänker på vad tekniken innehåller idag för olika metaller och allt vad det nu är. Så det ger jag mig inte in i för det är för komplicerat när man börjar titta på det.

34	DS	De som fattade själva beslutet tror du de såg det som en stor miljövinst?
35	B1	Jag tror att man såg det som en miljövinst men vi var väldigt tydliga när vi införde det här att här kan man diskutera på olika sätt. Det är klart att vi sparar väldigt mycket papper och det är en kostandsbesparing. Om vi tänker oss att kommunstyrelsen skickar ut varje månad 2000 papper per ledamot så kan ni tänka vilka högar det blev. Ibland hade 20 cm stora högar på bordet och det blir ju rätt mycket papper och papperskostnader. Sen är det ju kostnader för porto. Så man såg ju att man kunde dra ner lite på den budgeten för den hanteringen. Jag kan säga att det sen finns annat man sparar som ryggen. Det finns ju vissa politiker som sitter i flera nämnder och som fick bära de här kassarna med tunga papper. Nu har de sin läsplatta istället för att gå kring med två tunga kassar.
36	DS	Var det något ni tog hänsyn till? De som fattade beslutet... arbetsmiljön?
37	B1	Nej, det tänkte man inte på utan det fanns ju många andra effekter som inte tänkte på som blev positiva. Det med att många politiker som sparade mycket papper hemma och hade hyllmeter med gamla handlingar. Nu har de egentligen ett arkiv i en läsplatta så när man går in i mötesportalen så kan man gå tillbaka till det mötet man satt på för tio månaders sen eller förra årets budget. Det kommer alltid sådana effekter som inte har tänkt sig.
38	DS	Fanns det några andra faktorer som vi inte har pratat om som spelat roll?
39	B1	I beslutet tänker du?
40	DS	Precis.
41	B1	Det finns ju alltid det här intresset. Om det finns personer som är intresserade av teknikutveckling. Vi har ett kommunalråd som är väldigt intresserad av teknikutveckling och det är klart att han var väldigt drivande i den här frågan så det har säkert påverkat det.
42	DS	Tror du det har kan ha funnits en sån här prestige i att kommunen är tidigt ute och använder sig av den här nya teknologin och kanske att man kan locka till sig nya politiker.
43	B1	En ny generation av politiker menar du?
44	DS	Ja.
45	B1	Ja, alltså jag tror det finns alltid i kommunen en önskan och vilja att vara den som är först på banan med nya arbetssätt och visa att man är duktig och framåt. Lunds kommun profilerar ju sig som idéernas stad så att jag tror att det finns alltid en sådan aspekt på det. Det är ju alltid en glädje när man sen läser i olika tidningar att man är med i utvecklingen och inte är i bakvattnet. Det blir ju en del av varumärket. Jag tror det har betydelse. Det har det absolut.
46	DS	Jag tyckte det var lite intressant du sa att det var ett väldigt politiskt beslut. Tror du det finns någon ideologi kring det här.
47	B1	Nej, det tror jag det handlar om intresse och det handlar om att vilja vara föregångare. Inte någon politisk ideologi på det viset.
48	DS	Har ni gjort någon uppföljning?
49	B1	Nej, det har vi faktiskt inte gjort. Vi har inte någon ställt några frågor hur de tycker att det fungerar eller liknande. Mer än att vi har ställt frågan till kommunstyrelsens arbetsutskott. De har fått lämna synpunkter. De synpunkter som kommit har mest varit kring hur man tycker att tekniken ska utvecklas för att det ska bli enklare.
50	DS	De här målen som ni hade ni genomförde det här, har de införlivats?
51	B1	Ja, det tycker jag. Det handlar nu om att fortsätta digitalisera hela kedjan.
52	DS	Har ni märkt några negativa effekter?
53	B1	Nej, eftersom det är lite ett påhittat sätt att ladda upp i GoodReader så har ju vissa haft en del bekymmer men de kan jag säga. Så nej jag tycker att det gått förvånansvärt bra. Det är helt otroligt. Det har varit få som har varit negativa och man kan ju tro att det är de som är äldre som är negativa. Men det har det inte alltid varit utan det har varit 30-åriga killar som har varit negativa och tyckt att det att det var bättre med papper. De som har varit äldre och kanske varit i 60-65 års ålder har kanske till och med ännu äldre har tycket att det här varit en fantastisk utveckling för de har ju varit med om hela det här pappersflödet. Jag har suttit med flera som har varit över 60 år och som tyckt att det har varit otroligt fantastiskt. Sen att man ändå har haft lite problem att hantera läsplattan. Att få dem att inte trycka för hårt och lite sådana saker det har inte varit ett stort problem. Den som var den största motståndaren i kommunstyrelsens arbetsutskott när det här infördes det var en politiker men efter införandet såg denne fördelarna och blev nästan den största förespråkaren. Denne var otroligt kritisk till en början och trodde det skulle bli svårt att hantera. Sen kan allt bli bättre. Så är det alltid med all teknikutveckling och all utveckling det här bara

		början och det kan bli bättre på många sätt och vis.
54	DS	Skulle du säga att det är just läsplattorna som möjliggjort det här? För jag antar att ni hade bärbara datorer innan?
55	B1	För att möjliggöra digitala pappersfria möten så krävs det ju att man har strukturerat sina digitala dokument och till de rutiner. Hade vi inte gjort det så tror jag att det hade tagit mycket längre tid innan vi hade börjat prata om e-arkiv för det pratar ju alla om just nu. Den här resan hade tagit mycket längre tid. Det handlar ju om ett förändrat tänk och förändrat arbetssätt. Man måste tänka annorlunda och det tar tid att få en hel organisation att ändra sig och tänka annorlunda. Vad menar vi med digital dokument- och ärendehantering? Från början har vi bara menat att vi bara ska ha en massa digitala dokument sparade på nätverksmappar eller liknande på vår dator. Vi har väldigt många dokument men inget digitalt arbetssätt och det måste man ta tag i mycket bättre sätt. Det tror jag hade tagit mycket längre tid annars.
56	DS	Vi tar några avslutande frågor. Har ni märkt av några oväntade effekter positiva eller negativa?
57	B1	En positiv effekt tycker jag är att vi har börjat prata om dokument- och ärendehantering i offentlig verksamhet. Det här med administration i offentlig verksamhet har nästan varit skottpengar på sådana som har pratat om det. Det har varit något fullt med administration under många år. Man har nu ändrat fokus så att man fokuserar mer på kärnverksamheten så det tycker jag är jättebra. På den resan har man helt och hållet tappat fokus på hur vi ska hantera våra dokument. Här finns det behov av att lyfta fram och se till att den kompetensen bibehålls i organisationen. Förr fanns det ju proffsadministratörer som var utbildade och den generationens chefer och administratörer de kunde detta på sina fem fingrar. Nu är det många gånger en förvaltningschef som har jobbat ute i kärnverksamheten. Man har varit förskolelärare, lärare, ingenjör eller någon annan bakgrund. De har inte den kunskapen eller kompetensen för hur man ska administrera dokument i en offentlig verksamhet. Vilken betydelse har den hanteringen egentligen? Alltså att det här faktiskt handlar om demokratin och det tror jag är en positiv effekt över hur vi har lyft den frågan och jag tror den kommer lyftas ännu mer.
58	DS	Vilka erfarenheter kommer ni ta med er från det här?
59	B1	Erfarenheten är den att det tar tid. Det är ju också det att den kompetensen och kunskapen som man trodde fanns i organisationen finns inte alltid. Också att det berör väldigt många. Det berör egentligen alla som administrerar ett ärende och det såg inte den stora massan utan man trodde det bara berörde den som administrerar möten. Det var de som skulle ändra sig och ingen annan. Men det här handlar om alla i hela kedjan måste ändra sina rutiner och beteende. Men det blir också en effektivare hantering för vi har ju gått i från en administration där det fanns personer skötte markservicen eller som hade någon sorts servicefunktion. Idag är vi en organisation där var och en tar sitt ansvar. Alla skriver ju själva idag. Det är inte som förr när det fanns sekreterare och liknande. Men här kommer det ske en ytterligare en resa på det hållet att var och en gör det de ansvarar för. Man ansvarar för sina egna ärenden fullt ut.
60	DS	Har det blivit mer administration här nu i det nya systemet?
61	B1	Man kan fundera mycket på om det har blivit det. Nej... där det har blivit mer administration har man inte gjort det man skulle. Där man inte har gjort det man skulle från början. Har man inte ordning på sina allmänna handlingar så har man ju fått leta som besatt för att hitta en specifik handling. Det man lägger ner i arbetstid i inledningsskedet det får man igen i hela kedjan. Det är någon som har sagt att det var mycket enklare förr. Ja men tänk så mycket ni har sprungit i arkivet och hur mycket ni har fått leta efter handlingar eftersom ni inte riktigt har vetat var de har varit sparade någonstans.
62	DS	Hur många plattor har ni?
63	B1	Vi har ungefär 250 stycken. Det är ungefär så många förtroendevalda vi har. Så det finns förtroendevalda som sitter i mer än en position. Sen är det så att varje nämndsekreterare har också en läsplatta för att kunna läsa verifiera att det blir utskickat på rätt sätt och att man kan öppna filerna.
64	DA	Jag tycker du lyfter fram något intressant med reformen som ni håller på med när ni håller på att digitalisera hela eran dokumenthanteringsprocess. Vi har varit väldigt fokuserade på just papperslösa sammanträden men du lyfter fram en mer övergripande bild där papperslösa sammanträden bara är en liten del i en större process.
65	B1	Nu ser ni sammanhanget. Jag har ju upptäckt när jag har varit ute och pratat om e-arkiv bland annat och när jag pratat överhuvudtaget om det här med registrering, att jag har fått backa banden och prata om vad vi menar med digital dokument- och ärendehantering egentligen. Menar vi att vi ska ha dokumenten digitala eller menar vi att vi också ska ha digitalt arbetssätt. Det digitala arbetssättet tror jag inte många som har kommit vidare med. Den allmänna handlingen ska spa-

		<p>ras på ett rätt ställe. Idag har vi sparat våra handlingar digitalt på flera ställen. Vi lägger de och registrera dem, nu vet ni ju det. Vi kanske till och med har den på en nätverksplats också för säkerhetsskull. Sen vi kanske har den på vårt intranet för att den ska vara tillgänglig för personalen och är det en sådan handling som ska vara tillgänglig utåt också så har vi den lagt på den webben också. Så vi har kanske sparat den på fyra fem olika digitala platser. Min bild är egentligen av ett digitalt arbetssätt är att vi har den på ett rätt ställe och därifrån ska vi spegla den ut. Funktionerna finns redan idag men vi ska bara få till tekniken riktigt och rutinerna rätt kring detta. Den diskussionen hör jag inte på många andra kommuner kan jag säga. Där ser man i sina isolerade delar. När man pratar om e-arkiv så är det i sin isolerade del. Man ser papperslösa möten som en isolerad del och tittar inte på helheten. Det är då börjar spara på flera olika ställen.</p>
66	DA	Har ni börjat komma i planeringsstadiet för just digital arkivering?
67	B1	<p>Nej, vi ska göra en förstudie. Vi har omvärlds bevakat kan man väl säga så här långt. Det är en del kommuner som har kommit mycket längre. De har ju samtidigt arbetat väldigt mycket med förstudier och lägga planering. Vi har också väntat på att SKLs ramupphandling för e-arkiv som kommunen och många andra kommuner har anslutit sig till. Den är precis färdigställd nu. Den kan vi sen ansluta oss till om vi vill göra avrop på för att köpa ett system men e-arkivering är inte bara ett system det är ju det lilla. E-arkivering är ju en hel organisation där verksamheterna måste vara väldigt delaktiga. Man måste veta vilka dokument man har, var man har dem sparade och var varifrån man ska e-arkivera dem. Det finns ju juridiska aspekter. Sen är det ju tekniken och systemet så det finns väldigt många aspekter på det här. Många tror att det bara är att köpa och skicka in handlingarna. Hur ska det gå till? Vilka handlingar är det? E-arkivering är en hel organisation.</p>

9.3 Kommun C

Datum: 22 april 2014
 Plats: Mötesrum i stadshuset
 Deltagare: C1: Intervjuperson 1 (Politiker)
 C2: Intervjuperson 2 (Tjänsteman)
 DA: Dan Andersson
 DS: Dan Saedén

	Person	Text
1	DS	Jag tänkte vi kunde börja med några inledande frågor. Om ni kanske kan presentera er. Vem ni är och vad ni har för roll här i kommunen?
2	C1	Ja jag kan ju börja då. Jag heter C1 och är förste vice ordförande i kommunstyrelsen och vice ordförande i kommunstyrelsens arbetsutskott som började med de här på försök. Jag är alltså heltidsarvoderat kommunalråd.
3	C2	Jag heter C2. Jag är avdelningschef för den juridiska avdelningen här på kommunledningskontoret. Jag har tidigare jobbat som kommunsekreterare och nämndsekreterare. När vi började prata om detta så var jag kommunsekreterare.
4	DS	Hur länge har ni haft de här papperslösa sammanträdena?
5	C1	Ja, vi började ju på försök. När var det egentligen? Det var 2012 va?
6	C2	Nej, 11. Det var sommaren 2011. Då delade vi ut de första iPadsen till kommunstyrelsens arbetsutskott.
7	C1	Det var tio politiker då som fick de här då.
8	C2	Sen hela kommunen blev i december 2012 då började kommunfullmäktige. Sen 2013 var det alla andra också.
9	DS	Så idag är det alla?
10	C2	Ja, vi har några undantag. Vi har valnämnden. De är bara aktiva var fjärde år, alltså när det är valår. Så de har inte fått några iPads. Det finns ju vissa som sitter i valnämnden som sitter i andra nämnder också men vi har valt att köra pappershandlingar till valnämnden. Sen är det överförmyndarnämnden som har ett verksamhetssystem som inte är kompatibelt med appen som vi använder.
11	C1	De är bara tre förtroendevalda i överförmyndarnämnden.
12	DS	Men även socialnämnden har det kanske trots att de har sekretess?
13	C1	Vi har ingen socialnämnd men de frågorna hanteras i olika nämnder. Det är ju ett av problemen de här sekretessbelagda handlingarna.
14	DS	Men det funkar än då? Ni har löst det?
15	C2	I barn- och familjenämndens arbetsutskott håller vi på att hitta en lösning för de har ju inte sitt verksamhetssystem i Platina som är vårt huvudsakliga system. Utan där försöker vi nu hitta på en lösning så att de även ska kunna in det i paddan. Men det är väl bara de som är ett undantag när det är i arbetsutskottet.
16	C1	Omsorgsnämnden som också har socialtjänst har ju i sitt arbetsutskott men det fungerar ju inte riktigt optimalt i dag så där finns ju en utveckling att göra.
17	DS	Innan ni började med läsplattor. Hade ni några andra försök med att införa det här papperslösa kontoret och att ersätta papper?
18	C2	Inte så mycket. Det är ju så att vi har ju ett krav på oss att vi ska förvara allt i pappersformat som kommun så det är ju svårt. Det vi har gjort är att vi har ett webbdiarium där pressen och andra intresserade kan titta i vårt diarium. Så att vi slipper ju kopiera mycket handlingar och lämna ut till pressen. Utan de kan själva gå in och titta i webbdariat. Så det är väl ett litet försök mot papperslöst i alla fall.
19	C1	Alla kan ju gå in där på de det som är offentligt och leta upp. Det har jag inte hittat på så många andra kommuner.
20	DS	När ni bestämde er för att införa de här papperslösa sammanträdena. Vem var det som tog beslutet?

21	C1	Jag har försökt leta efter det idag på morgonen och det börjar ju med att kommunfullmäktige tog då nya prioriterade mål för denna mandatperiod. I det var det ju det här med långsiktigt och hållbar kommun som man senare vidareutvecklade i det kommunala handlingsprogrammet. Därefter så skulle varje nämnd ge sitt bidrag till att nå målen. Då hade kommunstyrelsen som mål att vi ska minska pappersanvändningen genom att utveckla digitala kommunikationslösningar. Så där började det egentligen. Sen antogs de här målen av kommunfullmäktige.
22	DS	Kan ni kanske berätta lite kort hur systemet fungerar idag?
23	C1	Det fungerar ju så att det som vi använder idag, FormePipe Meetings appen. Där läggs ju handlingarna in. Så där laddar ju man ner alla sina handlingar och läser dem. Så istället för att få en hög som kan variera från en stor bunt så ligger det här då. Samlat då kommunfullmäktige för sig, kommunstyrelsen för sig och sen går man in nästa steg så finns det datum då. Man kan även byta en flik så kan man se de som har varit och hämta hem dem igen. För allt ligger ju kvar där. Då får jag ladda hem dem. Det fungerar bra nu mera. Det var lite trögt i början. Du har möjligheten att i en handling göra en liten notering och stryka över.
24	C2	Ändringar kan du sedan skicka till din partikollega om du vill kommunicera.
25	C1	Det kan man kanske göra. Det har jag inte gjort.
26	DS	Det fungerar bra?
27	C1	I början var det väl lite trögt med hämtningen. Det som fortfarande inte är riktigt löst är de här sekretessbelagda handlingarna. När du väljer en handling så måste slå ett lösenord och det måste man göra för varje handling. Så när du har ett ärende, som jag har sett att det har ibland på socialtjänsten med kanske många handlingar så läser du en handling och så vill du läsa nästa då får du ange lösenord. Sen vill du gå tillbaka och titta och då får du ange lösenord igen. Det upplevts som väldigt kluddigt.
28	C2	Det är ju ingenting egentligen som vi kan påverka utan där har ju FormPipe, som är leverantör till detta, kontakt med Datainspektionen om hur man ska hantera det. Nu är det ju dubbel inloggning som gäller så att vi får se. Det är Datainspektionen som får bestämma. Vi har föreslagit om man skulle kunna tänka sig att en handling som man loggat in på, att det kan ligga öppen i tio minuter så att man hinner bläddra fram och tillbaka några gånger. Man har någon typ av tidsbegränsning.
29	DS	Det fungerar bra att läsa på själva skärmen?
30	C1	Det är en vanesak menar jag. I början är det väldigt svårt att läsa på skärmen. Man är van vid papper och att sitta med pennan i handen och sitta och markera. Det är mycket svårare att läsa på bildskärmen. Om det kommer ett dokument där så tar jag det hellre ner det här på plattan.
31	DS	Även under sammanträden? Om man ska visa dokument till en kollega?
32	C1	Jag upplever att man vänjer sig vid det att göra det. Sen är vi olika det finns väl något enstaka undantag. Det är så att vi har infört det här under en mandatperiod. Det är väl kanske lite en generationsfråga som inte har datorvana. Då får man handlingarna i papper. Man ställde upp i valet 2010 under de förutsättningar som var. Är det två stycken fullmäktige som får det i papper?
33	C2	Det är en.
34	C1	Det är en som får det i papper.
35	DS	Men det är ingen annan som har det i papper?
36	C2	Det man kan göra som jag tror nämndsekreterare gör är att man skriver ut dagordningen till ordförande. Jag tror ordförande vill ha dagordningen i papper och skriva upp yrkanden och så vid varje ärende. Det faktiskt enklare att skriva det på papper.
37	C1	Det är väl en sak jag har märkt. Man behöver inte bara för att skriva på utan... för att du har bara en skärm. Även om man kan sakta ner tempot lite grann så går det ändå rätt fort. Ett papper oftast ibland två. Det får man nog kosta på sig så att ordförande har dagordningen.
38	DS	Kommunens vision och strategi. Hur ser den ut i förhållande till det här?
39	DA	Du nämnde ju något där innan.
40	C1	Det är en politisk fråga. I samband med vår ovanliga sammansättning med S och M så tog vi ett handlingsprogram. Det här ska vi genomföra. Det visade sig som överlappade varandra mellan blocken. Sen har vi ju då prioriterade mål som hänger över alla nämnderna när de tar budgeten. Långsiktigt hållbar kommun. Bo och verka i kommunen. Mångfald. Medborgarfokus och bemötande. Som C2 sa så när det bröts ner i kommunstyrelsens mål så var det en punkt i det. Det faller in under de politiska målen, den politiska viljan att vi ska ha en hållbar kommun. Ett sätt är för att minska pappersmängden. Vi räknade lite på det vid något tillfälle. Det är ju lite teoretiskt papper. Jag försökte räkna på hur många förtroendevalda vi var och vi var drygt 140 stycken på alla nivåer. Sen är det olika många sammanträden och olika vikt. En genomsnittlig pappershög kunde

		man ju väga och multiplicera med antalet utskick och antalet sammanträden. Så det blev en ansevärd mängd papper som papper man producerar på ett sammanträde och som de flesta sedan förhoppningsvis öser i återvinningen. Det var ju ett sätt att göra detta. Därför införde vi det på först. Funkar det här? Klarar vi detta? Då körde vi en annan app som hette NetPublic.
41	C2	Sen ville vi ha en app som hade koppling till vårt ärende- och diariesystem så det blev en smidigare lösning.
42	DA	Ni hade redan Platina innan sen så köpte till Meetings?
43	C2	Ja.
44	C1	Det är ju två teorier som ska jämkas samman. Dels så är det användarna, beslutsfattarna. Men vi ser ju inte det jobbet som ska göras innan. Det får ju inte bli sämre där för det var också en fråga. Kunde man minska den tidsåtgången också? Det är ju också en besparing i så fall. För allting finns ju i systemet. Kan man då på ett enkelt sätt distribuera ut det till beslutsfattarna istället för att stå och stoppa i kuvert och skicka ut, betala porto osv. Det får inte bli tyngre att få in det i appen.
45	C2	Det har ju blivit lite ändrade arbetsuppgifter för nämndsekreterarna och större krav på handläggarna att de använder sig av rätt mallar i Platina. Nu godkänner vi inga undantag längre utan nu ska man jobba på det sättet. Sen har ju nämndsekreterarna fått lite supportfrågor på appen för man vänder mig sig gärna till personen som man vet vem det är om man har frågor.
46	DS	Ni har ingen annan support för det här?
47	C2	Jo det har vi ju. På vår IT-avdelning finns ju en support men ofta är det ju så att man går till en som man vet kan hjälpa en.
48	DS	Ekonomiska faktorer tänkte jag på. Effektivisering, mindre papper och så här... var det en stor bit när ni tog det här beslutet?
49	C1	Nej, det vill jag nog säga att det inte va. Jag försökte räkna på det och det var i samband med att det någon sån här hållbarhetsvecka. iPad kostar också pengar och du har en månadskostnad. Sen har man ju ett abonnemang i det. Frågan kostar det pengar att ha 140 läsplattor? Det gör det ju. Alla abonnemang och allt det här. Supporten ökar ju men är svårare att mäta så den tror jag inte vi fick in. Den har väl kommit sen att de kvider lite på IT-avdelningen. I förhållande till mängden pappersförbrukning, portokostnader utstickare och allting. Så kom vi fram till att det här gick nog jämt ut. Sen vet jag inte om verkligheten har visat på något annat. Har ni räknat på det sen?
50	C2	Nej det har vi faktiskt inte gjort. Första året är ju alltid dyrast när man köper in iPads och tecknar ny licens med FormPipe. Jag tror inte man ska titta på det första året.
51	DS	Det var miljön och effektiviteten som var det viktigaste?
52	C1	Ja, det var det. Hållbarhetsperspektivet var ju det som låg till grund. Sen effektiviteten är något som... om nu ekonomin går jämt ut så kan man ju få tillgång till mer... folk sitter och Googla upp saker och folk kan gå tillbaka och kolla i gamla protokoll. På kommunens hemsida så finns ju alla protokoll från alla år rätt lång bak. Så nu ligger de månadsvis. Det har blivit en förbättring. Det tycker jag som användare.
53	C2	Det utgår ju också ifrån det målet med medborgarfokus på nätet. Vi ska vara en öppen kommun och vi ska vara visa vad det är vad politikerna jobbar med. En annan vinst som jag kan se är säkerhet. När man har sekretessbelagda handlingar så är det säkrare att skicka ut dem via iPaden istället för att skicka dem i ett kuvert med posten.
54	C1	Där är det ju så att de här socialtjänstärendena som skickas ut och är lite knöliga att komma åt. Innan delade man ut dem på sammanträdet och sen samlade man in dem igen. När det då kanske är tio handlingar i ett ärende så känns det inte riktigt bra då man inte hinner läsa genom allt.
55	C2	Barn- och familjenämnden skickar ju ut sina och det hände ju att kuvert kom bort och då är man rätt så hispig innan det kommer till rätta.
56	DS	Det är ju många politiker som hoppar av i förtid har vi hört. Finns det någon poäng i att ligga i framkant med teknologier och sånt för att locka politiker? Eller att skapa en bra arbetsmiljö och så?
57	C1	Jag tror det inte. Det är inte därför man engagerar sig politiskt och går med i ett parti. Det är för att man tror på något och är intresserad av samhällsfrågor. Däremot om det är väldigt tungt med sammanträdesdelen så är det möjligt att det påverkar avhoppsfrekvensen. Men det har jag ingen bild av. Antingen flyttar man ur kommunen och då avgår man per automatik. Jag känner inte att vi har många som tröttnar och hoppar av.
58	DS	Var införandet en del av ett större projekt?

59	C2	Nej det var det ju inte utan vi drev det här som eget projekt. Vi hade ju 2009 ett nytt diariesystem. Så det var ju inte aktuellt då.
60	DS	Ni körde iPads från början? Var det något speciellt med den här nya generations läsplattor som gjorde att ni startade med det här? Hur kom ni på tanken?
61	C1	Att starta med iPads eller läsplattor i allmänhet?
62	DS	Man hade ju kunnat använda sig av bärbara datorer istället för läsplattor?
63	C1	Det fanns väl en liten diskussion om det men dels tror jag att det hade blivit dyrare. Sen är det de här, som iofs har blivit ändå, att alla gömmer sig bakom en skärm. Om vi sitter runt ett bord här och alla tar upp sin laptop så har man ju avskärmat sig lite. Sen har det ju kommit tangentbord till iPad så det har blivit lite så i alla fall. Det var lite fram och tillbaka med det. Men det här är en billigare lösning än att ha 140 laptops. Det fanns ju någon kommun som hade, de har nog gått ifrån det nu, men de hade laptops i racks som man dockade i något sammanträde. Jag tror de kör iPads idag.
64	C2	De är väldigt smidiga att bära med sig.
65	DS	Är det några andra faktorer ni kan komma på så här?
66	C1	Inte som låg till grund för beslutet. Utan det som sen var gräde på moset var att man får tillgång till saker och ting med läsplatta under sammanträdena. Man kan ju göra faktakoll vilket man kan göra hemma men även under ett sammanträde. Om du säger någonting så kan jag kolla dig om jag är snabb. Tar det för lång tid så är vi på nästa punkt. Ibland när man sitter kanske vid ett arbetsutskott så har man ju lite mer fria diskussioner så kan man faktakolla som man inte gjorde innan riktigt.
67	DS	Var det något ni tänkte på innan?
68	C1	Det tror jag inte.
69	DS	Det är en positiv effekt?
70	C1	Ja det är en positiv effekt.
71	DS	Några andra sådana positiva effekter?
72	C1	Det är ju hur man ser det men det är väl en del i tidens utveckling att folk sitter och Facebookar och Twittrar under sammanträden. Det tycker jag är OK att man gör men jag tycker inte det är OK att sitta spela spel under sammanträden och det förekommer.
73	DS	Ni har ingen policy kring sådana saker?
74	C1	Vi har policy men där står väl ingenting om spel.
75	C2	Nej det är står inte hur man för sig under sammanträden.
76	C1	Jag tycker det är någon slags uppförandekodex som man borde ha som förtroendevald att man inte sitter och gör det. Sen är det klart att det sitter folk och mailar, svara på mail. Man blir ju mera beroende. Det skapar ju också förväntningar. Om du skickar ett mail till mig då vill du ju ha svar direkt. Det kan jag ju göra under ett sammanträde om det är någon som har föredrag och jag lyssnar med ett halvt öra. Men det är inte riktigt bra för jag är inte riktigt med. När jag började i kommunfullmäktige för många år sedan då var det någon satt och stickade under budgetfullmäktige och det var ju OK. Hon var säkert med på allt som hände men det var ingen som ifrågasatte det och vi är ju olika. Nackdelen är ju att man frestas att göra annat. Vilket man hade gjort ändå. Det fanns ju de som satt med egna laptops. Satt man på andra sidan skärmen såg man inte vad som hände.
77	DS	Har ni gjort någon uppföljning efter det här?
78	C2	Nej, det har vi inte gjort men jag kan säga är att vi faktiskt blev positivt överraskade av införandet för det gick mycket smidigare än vad vi befarade. Vi hade tre utbildningstillfällen då politikerna fick komma och kvittera ut sina iPads och våra IT-pedagoger gick genom hur en iPad fungerar. Det gick jättebra. Det är ju en och annan som har haft bekymmer som har fått komma hit igen. Över förväntan.
79	DS	Så förhoppningarna ni hade innan ni gjorde det här, de har infriats?
80	C2	Ja, absolut det tycker jag.
81	C1	Pappersmängden har gått ner.
82	C2	Det är nästan problem att hitta stora kuvert för det är ingen som har sådana längre.
83	C1	Vi har väl gjort något undantag. Det var väl budgeten som vi skickade ut i papper. Det var någon som tyckte det var knöligt. Det var många sidor, ett tjockt dokument. En del tror att i Skåne är det

		inga problem med mobilkommunikationen men ute på landsbygden så är det inte riktigt tillfyllt. Vi körde Telia i början och nu kör vi Telenor och de har ju inte full täckning överallt. Det har inte Telia heller. Det har man inte där jag bor heller men då har man ett eget WIFI-nät så är det inga problem men alla har inte det så det är någon som har lite problem med kommunikationen. Då är det tungt att ladda ner ett sådant dokument som kommunal budget. Det får inte gå utöver demokratin. Det får inte bli ett hinder för dig i din politiska gärning. Det är väldigt viktigt.
84	C2	Det är faktiskt någon som vi har fått köpa 4g modem till. De bor nära en 4g-mast men dessa här är bara 3g. Så då fick vi köpa ett sådant modem. Så det finns ju i regel lösningar men det kostar ju lite pengar
85	C1	Man kan ju inte kräva att du ska ha WIFI hemma men jag tror det är en tidsfråga till merparten eller alla kanske har det. Det är väl någon generation politiker till som kanske sen har nästan alla det.
86	C2	Sen en annan sak som har blivit smidigare för nämndsekreteraren det är ju om man ska byta ut eller lägga till någon handling till ett ärende så är det ju smidigare här. Det kommer tillhanda snabbt än tidigare.
87	C1	Nu bara rasslar det till. Så blir det en ny prick i kanten på plattan. Så får man hämta hem den. I fullmäktige brukar det bytas ut en eller ett par gånger innan...
88	C2	I alla fall läggs till lite medborgarförslag och motioner sånt som kommer in...
89	C1	Ja, då byts dagordningen ut så den är komplett och så läggs de handlingarna till i slutet. Förr låg de ofta utdelade på bordet när du kom för det kanske inte spelar någon roll för det var bara en motion som skulle anmälas. Nu har man i alla fall möjlighet att ta del av den.
90	DS	Finns det några erfarenheter som ni har tagit med er från det här?
91	C1	Det är väl ständiga förbättringar genom kontakt med leverantören. Det har ju skett uppdateringar av programvaran under den tiden vi har haft den. Den som vi hade från början fungerade ju inte så särskilt bra inledningsvis men de förbättrade ju den utifrån de förslag som kom. Programmerare vet inte riktigt hur det fungerar i praktiken som ni känner till. Det sker ju ständiga förbättringar så de erfarenheter man gör försöker man göra till förbättringar och få in för att det ska bli enklare för användaren och enklare för både användaren på den sidan och denna sidan. De är ju två olika användare.
92	C2	Man kan ju önska att det hade funnits den optimala appen som fanns att köpa men så är det inte i verkligheten. Vi var ju också ganska tidiga också så fördelen är ju då att man får vara med att påverka och utveckla och det är ju bra det också.
93	DS	Har ni haft någon kontakt med andra kommuner?
94	C1	Vi har ju ett nätverk med Platina kommuner i Skåne som träffas regelbundet. Vi pratar Meetings där också. Vi har ju ett utbyte, det har vi.
95	DA	Man kan ju prata lite om en sorts digital strategi i kommunerna att det har kommit en reform nu att man ska skapa ett dokument digitalt och sen hantera digitalt för att sedan spara det digitalt i ett e-arkiv. Hur kommunens plan ut för den här totala digitala strategin? Finns det någon plan för det här?
96	C2	Nej det finns det inte. I fjol fick vi ett uppdrag från kommunledningskontorets ledningsgrupp att vi skulle titta på det här med arkiv. Jag och vår arkivarie har varit iväg på lite konferenser, föreläsningar och visningar. Men vi har sagt det att det är ett så stort projekt så att vi inte kan driva det själva så då måste man ha någon som ni [systemtekniker] som gör det eller en e-arkivarie. Då gärna tillsammans med andra kommuner. En sådan pass liten kommun som vi ska inte behöva dra detta själv tycker vi. Det sista vi hörde nu från vår kommundirektör det var att Kommunförbundet Skåne skulle dra igång någonting där man kan ansluta sig som Skåne kommun. Så nu väntar vi det.
97	DS	Vi har inte så mycket mer än är det någon mer ni vill säga?
98	C1	Nej, inte mer än att jag tycker att det här är framtiden. De som inte har genomfört det kommer att göra det. Vi går inte tillbaka.
99	C2	En annan fördel som andra också drar nytta av är de utbyggda WIFI-näten på stadshuset och medborgarhuset. De kommer ju andra till nytta också.
100	C1	Det finns ju sådana här PDF-läsarappar som man kan spara ner dokument till. Det gör att vissa dokument... i alla fall jag gör det... gör att man har handlingar med sig som man inte hade med sig innan. Det är ju en stor fördel. Alla har alltid handlingarna med sig. Innan kunde det varit någon som glömt en handling eller hela kuvertet hemma. Det förekommer inte längre för nu har du alltid plattan med dig.

9.4 Kommun D

Datum: 24 april 2014
 Plats: Mötesrum i kommunhuset
 Deltagare: D1: Intervjuperson 1 (Tjänsteman)
 D2: Intervjuperson 2 (Tjänsteman)
 DA: Dan Andersson
 DS: Dan Saedén

	Person	Text
1	D2	Vi kanske ska presentera oss...
2	D1	D1, kommunsekreterare. Har bistått D2 i det här projektet med att införa, och från början var detta projektet att få ha ett nytt diariesystem, det var där vi började.
3	D2	Vi hade ett föråldrat diariesystem kan man säga. D2, jobbar som projektledare centralt i kommunen, kommunkansliet. Det innebär allt mellan himmel och jord. Det kan vara politiska inriktningar som man vill ha en utredning kring för att kunna fatta beslut, allt ifrån flyktingutredning till kulturskola till badverksamheter. Men också då ett nytt ärende och dokumenthanteringssystem, och införande av elektroniska handlingar. Och D1 och jag är liksom teamet som leder det framåt. D1 jobbar mer inåt, jag jobbar mer utåt, kan man väl säga.
4	DS	Så läsplattorna var liksom bara en del av det här hela systemet?
5	D2	Ja, det kom under tiden kan man säga. Under tiden som vi började jobba med det här så kom ett politiskt direktiv: Vi måste ha läsplattor, det har alla andra. Just då hade det varit en helsidesartikel i den här tidningen... Dagens Samhälle. Där det visades att det var mer än hälften av kommunerna som körde det här.
6	D2	När vi började skärskåda det där så var det ju många som i princip gjorde kallelser och protokoll på vanligt sätt, och sen gick dom ut och så scannade dom det, och körde ut PDF-filer till plattor. Vi ville ha ett integrerat system, som jobbade tillsammans med det här ärende- och dokumenthanteringssystemet. Och då började vi titta, vad finns det för system. Hur är utseendet, hur är funktionaliteten, användarvänligheten. Och till sist, men inte minst, priset.
7	D1	Så vi hade ju med oss redan när vi införde diariesystemet hade vi med oss att vi så småningom skulle ha papperslösa möten. Men politikerna drev detta väldigt hårt...
8	D2	... Ja...
9	D1	... Så därför marscherade vi på ganska hastigt faktiskt.
10	DS	När var det här?
11	D1	Nu ska vi se, 2012 på hösten, började vi titta på vilka system som fanns på marknaden och vilka som skulle fungera med vårt diariesystem. För vi ville inte göra något, det är som D2 sa, vi ville inte ta kallelsen i pappersformat och börja scanna, utan vi ville ha där det verkligen gick från det ena till det andra. Och då tittade vi på... Diariesystem har vi Platina, och ni kommer höra om det igen, för både [KOMMUN1] och [KOMMUN2] har det, och dom hade ett system som hette Meeting. Så vi tittade på det. Och sen så, Visma är det konsultföretag som vi använder oss av, mot, och hjälper oss med Platina.
12	D2	Registrerad samarbetspartner till Platina, kan man säga.
13	D1	Och dom hade tagit fram, eller dom har ett eget system som dom till Diabas. Och då ville dom få detta system att fungera med Platina, så vi blev testkommun till dom. Och sen tittade vi på [ANNAN KOMMUN] som har byggt en egen app. Och hade med oss politikerna i, dom fick titta, vi hade presidiet och ett par till, dom tittade och kom fram till att Vismas Assistenten var den lösning som dom tyckte kändes bäst.
14	D1	Så 2012 hösten, tittade vi. Sedan så sa vi att vi ska köra igång med två nämnder. Så 2013 på våren, så hade vi kommunstyrelsen och tekniska nämnden. Körde dom under våren, och sedan så kopplade vi på bildning, som då är skola fritid och kultur, socialnämnden och byggnadsnämnden. Så dom kom på förra hösten. Så gjorde vi det i etapper då. Då hade vi först testad med kommunstyrelsen och tekniska nämnden, rent, att det verkligen fungerade. Och vi hade haft utbildningar i platta, och vi hade utbildning... Först innan jul, för då lämnade vi ut plattorna innan jul, utbildningen i plattan, och politikerna är allt ifrån 20 till 80 år. Så där är dom som var väldigt hemma i plattorna och dom som aldrig någonsin har jobbat med datorer. Dom hade hemma dom

		under jul, kunde testa dom, hade med barnbarnen om det behövdes. Därefter hade vi utbildning i Assistenten.
15	D2	Själva det systemet.
16	D1	Och dom nämnderna som kopplades på i höstas, där hade vi, lämnade vi ut plattorna innan sommaren. Så dom hade plattorna på sommaren. Tyckte det fungerade väldigt bra
17	D2	Ett bra sätt... en helt ny apparat, och det kommer tusen frågor till själva apparaten. Men apparaten är ju främst för att kunna använda systemet, Assistenten, kunna ta emot kallelser och så småningom läsa dom.
18	D1	Och just dom som inte var så tekniskt kunniga, dom fick det i två steg.
19	D2	Ja
20	D1	...än att vi hade kört både platta och utbildning i Assistenten samtidigt. Det hade havererat totalt.
21	D2	Och sedan hade vi dessutom ett uppföljningsheat, med dom som kände att dom behövde mer, hade fler frågor. Sedan kommer vi få köra utbildningen med jämna mellanrum. Och det var vissa politiker som gick två-tre gånger, och kom också på utbildningsheatet. Och det är klart, det är någonting helt nytt. Från att skriva i sten till papyrusrullar.
22	DS	Hur fungerar det idag då? Alltså, klarar alla av att använda det? Vill alla använda det ska jag också säga.
23	D1	Från början när vi tog kommunstyrelsen och tekniska, då var där en i tekniska nämnden som sa, som inte hämtade ut sin platta. Och vi har sagt det, att hämtar man ut sin platta så får man ingen papperskallelse. Men han valde att inte hämta ut plattan. Så att han fick papperskallelse. Och under tiden, så är där en som har lämnat tillbaka sin platta. Dom här två är dom här åttio-plussarna, och han sa att, ja alltså jag, jag har jättejobbigt att läsa på plattan, jag vill ha papper. Så där är två stycken, av alla nu dom här nämnderna, som inte vill ha [ohörbart].
24	D1	Så den nämnden vi har kvar är ju fullmäktige. Där vi har börjat arbetet. Fullmäktiges kallelse ser lite annorlunda ut, och där måste vi få ihop det innan vi hoppar på dom. Så troligen, med tanke på att det är val under hösten, så lär det bli efter, efter den nya fullmäktige har tillträtt, än att vi ska först ut med plattorna. Så efter valet ska vi in med plattorna... Ja efter valet och den nya fullmäktige sitter så [ohörbart].
25	D2	Så, förutom fullmäktige då, så november 2013 har vi fem nämnder som vi kör.
26	D2	Det här systemet som vi då valde, det var några saker som gjorde att vi valde det. Det var främst användarvänligheten. FormPipes Meeting var väl i princip också väldigt basic. Men, det här systemet vi valde, det laddar inte ner informationen i plattan, och efterhand fyller plattan.. Så måsten man ju rensa. Utan det här är den speglad historia som ligger på servern. Du kan om du vill ladda ner på plattan. Men det undervisar vi, att det är bara i yttersta nödfall om man ska resa bort någonstans och inte har tillgång så kan man faktiskt ladda ner det och ha.
27	D1	Och sedan är det ju webbaserad, så dom når det ju på datorn om dom vill...
28	D2	Precis. Det var någon som tyckte.. Det är så svårt att läsa. Ja men öppna det på datorn. Kan jag det? Ja visst. Och då har dom alltså stor 24-tums skärm.
29	D1	Men visst, vi har ju fått frågor... Hur gör jag för att skriva ut?
30	D2	Ha ha, papperslösa samhället...
31	D1	Och jag vet där är en del som skriver ut enstaka dokument. Men annars så gick jag som sitter som sekreterare i kommunstyrelsen, och vi har kört längst, att det fungerar. Och vid övergången på de två första mötena så fick dom både papper och hade den i plattan. Jag tror det var första mötet var det någon som inte tog med plattan utan bara hade papper. Men där var ordföranden väldigt klar på att det är plattan som gäller, och ni ska med den. Och nu har dom inga papper alls. Inget att välja mellan.
32	D1	Men visst, det kommer ju frågor hela tiden. Där är alltid en grupp som är lite osäkra. Dom kommer med frågor och vi svarar. Men i stort så har det fungerat bra.
33	D2	Det är respektive nämndsekreterare som ska stå för frågorna i sin nämnd va. Sen samlar D1 nämndsekreterarna. Det är [ohörbart] som händer i den här processen. Där nämndsekreterarna som är ganska ensamma i sin roll i förvaltningsdelen, där man samlas en gång i månaden och dryftar olika frågor. Och få ut olika informationsfrågor mot politikerna.
34	D2	Du frågade hur det fungerade. Man kan säga att det är tre steg. Ett är att kunna läsa. Och bläddra bland dom olika ärendena och handlingarna. Det är min bild, att det kan samtliga idag.
35	D1	Mm

36	D2	Två är att bearbeta dokumentet. Färgmarkera. Skriva under och så. Och den tredje delen är att kunna kommunicera via plattan, med sina partikamrater.
37	D2	Steg två då, att bearbeta, är det kanske 30 till 50 procent som kan, och gör kanske.
38	D1	Njaa, jag tror det är färre...
39	D2	Det är färre. 30 procent, låt oss säga en tredjedel.
40	D1	Ja, det är nog högt det också.
41	D2	Ok. Kommunicera tycker man inte, nä, det är inte så viktigt, det tar man på partimötena. Och det var lite intressant, för när vi började titta det, så ja detta ska vi ha! Detta är jätteviktigt, det måste fungera Sen har man ju upptäckt att, det är inte alltid man använder plattan, och att kommunicera via det här systemet, har man varit utan plattan då sedan förra mötet, och där ligger meddelande. Då är bättre kommunikation respektives mail. Så där finns för och nackdelar med det. Men där finns möjlighet om man säger. Och det ligger nog lite längre fram.
42	D1	En reflektion som kan vara, som ni kan ta med er är att läser man alla handlingar som man läser när man har papper?
43	DS	Har ni fått någon feedback på det?
44	D1	Nä. Vi har en känsla av att man inte gör det. Är inte riktigt... alltså, det är bara en känsla vi har. Att man inte läser som man gjorde om man hade papper.
45	DS	Men folk klarar av att läsa på plattan? Dom klagat liksom inte.
46	D1	Nä...
47	D2	Nä man, generellt tycker man att är tom lättare att läsa på plattan än på en dator. Det är ju en annan upplösning. Så, men det är en väldigt intressant frågeställning.
48	DS	Det finns belägg för det också
49	D1	Det gör det? Mm
50	D1	Och sedan val, när vi valde plattor... så var kommunstyrelsens presidium väldigt, dom besluten... vi ska inte ha SIM-kort. Så våra plattor har inga SIM-kort. Vilket gör att man måste ju undersöka så att politikerna har så att dom kan göra trådlöst. Har dom det inte hemma, trådlöst, utan dom har trådbundet hemma, så ser vi till att dom får det trådlöst hemma. Har dom en nyare mobil där dom kan dela, så får dom göra det. Så vi har löst det mobila också. Så det är lite olika har jag förstått..
51	DS	Har ni fått bygga ut WiFi-nätet här i kommunhuset också?
52	D2	Mm. Vi har gjort vissa förbättringar.
53	D1	Och i [KOMMUNEN] är det ju att IT-verksamheten är [KOMMUN1], [KOMMUN2] och [KOMMUNEN] som är en gemensamt it-nämnd. Och WiFi:en är ju för samtliga, det här öppna nätet är för samtliga, alla tre kommunerna. Och på kvällarna är det ju inte så mycket verksamhet i ute i skolan, så då fungerar det bra. Men just kommunstyrelsen som är på eftermiddagen, då har vi fått lägga till, vi har fått sätta upp extra punkter.
54	D2	Ja. Och vi har skapat nytt nät. Alltså, det här öppna nätet ska mer vara en, det ska inte vara ett arbetsnät, det ska vara en service för mobiltelefoner, tillfälligt liksom så. Och som sagt, det är ju både elever och så ute i skolorna. Utan nu har man skapat det här nätet som blir ett arbetsnät just för det här ändamålet. Som ska kunna klara dom topparna som krävs. Det vore ju katastrof om man sitter på ett möte och man inte komma på sitt vanliga nät, det vore väldigt allvarligt.
55	D2	Men där har vi också säkerhets... skulle det gå en dipp där va, så kan fyra mobiler fungera som hot-spot. Och vi har då reservnät också. Vi har faktiskt två reservnät. Man skulle kunna gå in via gästnätet också. Som visserligen kräver inloggning.
56	D1	Och vi har ju, jag, när vi har möte så kopplar jag upp så att dom ser. Dels har dom ju sina egna plattor o titta i. Men vi kör upp kallelsen och handlingarna på storbild. Så vi har ju den som är trådbunden, om inget annat fungerar. [ohörbart] i undantagsfall har jag en papperskallelse som jag kan...
57	D2	Snabbt trycka upp den
58	D1	Ja
59	DS	När ni planerade för det här införandet, planerade ni med kostnaderna för utbildning, utbyggnad av nätverk och sånt. Alltså indirekta kostnader?
60	D2	Ja vi planerade för dom kostnaderna. Det hade vi med i kalkylen.
61	DS	Kan ta upp det här med sekretess också. Vissa nämnder har ju sekretessbelagda handlingar. Hur sköts det?

62	D1	Det är socialnämnden som har sekretessbelagda handlingar. Och dom går i papperskallelse.
63	DS	Dom gör det ja?
64	D1	Ja, vi är inte... det skulle vara lösbart, så som vi har det idag. Men dom är inte mogna att börja. Dom vill först jobba lite med kallelserna som vi har. Så är nog en mer mognadsfråga.
65	D2	Rent tekniskt är det lösbart. Idag fungerar det som så att dom handlingarna delas ut på mötet...
66	D1	Nä, dom kan kvittera ut dom
67	D2	Det kan dom också göra?
68	D1	Dom kvitterar ut dom i receptionen, och på mötet så samlar dom in och sen destrueras dom.
69	D2	Därefter... Sen finns det även med papper och så, så skulle det vara möjligt att smugla ut dom, eller när man har.. Så kan man kopiera dom, och sådant.
70	D1	Men då är det den enskilde ledamoten.
71	D2	Och vi väljer att lita på våra politiker
72	DS	Jag funderade på, har arbetat med papperslösa kontor eller papperslösa sammanträden innan läsplattorna kom?
73	D1	Nej
74	D2	Nej
75	D1	Egentligen, det enda papperslösa om vi tittar på kommunen i stort, är väl egentligen sammanträdet, nämndsmötena. Jag tänker som tjänsteman använder man inte något visst sätt som papperslösa [ohörbart].
76	D2	Nej. Hur tänker du då?
77	D1	Nej, alltså vi har inte gått ut med något specifik sätt att jobba för att gå över till det papperslösa
78	D2	Nej, det har vi inte.
79	D1	Vissa tjänster... Cheferna har, och vissa övriga tjänstemän har läsplattor. Men det är långt ifrån alla. Övriga har bärbara datorer. Nästan alla har bärbara datorer, men inte ens alla där. Fullt ut är det nämnderna.
80	D2	Nej men man kan väl säga så här att vissa saker behöver man inte skriva ut, för man har det i sin bärbara. Gemene man jobbar kanske mer så att man inte skriver ut. Man blir mer och mer van också, i takt med att skärmarna blivit bättre. Man behöver inte skriva. För några år sedan så öppnade man och så skrev man ut, det var lättare att läsa. Och det papperslösa samhället blev ännu mer papper än det var innan, ha ha. Vilket ni säkert har stött på.
81	D2	Jag tror att över huvud taget hela det här att man befinner sig i ett slags paradigmskifte. Det här med att politiker inte har trådlöst hemma. Vilket inte var så många, men det var kanske en 30 %. Om ett antal så är det problemet inte aktuellt. Då har samtliga det. Om ett antal år så är alla förtroga med den här tekniken, och blir mer och mer förtroga med att bearbeta dokument. Men vi befinner oss i ett mellanläge.
82	DS	Vem var det som tog initiativ till det här... ni sa det var politikerna? Och vem tog beslutet att genomföra det?
83	D2	Kommunledningen... kommunstyrelsens presidium. Det var dom som ville.
84	D1	Det var kommunstyrelsens ordförande som främst var den som tog initiativet...
85	D2	Ja, tillsammans med tekniska nämndens ordförande. Dom var väldigt för det. Det fanns också i presidiet någon politiker som inte är så där tekniskt intresserad, men han hängde på tåget. Så vi hade faktiskt en rätt så bra då, D1 nämnde att vi hade en liten grupp då, det var ju kommunstyrelsens ordförande, kommunstyrelsens vice ordförande, tekniska nämndens ordförande, och ytterligare en socialdemokrat som också satt i tekniska nämnde då. Dom utförde, utgjorde en pilotgrupp, tillsammans.
86	D1	Det var dom som också fick se dom olika visningarna av systemet. I slutändan var det kommunstyrelsens presidium som beslutade... Det var viktigt att dom var med vid visningen eftersom det är deras arbetsredskap. Vi kan ju ta fram vad som, för vi ser baksidan. Men det är dom som ska jobba med det.
87	DS	Du pratar om baksidan där. Har det varit mycket extrajobb att få det här att fungera för dom som administrerar det?

88	D1	Eftersom vi gick in som en testkommun, så vet man från början att saker och ting kommer inte fungera som det är tänkt från allra första stunden. Det har det inte gjort heller. Men vi har haft en bra dialog med Visma hela tiden. Och nu, dom sista möten, så har att skapa en kallelse fungerat bra, det har kommit ut som det ska. Där är lite sånt som man stöter på längs med vägen... För långa rubriker, att det inte kan ta hur mycket tecken som helst i en rubrik. För stora dokument. Både enskilda dokument och kallelsen totalt är för stor. Så där liksom fått skriva på det så det ska fungera. Men, nä men jag tycker att det har fungerat bra.
89	D2	Mm
90	D1	Alla är ju inte, nu har jag och tekniska nämnden, vi har ju kört ett tag, så vi har blivit lite mer varma i kläderna. Osäkerheten för övriga nämndsekreterare finns ju fortfarande.
91	D1	Det blir ju ändå mycket tok, man ska flytta saker fram och tillbaka. Du ser inte det lika över över-skådligt som när du kan faktiskt blada en kallelse. Men vi har diskuterat det här med tidsåtgången, och om vi sparar tid. Det var lite det vi också sa kalkyl och räkna hem det några pengar. Jag tror mer vi har flyttat tid. Och då har vi flyttat tiden från han som står och kopierar, förr stod och kopierade kallelserna. Han gör inte det längre. Så han har tjänat tid. Men som nämndsekreterare tror jag t.o.m. att du kommer lägga mer tid på kallelsen idag, än vad du gjorde [ohörbart].
92	D2	Kanske i långa loppet.
93	D1	Men i det långa loppet så kommer det nog att ändra sig. Men det är ju hur van man blir. Och som i mitt fall, kommunstyrelsens kallelse går ut till kommunstyrelsen och fullmäktige. Så i mitt fall måste jag fortfarande göra papperskallelse. Så idag gör jag en elektronisk och en papper. Så där har det gått mer tid. Det är likadant som nämnder som gör, där dom har någon som inte vill ha det i plattan. Dom måste ju också göra en papperskallelse. Där har vi köpt in en modul till Platina, som ka göra att vi ska kunna skriva ut, när vi har gjort kallelsen i Platina ska jag kunna skriva ut den en enda PDF och skicka ner till tryckeriet. Så jag slipper stå och blada den. Så över tid, ja. Men jag tror att det tar längre tid än man tror från början.
94	D2	Mm, det gör det. Och man ju också diskutera, är det mer miljövänligt? Troligen inte. Dom här plattorna är ju inte särskilt miljövänliga.. Ja mindre papper, ja, men. Sparar vi pengar på det? Marginellt. Men det är ett annat sätt att ta emot. Jag tror över tid, när nästa generation är med, som är mer förtrogna mer elektroniken, som kommer man faktiskt få det än mer effektivt. När man markerar. När man innan gruppmötet skickar det till några av sina partikolleger. Det här har jag funderat på, det tar vi upp precis innan mötet. Det är ju då man har partiavstämning. Och jämfört med tidigare, när man kanske inte, ja, telefon har ju alltid funnits och så va, men där har man tagit det precis innan mötet och har det varit stora motsättningar eller så, så kanske vissa vika sig. Man har inte haft den tiden att ta i problemet. Vilket det kanske faktiskt, skulle kunna leda till. Ett annat exempel.
95	D1	Mm
96	DS	Du säger att det kanske inte sparar miljö eller pengar eller så, men anta ni skulle plocka bort det och gå tillbaka till papper. Var hade användarna sagt då, hade dom protesterat tror du?
97	D1	Både och. I dagsläget, när vi inte har använt det längre tid än vi gjort, så tror jag någon hade varit glad. Och vi hade haft någon som protesterat högljutt. För att dom är dels yngre och dels mer förtrogna med tekniken. Så jag tror det är det hur man är förtrogen med tekniken.
98	D2	Mm
99	D1	Men säg att vi efter nästa mandatperiod börjat fundera. Då hade det nog varit övervägande protester.
100	D2	Alltså, folk är ju, man tar ju emot mycket via mail och så va, och idag skriver man ju inte ut allt för att läsa utan man läser det direkt. Man gör ett aktivt val. Nä detta ska bort, nä detta ska jag göra senare, detta åtgärdar jag nu. Alltså, den moderna människan agerar så. Och då för det stora flertalet, även idag tror jag, nä men vänta lite, nu tar vi faktiskt tre steg bakåt.
101	D1	Sen är här ju en stor vinst. Innan har dom bara fått sin egen nämnds kallelser. Nu kan dom se samtliga nämnders kallelser.
102	D2	Just det. Så en politiker som bara sitter i tekniska nämnder kan också ha tillgång till övriga nämnders kallelser. Vi har ju publicerat det tidigare på webbsidan...
103	D1	Nä, bara föredragningslistorna...
104	D2	Bara föredragningslistorna, ja ja. Men inte handlingarna.
105	D1	Nej
106	DS	Och dom har tillgång till arkiv också antar jag?
107	D2	Det kommer ju

108	D1	Ja, dom kan se kallelserna bakåt. Vi har inga protokoll än så länge. [ohörbart] Det är också en sång sak som vi ska [ohörbart].
109	D2	Och där, där kommer vi så småningom spara pengar, när vi får nya... alltså vi gör ju kallelsen, skjuter ut den i plattan och sen från ärende och dokumenthanteringssystemet kommer vi skjuta ut det direkt i, på hemsidan. Den har ni ju scannat in tidigare och lagt in.
110	D1	Nä det är [ohörbart]
111	D2	Men protokollen lägger ni väl på hemsidan?
112	D1	Ja ja, protokollen. Ja ja, men det är ju utan bilagor.
113	D2	Det är utan bilagor? Men när det går mer automatiserat, då kommer man att spara lite tid. Har iofs inte med plattan att göra. Men vi ser hela dokumenthanteringssystemet som en helhet.
114	D1	Ja. Och tillgängligheten för medborgarna är att vi kommer att få ut kallelsen med samtliga handlingar på hemsidan. Och vi kommer ha ut protokollen och samtliga bilagor [ohörbart]. Socialnämndens och.. Blir ju bara det där det inte är personuppgifter och sekretessbelagt. Och miljö och byggnad är ju också mycket personuppgifter. Så dom två nämnderna är lite osäkra. Men i övriga nämnder så kommer [ohörbart].
115	D2	Det är ju en bra argumentering. Man ökar insynen. Den demokratiska insynen.
116	DS	Som DA här berättade innan, det vi fokuserar på är ju olika faktorer som liksom hr påverkat själva beslutet att införa det här. Jag har lite olika punkter här. Jag tänkte jag kan gå igenom dom så kan ni ju kommentera det. Om vi börjar med kommunens vision och strategi. Hur kan det liksom ha påverkat själva beslutet?
117	D2	Ja, vår värdegrund är ju öppenhet, engagemang, utveckling. Öppenhet nämnde vi precis. Engagemang, att samtliga på ett enkelt sätt kan ta del av samtliga nämnder ligger ju väl i linje med det är. Och teknisk utveckling där vi ligger bra till. Vår kommunslogan är ju [KOMMUNEN] ligger bra till. Dels att vi ligger mellan [STÄDER] här, men också ligger bra till ekonomiskt och tekniskt utveckling och så va. Jag tror att det handlar mycket om det.
118	D1	Ja, och att dom politiker som sitter som ordförande är väldigt omvärldmedvetna, vad händer i stort. Kommunstyrelsens ordförande för tillfället satt med i någon grupp i SKL, där dom hade elektronisk, dom gick in på webbsida, loggade in och sen hade dom allting där. Så dom hade varit i kontakt med det. Jag tror att det, just att vi gjorde det när vi gjorde det och att det har gått så fort som det ändå har gjort beror mycket på deras drivkraft. Och dom hade då fått bestämma så hade det gått mycket snabbare. Men rent tekniskt var vi tvungna att få ihop saker. Så det, här är det dom som har legat på. Vi har haft visionen, men hade kanske valt att ta det på längre sikt, för att vi skulle mer succesivt... Men jag tyckte vi ändå fått det bra, med att med våra mått har snabbat på...
119	D2	Ja ja. Jag menar, hade vi valt att gå på PDF. Bara skjuta ut. Hade vi kunnat göra det mycket snabbare. Nu ville vi ha en helhet.
120	D1	Ja, och sedan att se framåt. Vi ville kunna knyta ihop, det systemet vi har nu, kunna knyta ihop det med voteringar, närvaro på mötet, att vi kanske tom när kommer in och loggar in så ska det märkas. Att jag kan få all den informationen direkt i protokollet, i ett svep. Vi har längre visionen med det här ju.
121	D2	Och precis som du sa, vi har haft ett väldigt gott samarbetet med Visma då, som har utvecklat systemet, och när vi gick in i det så var det jag tror fyra eller fem kommuner som har det, med Diabas, kopplat till Diabas. Och vi har varit väldigt, också utifrån att vi har så tekniskt intresserade politiker, väldigt frågvisa, väldigt går det att få det här, går det att få si, och mycket som dom här teknikerna, som lever i den tekniska världen, vi kan nämndsadministrationsvärlden, som ja men det där verkar ju smart, det ka vi titta på. Så vi har ju haft direktkontakt med utvecklingsavdelningen uppe i Skellefteå.
122	D1	Och det... ska man hitta någon brist, och det är inte bara detta, utan det är generellt system. Systemen är väldigt bra. Dom som sitter och programmerar har alldeles för lite kunskap i hur det verkligen fungerar ute i verksamheten. Man kan ta ett kallelse protokoll... Det är så här det ser ut [VISAR PAPPER]. Ja men du menar så? Nä, det är så här jag faktiskt gör det. Man har för dålig kunskap i, hur jobbar vi? Och sen kan man kanske tycka att kommuner borde jobba ganska lika. Men det gör vi inte. Och det ser vi ju, vi har ju med den här, med Platina har vi skapat en egen Platina samverkan här i Skåne. Där vi dryftar dom olika sakerna. Och vi gör väldigt olika. Man kunde tyckt att vi borde [ohörbart]. Mm, så där är dom aspekterna i det hela..
123	DS	Du pratade lite innan om att kommunerna var väldigt snabba att hoppa på. Alltså iPad:en lanserades 2012 och det dröjde inte alls länge innan kommunerna började hoppa på det här. Offentlig

		verksamhet i allmänhet. Vad kan det ha berott på?
124	D2	Det blev en explosion. Helt plötsligt så, ledande politiker sitter med läsplattor. Det tog inte lång tid innan dom hade dom här små tangentborden. Och när ledande politiker i en kommun träffar andra ledande politiker i andra kommuner, så snurrar hjulet väldigt snabbt. Så man ville ha den här nya apparaten. Och den var ju betydligt mindre. Du kunde ha den med dig överallt. Men man visste inte riktigt hur man skulle använda den. Där fanns exempel då, och jag tror att många dom här exemplen, tex att PDF:a ut, inte var någon särskilt smart lösning. Och det är väl fortfarande så, ja men kan vi inte få det här, kan vi inte få det här, och vi har ju också hoppat på det. Och efter ett tag, så det där var kanske inte så smart. Alltså, vi har fått backa, för att hitta det mest rationella. Så, nä, det var nog teknikintresserade personer, i ledande ställning, som ville ligga först till.
125	DA	Om man säger så här, tror ni den här reformerna hade gått så här pass fort om inte den nya generationens läsplattor hade kommit. Alltså, säg att iPad aldrig hade kommit, man fortfarande hade kört bärbara datorer. Tror ni det här papperslösa sammanträdet hade kommit ändå? Eller är det, kan man säga, har det här införandet av, uppkomsten av läsplattorna accelererat...
126	D1	Jag vet att vi diskuterade innan, innan läsplattorna diskuterade vi på tjänstemannanivå, att det var dit vi ville. Men vi hade, vi fastnade hela tiden hur det praktiskt var möjligt. Och då var det bärbara dator.
127	D2	På två timmar tog den slut. Och då måste vi ha eluttag..
128	D1	Men då levde man fortfarande kvar i ja men dom måste ha möjlighet att skriva ut, hur löser vi det, då behöver dom en skrivare, behöver dom toners och... Man var inte i det papperslösa, utan man var i något mellanting. Nä, jag tror inte det hade gått lika fort.
129	D2	Men faktum är ju att, en del lämnar sin läsplatta hemma. Och kommer med den här istället [pekar på sin bärbara dator].
130	D1	På gårdagens möte var där en som hade sin egen privata dator.
131	D2	Ja, vi har en strategisk planeringschef som är oerhört teknikintresserad. Han hade ju iPad i ett halvår, nu kommer den här, och det är en bättre apparat. Och eftersom vi då har valt ett system som fungerar både på iPads, Android, dator. Det är webbaserat. Så finns den möjligheten. Och det är vi väldigt glada för idag.
132	D1	Just att den är webbaserad, gjorde att vi gjorde en upphandling när vi skulle köpa in plattorna. Och då blev det Samsung, den plattan som hade det mest fördelaktiga priset. Assistenten skulle fungera i vilken platta som helst. Hade väldigt mycket motstånd. Alla ville ha en iPad. När vi körde utbildningar så är det många som har en iPhone och skulle då börja använda Samsung:en. Där var väl lite klurigheter också. Sedan har det väl kanske visat sig att vi hade vunnit väldigt mycket på att ha en iPad.
133	D2	Mm. Hade vi fått bestämma skulle det varit iPads.
134	D1	Kanske för att den plattan vi ha, Samsung, var en av dom första av deras. Inte första första, men ändå. Känsligheten i skärmen, Assistenten.
135	D2	Ja, touch-känsligheten menar du då
136	D1	Assistenten måste öppnas i Chrome, för att den över huvud taget ska fungera. Går inte i Samsung:ens, den som är färdig i... Men det har ändå...
137	D2	Det har löst sig, men det har inte varit helt smärtfritt.
138	DS	Har ni planer på att byta?
139	D2	Inte som det ser ut nu.
140	D1	Nej
141	D2	Men det får vi väl utvärdera när vi kommer dit. En sån här platta håller väl kanske två tre år. Och där får man nog väga för och nackdelar
142	DA	Drifftar ni plattorna själva eller leasar ni dom? Hur funkar det?
143	D1	Vi har köpt in plattorna. Och sedan är det registratorer och nämndsekreterare som får hjälpa när det strular. Då får vi försöka hjälpa. Och sedan i sista ledet så är det av det företaget som vi har köpt av som får hjälpa oss om det inte fungerar.
144	D2	Men vi har ju sagt det, alltså, förutom dom utbildningar och så. Är det någon då, kanske 80-plussare, som behöver extra stöd. Så är det nämndsekreterarna som ska kunna ger det. Ska kunna ge så mycket stöd så att varenda politiker ska kunna klara av att gå in och läsa. Det är nog nödvändigt, att kunna ha den politiken.

145	D2	Vi ställde ju oss också frågan. Ja, men om det nu är folk vill ha papper, så inte ge med. Vi ska gå över från papper till det elektroniska. Är det någon som vägrar, som vill lämna tillbaka plattan, så kan vi inte motsätta oss den personen. Men vi ska med alla möjliga medel också locka dem till att vilja pröva det nya. Och det tar ju naturligtvis mycket resurser nu i börja, av nämndsekreterarna, som har ju en nyckelroll i förvaltningar. Där man tidvis har fått lägga mycket tid till enskilda politiker.
146	D1	Men sen tror jag dom själva, på sina egna gruppmöten, också hjälper varandra.
147	D2	Ja. Väldigt mycket så har vi sett. Och det är ju positivt.
148	DS	När ni bestämde er för att skaffa... gå över till papperslösa nämndsammanträden. Var miljöbesparingar något stor argument för det?
149	D2	Nej, vi tittade på det va', som jag nämnde tidigare, och visst, det blir mindre papper och mindre regnskog. Men en sån där apparat är ju inte miljövänlig över huvudtaget.
150	D1	Nä, så det var aldrig...
151	D2	Det har vi aldrig fört fram som ett argument
152	DS	Kostnadsbesparingar, var det något...?
153	D2	På sikt, men dom första åren har vi sagt att det kommer vi inte att göra. Tvärt om, så kommer det bli en ökad kostnad, både på inköp och med dom resurser som vi måste lägga för att få detta på plats.
154	D1	Ja, för du och jag tog fram en utvärdering för det...
155	DS	Tänkte ni på något om effektivitetsökning. Att det skulle vara effektivare för dom som använder det här. Kanske deras arbetsmiljö och så?
156	D2	För användarna, politikerna?
157	DS	Precis.
158	D1	Ja den enda vinsten är ju att dom kan se övriga nämnders kallelser.
159	DS	Man hur även kanske tillgängligheten. Man har ju alltid med sig den här...
160	D1	Den var nog både och. För där var många som sa ja men papperskallelsen kan jag ha i väskan, jag kan läsa den på tåget. Men det är återigen, okunskapen i teknik. Där var någon som tyckte att den är precis lika bra och behändig att ha med sig som en stor lunta.
161	D2	Men vissa politiker då, som kanske sitter i flera nämnder, och sitter i presidium. Dom kan ju ha en sån hög ständigt liggande [måttar ca 30 cm från bordet med handen]. Så lite tänkte vi väl där. Och ju mer förtrogen man är med tekniken, desto mer rationell tror jag du blir, även för användaren. Men framförallt har vi ju pratat, att när det gäller förvaltningen, nämndsekreteraren, att få det elektroniskt att fungera per automatik. När någon sekreterare trycker på knappen va, så skjuts det ut där, skjut det ut till webbplatsen. Det händer olika saker som rationaliserar. Sen sannolikt kommer ju då kontrollfunktionen öka. Lite som du sa, ja på sikt va, men just nu är det så pass mycket ny att hålla iordning, reda på. Och gör man inte exakt på rätt sätt, med datorer kan man ju alltid göra det på minst fyra-fem olika sätt. I det här systemet som, så som vi har lärt det nu, gör man inte exakt på rätt sätt så blir det fel. Och det behöver vi få in i rutinerna.
162	D1	Ja, och så just som nämndsekreterare gör man det en gång i månaden. Hade jag gjort det en gång i veckan så hade jag ju snabbare kommit in i det. Men där är en annan, för den som jobbar i det som nämndsekreterare är det ju en annan vinst också. Vi har tjänstemannen som gör sin tjänsteskrivelse i Platina. Nämndsekreteraren sätter ihop kallelsen. För all information från tjänsteskrivelsen först över. När jag sedan skapar protokollet så följer bestämda fält med i protokollet. Innan har jag fått skapa protokollet och hämta upp varenda tjänsteskrivelse och lista.
163	D2	Där finns rationalitet ja...
164	D1	Så där är vinster i det ju. Men det är ju något annat än det papperslösa sammanträdet.
165	D2	Sen har du ju faktiskt påbörjat hela nämndsprocessen också. Där vi också kan se vinst i, när tjänstemännen presenterar det för presidiet, nämndspresidiet, så har vi sagt att det ska finnas något utkast, skrivet, tidigare har det varit på vissa ärende i alla fall, rätt så mycket diskussioner. Utan dom ledande politikerna ska få ett utkast att kunna tar ställning till, och föra diskussion kring. Och det tror vi leder till en bättre beslutsprocess.
166	D1	Ja, för just att få dom elektroniska kallelserna, så har det ju betytt att vi fått ändra vår arbetsgång, våra processer, för att det ska fungera i slutändan. Och där är många tjänstemän som levde i den villfarelsen ja men nu har vi elektroniska kallelser så jag har ett par dagar till på mig att skriva min tjänsteskrivelse. Njä, så fungerar det ju inte. Jag måste ju ha dom dagarna fortfarande för att skapa och lägga in alla handlingar, diarieföra dom för att vi ska kunna få ut kallelsen.

167	D2	Innan gjorde man lite här, sedan hade man mötet, sedan gjorde man det mesta arbetet här, innan nämndsmötet. Nu skiftar vi så här. Det mesta ska vara gjort här, sedan gör man lite justeringar [illustrerar skiftningen med kaffekopp och servetter]. Och sedan har vi utskick och kallelse inför nämndsmöte. Det är samma mängd och kanske lite rationellare.
168	D1	Ja, det är mycket bättre.
169	DS	Har ni gjort någon uppföljning på det här?
170	D2	Vi gör ständiga avstämningar, till, vi har en administrativ grupp där dom administrativa cheferna, som är alltså chefer över nämnds... Och nämndssekreterare och registratorer. Där stämmer vi av i princip varje månad, ibland två gånger i månaden. Någon större uppföljning har vi inte gjort. Det planerar vi att göra va, men som sagt, november 2013, det har gått förhållandevis kort tid. Jag tror man ska göra en större avstämning under hösten, mot politikerna. Men ständigt får vi rapporter och i din grupp då, nämndssekreterarna, pejar vi ju av liksom, hur går det, vad säger dom, vad får vi tillbaka. Det finns en kraft i att man infört den här registratorsgruppen, där man samlat får olika synpunkter.
171	DS	Dom förhoppningarna ni hade när ni startade upp allt det här, det har införlivats?
172	D1	Det tycker jag
173	D2	Ja
174	DS	Har det funnits några oväntade effekter?
175	D2	Alltså jag tycker det gått mer smidigt än förväntat. Det är som sagt bara två politiker som i princip har gett motstånd. Nån har varit väldigt negativ, men accepterat, ja, nej, jag tror en intressant effekt är att många politiker fått hjälp av barnbarn, i att lära sig plattan. Och det tror jag är en bra effekt, rent socialt. Och då också fått... Oj kan jag ha mailen här också, kan jag läsa tidningen, kan jag kolla mina aktier, alltså...
176	D1	Vi har ju uppmuntrat till att använda plattan mycket privat, för att dom ska bli bekanta.
177	D2	Och det är ett nytt handhavandesätt, det här mer klicka dra och så här. Alla minns vi väl när musen kom, vilket, hur svårt folk hade med det, inklusive oss själva. Idag så är det ju ingenting, det är som att cykla.
178	DS	Vilka erfarenheter kommer ni ha med er från det här?
179	D2	Att vara noggrann. Att vara noggrann, se helheten, och få med alla processer. Att samordna processerna med dom olika förvaltningarna och hitta så liknande processflöden som möjligt. Dokumentera processflödena. Kommunera och bemöta. Det finns alltid önskemål, det finns fortfarande önskemål, ja men kan vi inte göra det här istället, måste man vara så krångligt att öppna ruta för att skriva kommentar, vi skulle skriva det direkt i... Och sådana kommentarer kommer alltid finnas. Det finns det på Windows, Officepaketet också. Vad dumt att det är så va. Och är det tillräckligt många som tycker det så, vi tar ju emot sådana synpunkter för att utveckla. Då kanske det kommer i en kommande version. Men att vara ödmjuk och lyssna. Och se vad som är möjligt.
180	D1	Ja, och så just förarbetet, även om det nu gått väldigt, marscherat fram i rask task. Så har vi ändå valt att lägga mycket tid på förarbetet. Och det har vi ju, där är en klar vinst. Hade vi inte gjort det så hade vi nog varit tvungna att göra om det nu [ohörbart] samla dom olika grupperna, diskutera och [ohörbart] vilka saker [ohörbart].
181	D2	Och där gjorde vi ju faktiskt initialt, allt, nu rör det inte bara plattan, utan nu är hela nämndsprocessen som vi såg över i samband med det. Och där hade vi ett stort möte med samtliga i presidiererna, tillsammans med nämndssekreterare, administrativa chefer, nämndsansvariga chefer. Att titta på, hur vi vill ha nämndsprocessen. Vad ska göras före beredningen, före nämnden, och varför gör vi det. Och precis som du säger. Vi var väldigt noggranna i förarbetet, och sen väga in detaljerna, att få helheten.
182	D1	Ja och den hade vi nog inte, hade vi inte beslutat elektroniska i den här processen, då hade vi nog inte sett över helheten på samma sätt som vi var tvungna att göra nu. Då hade man [ohörbart]
183	DA	Mm. Jag vill gå tillbaka lite bara. Vi pratade om ut politiskt beslut sett. Det var politikerna som initialt vi vill ha det här med läsplattor och så. Vad var det, när dom kom till er och sa vi vill ha det här, vad var det för anledning man tryckte på mest, om man säger? Vad var kärnrejen alltså. Varför man verkligen ville ha det här?
184	D2	Alltså, det var att ligga i tiden. Det var ju då teknikintresserade som var på dom här forumen, SKL, Sysav och andra kommunsamarbeten. Men också då att minska pappersflödet, tror jag var en del i det.
185	DS	Finns det någon prestige i att ligga i framkanten som kommun. Att visa upp sig. Bygga en image.
186	D1	Jag tror att det har blivit större generellt idag, än det var för [ohörbart] år sen. Lite med alla ran-

		kingar, i olika anseenden. Det är min personliga, jag vet inte vad du säger.
187	D2	Jo, alltså, svaret har nog två delar. Pratar vi generellt tror jag det är så. Pratar vi just i det här sammanhanget så tror jag inte bara det är prestige. Utan det är att vi måste ligga i tiden. Alltså, det måste vara rationellt, det måste vara effektivt. Det måste vara lättillgängligt, öppet.
188	D1	Och sen om man sätter sig som rollen som politiker. Dom har ett jobb att värva nya medlemmar. Så det måste liksom gå framåt där också. Det är nog en anledning också.
189	D2	Mm. Vi kan titta på det här systemet om nig inte har sett det.
190	DA	Jag har en fråga till. Som ni sa så har ni ju liksom gjort en reform. Ni gjorde om hela nämndhanteringen kan man säga. Ni skapar dokument digitalt, och sen distribuerar ni digitalt och sen så hanterar ni dom digitalt med läsplattorna, man konsumerar. Om man säger så, i digital dokumenthantering så blir ju nästa steg då vad man kallar e-arkivering. Att man ska arkivet digitalt då, även sista steget. Har ni pratat någonting om det?
191	D2	Ha ha, ja det är ganska komiskt va? Här gör vi en hel process, helt digitalt. Man behöver inte skriva ut ett papper. Och sen när du ska arkivera det, så måste du skriva ut allting för att arkivera det. Så den, det har påbörjat en diskussion. Vi har haft den med hela tiden, va, men vi har sagt att vi måste göra detta först. Innan vi kommer fram till, vad är det för elektroniskt format vi har i slutändan? Och vad är det för elektroniska formas som man kan lagra? Och där börjar det väl ta form...
192	D1	Vi har inte satt en tid då vi ska ha e-arkivering. Det finns ingen projektgrupp som tittar. Frågan lyfts lite här och var. Men den är ju oerhört komplex. Det rör ju inte bara detta systemet, utan det rör ju alla system. Och det, vad sa, dom har gjort en inventering. Det rörde sig om 50-60 system, som kan vara aktuellt för e-arkivering.
193	D2	Och sedan måste man då kanske titta ånyo på dokumenthanteringsplanen. Vad är det vi ska arkivera. Vad är det vi inte ska arkivera. Och hur långt ska det arkiveras. Och så va. Alltså förnya den. Vi har ju den typen av dokument. Sedan tror jag ju också att, kanske, jo, visst vill man ligga i framkant. Men man ska nog inte i det här sammanhanget ligga för mycket i framkant. Det är inte riktigt någon som har infört det här ännu, vad jag har förstått det rätt. Så där ska vi nog passa lite, för, tills man har fått fram exempel där det fungerar. SKL har ju nu påbjudit olika upphandlingar av system. Men de facto är att, vad jag har hört talats om, är det ingen som har infört det till fullo. Man har påbörjat på kanske vissa system. Men inte som en helhet.
194	DA	Men ni tror att det är framtiden, liksom. Att digitalisera hela dokumentprocessen.
195	D2	Såklart. Såklart. Och det här har man diskuterat sen, jag har en vän som jobbar i arkiv i [ANNAN KOMMUN] för tjugo år sedan. Han åkte ju på konferens om vilket format som man skulle ha, hur det ska vara beständigt i 150 år, och hela den biten. Och jag vet ärligt talat inte hur långt det har kommit.
196	D1	Nä, den frågan är oerhört svårt.
197	D2	Men vi byta system här ju, så vårt gamla diarieföringssystem, så fick vi konvertera gamla filer in till det nya. Och det är kanske så man får göra, var 25 år i framtiden, ha ha. Och det var inget litet jobb.
198	DA	Vi blev så förvånade att det var inte någon annan som egentligen hade gjort någon sån här. Alltså, det pratas ju en hel del i facktidningar, i Computer Sweden bla bla bla beslöts det, sammanträden. Det fanns liksom ingen riktig sån här. Någon har inte tittat, varför gör man det här. Vi tyckte det var intressant, reformen har gått så fort, från 2011 till nu.
199	D1	Ja, jag tror plattorna har gjort att det tog den snurren det gjorde. Det är väl bekvämligheten. Visst, som arbetsredskap är den väl sådär. Men ur läs-hänseende är den ju super.
200	D2	Bara att surfa, alltså som en surfplatta, är den ju behändig. Man kan sitta i soffan och ligga i sängen. Men så fort du ska skriva någonting så upptas ju halva skärmen utav tangentbordet. Och som sagt, då börjar många att tillföra tangentbord. Och då är du ju någonstans där [pekar på bärbar dator]. Och det här [datorn] är en mycket bättre maskin.
201	DS	Ja, har du några andra frågor?
202	DA	Nej, faktiskt inte. Jag tycker jag har fått svar på det mesta.
203	D2	Det här är ju också bra för oss att få en retrospektiv spegling.

9.5 Kommun E

Datum: 7 april 2014
 Plats: Mötesrum i stadshuset
 Deltagare: E1: Intervjuperson (Tjänsteman)
 DA: Dan Andersson
 DS: Dan Saedén

	Person	Text
1	DS	Okej. Jag tänkte du kunde börja med att presentera dig och vad du har för roll här i kommunen.
2	E1	Mm, jag heter E1 och jag är anställd på stadskontoret, på det som numera heter e-utvecklingsavdelningen. Jag är projektledare, och jag har jobbat i fyra år nu ungefär med projekt och sånt, bland annat inom digitala sammanträden. Men det är ett delprojekt i det större projektet som handlar om hela den politiska beredningsprocessen, kan man säga. Så vi går igenom hela processerna, förändrar arbetssätten, vi implementerar nya systemstöd, och digitala sammanträden är ett av dem systemstöden som vi har implementerat under dom här åren.
3	DS	Så det ingick liksom i hela paketet. Det är inte något som togs initiativ till på egen hand?
4	E1	Jo, också. Kan man säga. Hela förloppet var sånt... det var egentligen dåvarande IT-rådet, alltså en grupp förvaltningschefer som jobbar med it-teknik-frågor, eller dom hade som ett råd eller liksom grupp som försökte driva den utvecklingen. Då tog dom initiativ till en förstudie, man ville ha en utredning av... Egentligen att byta ut hela verksamhetssystemet, diariesystem och nämndhantering. Och då slank liksom frågan om dom papperslösa sammanträdena in där.
5	E1	Och då hette det att det är ingen som vill ha det. Politikerna kommer aldrig klara av det här med det digitala. Dom vill ha papper, ni kan titta på det, men det är inte en prioriterad fråga liksom. Men ta med det i paketet, det känns ändå naturligt att det hänger ihop och så, kolla på möjligheterna. Så det gjorde vi. Och så fortsatte vi med det. Och sen så drev vi väl projektet fram ett och ett halvt år, kanske vi kom in i, förstudiefasen kom in och skulle göra upphandling liksom, titta på system, kravspecifikation. Och då hade vi fortfarande sammanträdena som en liten del bara. Och sen kom då iPads. Och plötslig ville alla politiker ha digitala sammanträden.
6	DS	Så det var liksom det som triggade igång...
7	E1	Det var det som var grejen, ja det var det. Vi hade haft försök innan med krypterade USB-minnen, för liksom myndighetsutskott, hade sekretesskänslig information skickades ut. För att få bättre kontroll på pappren. Och någon hade använt... delat ut laptops till... Alltså i mindre grupper. Aldrig någon som hade kört en hel stor nämnd, med ofta kanske en trettio ledamöter och en massa ersättare. Det blir ju så stor apparat.
8	E1	Men plattorna kom. Först kunde vi ju inte köpa in dom hur som helst. För vi måste ju upphandla ramavtal för att kunna få in utrustningen då. Men så kunde ju delar av... eftersom det är en så stor organisation så var det kanske någon förvaltning där borta som ändå gjorde en egen liten upphandling och köpte några plattor, och började. Och då använder dom, alltså typiska dokumentappar, GoodReader eller EverNote och sådana. Och började göra PDF-er och lade ut dom. Och det funkade väl hjälpligt tyckte man. Det var lite så, att hanteringsproblem liksom. Ganska mycket manuellt arbete, när inte dom här kedjorna hänger ihop. Så det satt ju människor där och skannade in dokument och döpte om filer, och liksom höll på.
9	E1	Men miljönämnden började, för att det var ju en fråga som var intressant såklart, för en miljönämnd att vara först ut med.. [stadsdel] var ganska tidiga också. Stadsbyggnadskontoret var ganska tidiga. Dom gjorde på egen hand, utanför mitt projekt. Och det såg vi ju inga problem med, för det är ju ingenting som säger att dom måste... Vill man börja innan så är det fine då. Men vi var ju tvungna att se till vi enligt upphandlingslagen, skulle bli, att vi inte skulle bryta mot LOU då. För om varje förvaltning köper in själva så blir totalsumman för stan blir så hög att vi bryter som här basbeloppen som är uppsatta då. Så då fick vi ju göra en upphandling, för stan. Och då gjorde vi det inom projektet. Och så sa vi att den som vill gå igång på eget initiativ, utan liksom något stöd, har den här programvaran, kan sätta igång liksom. Och vi tog fram manualer, vi tog fram ett utbildningspaket och lite sånt. Och sen har dom ju liksom implementerat grejerna själva kan man säga. Så jag har inte gjort mycket från mitt håll med det här, utan det har rullat rätt fint.
10	DS	När skedde allt det här?

11	E1	Ja det här startade då för fyra år sedan, totalt, men kanske tre år sedan då. Och sedan bara kanske två år sedan innan vi hade ett avtal då man faktiskt kunde köpa plattorna korrekt här i stan. Så för två år sedan kunde man så att säga sätta igång på allvar. Och nu är alla nämnder digitala i stan.
12	DS	Och ni kör ut även sekretesshandlingar i det?
13	E1	Vi har kört en pilot, i en stadsdel i samma system. Och då får dom, det är en sms-autentisering och en annan grej som jag inte riktigt har koll på hur den funkar. Men det är någon sån dubbel. Men vi har inte gått vidare och rullat ut det ännu. Vi har gjort förstudie, vi har gjort liksom PUL-ombuds avtal, vi har testat säkerheten. Alltså jag tycker vi verka egentligen vara redo att göra det, men vi har liksom inte riktigt tryckt på knappen. Våra jurister har varit lite inne på att vänta också, på datainspektionens, ska vara mer granskningar så... Det har inte funnits så mycket riktiga lösningar för sekretesshanteringen kan man säga...
14	DS	När dom här beslutet tog, vem var det som fattade dom här beslutet, och var kom liksom initiativet ifrån?
15	E1	Det är ju en delad fråga kan man säga. Dels var det ju då IT-rådet som liksom initierade det hela, hela projektet som jag står för. Och då är det ju i praktiken kommunstyrelsen som fattar beslutet. Som har sagt, jo men alla nämnder ska jobba digitalt med hela flödet, från att en handling uppstår till att det blir fattat beslut och stänger frågan. Så där är det ju kommunstyrelsen. Men sedan har ju varje nämnd ganska hör självständighet. Så att dom som har gått igång innan har ju också fattat sina egna beslut i respektive nämnd då. Men från politiskt håll skulle jag säga det har kommit.
16	DS	Okej. Hur fungerar det här systemet, om du kan berätta kort.
17	E1	Ja, jag kunde ju ha visat, men jag har inte plattan här.
18	DS	Vi är inte intresserade av att gå så djupt i det, bara nyfikna på ungefär...
19		Men där är ett webbgränssnitt, som man kan använda som administratör. Och så laddar man upp filer, och så kan man strukturera dom så som man vill ha dom. Och när an publicerar då, så syns dom i en app på politikernas platta. Där dom då har dom instanser dom sitter som ansvariga för. Dom ser det dom ingår i.
20	DS	Dom ser inte dom andras?
21	E1	Nej. Inte där. Sedan kan man ju släppa in... det är ju möjligt att göra, men vi har liksom inte öppnat upp allt.
22	E1	Och sedan så kan dom då bläddra sig in och bara se handlingarna, och dom kan anteckna i dom, och dom kan göra, ja det är en massa olika anteckningsfunktioner. Vad har vi mer.. Dom kan inte dela anteckningar med varandra idag. Dom kan lägga ner dom lokalt, om det inte är sekretess på dom, är det sekretess är dom spärrade.
23	DS	Delning, är det något som dom vill ha?
24	E1	Ja, dom vill gärna dela anteckningar med varandra. Typ i sin grupp liksom. Och inte då, då ska ju inte Moderaterna se Socialdemokraternas anteckningar liksom.
25	E1	Dom kan lägga in egna grejer, det är det en del som gör. Så har börjat se liksom, att det här kan jag använda till allt möjligt, vi kan liksom ha alla.. Alla informationsblad du får, alla kursinbjudningar som nämnden liksom... Alltså dom lägger ju inte en del annat också. Det har vi liksom släppt man kan göra lite som känner för.
26	DS	Är det liksom lite som en social plattform på det viset?
27	E1	Inte fullt ut. Det är ju en dokument-app. Där är inte mycket social funktionalitet. Det har dom också önskat. Dom vill ha en chatt eller så, i den, där dom kan liksom bjuda in vissa så dom kan sitta på mötet och kommentera, i plattan då liksom. Men det finns en liten, det är lite tudelat det där, för samtidigt så vill man ju inte att dom ska sitta under ett sammanträde och typ sms:a med varandra, och liksom att det pågår andra diskussioner parallellt i rummet. Man vill ju liksom har ett möte där man... Det är lite balans där.
28	DS	Har kommun haft någon delaktighet i utvecklingen av dom här systemen?
29	E1	Mm, ja men ganska mycket tycker jag. Det är ett ganska litet företag i Jönköping. Dom har varit rätt så lyhörda. Netpublicator heter, vet inte om ni hört om dom. Dom gjorde någon sort tidningspubliceringssystem tidigare, och så slank dom väl in på det här då. Dom hade inte så jättemånga kunder när vi kom igång. Men dom har varit väldigt snabba, lyhörda, fixat grejer. Tänker rätt, tycker jag. Det spelar stor roll. Att förstå vad dom gör.
30	DS	Att förstå hur ni arbetar också.
31	E1	Hur verksamheten funkar, ja. Ja det tycker jag.
32	DA	Hur fungerar integrationen med ert dokument och ärendehanteringssystem?
33	E1	Ja, vi prioriterade faktiskt bort det först när vi gjorde detta. Eftersom vi inte riktigt visste vad vi

		ville ha när vi gick igång. Då gick utvecklingen så himla fort, så när vi började upphandla, så fanns det en handfull sådana här system. Vi visste att vi ville ha en specifik app, att vi inte vill använda någonting annat. Vi ville kunna styra, administrera behörigheterna själva. Vi ville ha möjligheten att skjuta ut appen till plattorna. Det kan man fortfarande... Vi har inte administration med plattor... Dom ingår egentligen inte i våran plattform. Så varje nämnd som går igång måste vi, dom måste själva konfigurera plattan, ladda ner appen liksom. Och det är ju en jättegrej. Det tar ju jättemycket tid för dom att sitta och lära sig det. Så det blir en stor del av utbildningen. Att fixa hem sin egen app... Å andra sidan lär dom sig det och då kan dom använda plattan till andra saker. Så det finns ju poänger med det också.
34	E1	Men, vad skulle jag säga.... Integrationen... Jo, eftersom vi inte visste vad vi ville ha så tecknade vi bara en kort avtal. I det första steget. Vi ville vara fria att välja någonting annat. Och då var den här appen knuten specifikt till iPads, så ville vara formats-oberoende, och vi ville också man skulle kunna ha ett webbgränssnitt, och man skulle kunna använda andra enheter. Och när vi hade så kort avtal och tittade på nyttokalkylerna på en integration, då var det mycket billigare att göra det manuellt. Och då tyckte vi att då börjar vi så. Så det är först då, två år senare, som vi har bestämt oss för att gå vidare med denna lösningen, men en integration mot systemen. Så dm håller på att utveckla den nu. Och nu har dom också öppnat upp lösningen då, så nu är den plattformsoberoende, man kan, det finns ett webbgränssnitt som man också kan använda. Man kan ha andra plattor...
35	DA	Vad har ni för dokument och ärendehanteringssystem idag?
36	E1	Platina heter det. På gott och ont. Det är integrerbart, men det är inte så oerhört flexibelt.
37	DA	Dom har ju sin egen lösning också, liknande såhär.
38	E1	Ja, det har dom ju också. Och det spelar ju såklart roll. Hur man får lov att använda API:er och sånt.
39	DS	Hur många läsplattor har ni totalt?
40	E1	Hmm... vi har inget register över dom. Varje nämnd köper in dom själv. Så vi har ingen total sammanställning. Vi har inte det över politikerna heller. Men vi har ungefär sjuhundra politiker. Så jag skulle säga femhundra plattor.
41	DS	Mmm... Det vi tittar på i den här undersökningen då, det är ju olika faktorer som kan tänkas ha påverkat beslutet att införa dom här. Och vi har ett antal punkter.. Du såg säkert dom i det vi skickade till dig. Jag tänkte vi tar upp dom här punkterna så kan ju du prata lite om dom.
42	DS	Om vi börjar med kommunen vision och strategi. Hur kan det liksom ha påverkat beslutet?
43	E1	Jag skulle vilja säga ganska lite. Men jag tror att miljö, alltså vi har ju ganska stark miljöprofil, en stark miljöförvaltning, och så. Så det tror jag ändå är en viss påverkan. Miljöförvaltningen var ju tidigt ute, man pratade mycket om det ut ett miljöperspektiv. Sen när vi har kommit längre in har vi konstaterat att det är inte så mycket miljöförtjänst, ska man vara krass är det ju inte det. För att man tar bort papper slutar man inte påverka miljön. Men i början [ohörbart] nog ganska mycket.
44	DS	Okej, så det var ett av dom störta argumenten i början?
45	E1	Ja, det var ganska stort i början. Det var 13 ton papper vi skickade ut per år. Och det är ändå rätt så mycket. Fyra miljoner om året kom vi fram till, i papperskostnader liksom. Och att man budade ut vissa, alltså så. Jag tror vi landade i hundra tusen kilo koldioxid. När vi gjorde beräkningarna. 64 träd räknade vi också. Eller tre elefanter.
46	DS	Ekonomiska vinster då, var det ett argument?
47	E1	Njao, lite. Om man titta på mitt projekt som helhet, så är det dom digitala sammanträdena som finansierar det jag gör, i rätt så stor utsträckning. För att vi räknar med att [ohörbart] tre miljoner om året ungefär, på det här. Och över fyra år så får jag ihop tolv miljoner investering till mitt projekt. Så i hela resten av ärendehanteringssystemet, där har vi inte så mycket finansiell hemtagning att göra. Men då kan vi motivera det med att vi gör det här samtidigt. Så tittar man kedja som helhet så är nog det här ekonomisk till nytta [ohörbart]. I övrig är det bara kvalitetseffekter. Demokrati, och liksom sådana fina värderingar. Inte så mycket pengar.
48	DS	Att kommunen befinner sig i den offentliga sektorn är ju lite speciellt kanske, skulle du säga att det kan ha påverkat beslutet på något sätt?
49	E1	Jag vet inte om det är en stor...
50	DA	Du sa något om demokrati där precis innan...
51	E1	Jo, alltså det här området som ärendehantering, den politiska ärendehantering, alla sammanträdena, det är ju präglat av det, offentlighetsprincip, transparens och tillgänglighet för stadsbor, dom ska kunna påverka... Så att i ett större perspektiv, att digitalisera dom här processerna, där

		påverkar det ju. Som demokratiperspektivet, det blir ju en helt annan transparens, när vi inte har underlagen i en pärm som är väldigt otillgänglig i ett arkiv någonstans. Nu kan vi ju göra tjänster och lägga ut saker och så. Men avgränsningen, bara dom digitala mötena så tror jag inte den faktorn är så [ohörbart]. Det är nog mera hur man vinklar det.
52	DS	Jag tänkte på effektivitetsökning, att man kan jobba effektivare med dom här plattorna. Var det någonting man såg?
53	E1	I viss mån, ja min upplevelse är att, jag tror att pappersbesparingarna har varit det som drivit fram det. Och lite så här "Men det här är ändå framtiden. Är det inte konstigt att vi skickar ut så här mycket papper fortfarande. Det är väl ändå lite mossigt."
54	E1	Men att det fanns en väldigt stark oro för effektiviteten. Alltså jag kan ju bara bläddra, det är jättelätt att hantera en pappershög liksom. Och markera, och "hur ska jag liksom kunna överhuvudtaget.." och så. Och sedan körde dom ett möte och sen vara alla jättenöjda. Så då var det lugnt. Och så bara försvann den frågan. Det har varit symptomatiskt för alla nämnder. När dom har kommit igång med detta. Att det har varit en stark oro för att man inte ska kunna jobba effektivt, och sen så har det bara, så liksom försvann det.
55	E1	Så att, nej det var inget säljargument, inledningsvis. Självt var jag ganska övertygad om att det skulle vara effektivt. Men att det var värt att göra ändå.
56	DS	Såg man några vinster i arbetsmiljö, tex kan man ju gå och släpa på tunga dokument och så.
57	E1	Jo, men en del pratade ju om det, det är ju skönt att bara ha liksom. Sned i ryggen, och som någon menade på, att "dom här kuverten är så tjocka att dom går inte ner i mitt brevkast, så jag får alltid gå upp till posten och hämta när dom kommer" liksom, för att brevbäraren klarar inte av att dela ut dom.... Ja...
58	E1	Och sen så såg ju vi då, det vara kanske inte så mycket politikerna som pratade om det, men vi diskuterade ju ganska mycket tillgänglighetsaspekter, folk som har funktionsnedsättningar och sådana saker, synproblem och så. Där jag tror politikerna själva var mer oroad för det då. Och är det väl dom som inte var vana, som inte hade jobbat med pekplatta innan, och inte var så datorvana som var rädda att dom kommer inte se på den här skärmen. Kommer inte kunna hantera den. Men jag tror att då hade dom mycket mera en traditionell dator i sin föreställningsvärld, och plattorna är någonting helt annat.
59	DS	Tillgänglighet och mobilitet, att alltid ha med sig alla dokument och så. Har du något att säga om det.
60	E1	Jo, men det har dom nog, det har nog varit en positiv förväntan och föreställning om det innan, och det har väl hållit i sig också när det blev verklighet liksom. Det är mycket lättare att bära med sig. Dom som reser mycket har ju sett det som en fördel. Sen är... Dom får 3G-kort allihopa också. Så vi har haft lite höga utlandsfakturor som har behövt diskutera kring, man måste veta vad man gör och så om man är någon annan stans.
61	DS	Har det funnit några andra sådana kostnader som har tillkommit, extra support till exempel som ni inte hade...?
62	E1	Ja... Nej vi räknade väl med det, men vi har inte gjort någonting åt det. Dom har ingen extra support. Vi har våran vanliga IT-support, men egentligen är dom inte skyldiga att ta hand om dom här frågorna. Dom gör det i viss mån, dom supporterar liksom e-post-synk, och lite sådana saker, men dom supporterar inte appen, dom supporterar inte plattan som helhet. Så att det som har varit grejen är att vi har gjort det här, fullständigt, utan att det egentligen är en del av vår ordinarie plattform, vilket jag tycker är jätteintressant. Vi har försökt liksom påverka in det rätta då, men vi sitter ju i en ganska Microsoftpräglad plattform. Med ganska hård styrning, alla verksamhetssystem ska följa den. Men när dom här plattorna upphandlades, då var det liksom något helt annat, och så gick inte det riktigt in, och... Så att.... Ja.... Vi har supporterat dom på något sätt ändå, men inte på den gamla vanliga vägen. Det har varit mycket så att i varje nämnd så har liksom kansliet där hjälp dom rätt mycket, Och så har vi ju arrangerat utbildningsinsatser då. Jag får en del samtal. Det är inte så att man inte svarar om dom ringer, men jag har ju liksom inte supportuppdrag eller så. Så det är väl nästa steg nu då, att formalisera det här. Vi har ingen garantiavtal eller så. Pajar den så pajar den. Köpa nytt eller gå ut på stan...
63	DS	Har ni behövt bygga ut någon infrastruktur i kommunen, typ WiFi-nätet och sånt, för att det här ska fungera bättre?
64	E1	Ja lite, faktiskt. Det har också lite sådär, på ett bananskal. Ja men har dom inte haft det har det varit en del av det liksom. Har dom inte haft trådlöst nät. I vissa fall dubbla projektorer är det en del som har fixat till sina sammanträdeslokaler. Då har vi gjort det. Men sedan har vi ju ambulerande nämnder också, som tycker att det finns en poäng med... Typ en stadsdelsnämnd vill gärna

		vara på olika ställen i stadsdelarna, för att dom ska se det dom... Så där har det ju varit knepigare då, om dom ska vara i en föreningslokal på [stadsdel] ena månaden och så ska man vara på [annat ställe] nästa månad, sen folkets hus nästa månad. Så då har dom ju fått 3G-kort och då blir ju kvaliteten svajigare. Men vi hade ganska väl utbyggd i våra egna lokaler innan vi satte igång, så det var inga stora problem.
65	DS	Finns det några andra faktorer du skulle säga påverkade beslutet? Mer eller mindre?
66	E1	Ja det är ju det här med lagstyrningen, som gått in på. Det har påverkat att vi har gjort likadant i alla nämnder. Vi använder samma produkt. Vi har samma upplägg. Samma utbildningspaket och så. Det har ju berott mycket på att det hade varit en smula olagligt om alla gjort på sitt eget sätt. Inköp och så. Så att.... Ja det här med centralisering decentralisering. Det har väl varit en faktor. Om man nu ska kalla det för...
67	E1	Sen i beslutet... Får man säga att, jo men teknikutvecklingen då, det är väl liksom en sån. När iPad:en kom blev det intressant. I dom nämnder där man har en ordförande som tycker det är spännande så är det ju inga problem. Sådana saker påverkar ju. Dom tycker det är kul med prylar och så. ... Jag skulle nog säga att det är starkaste anledningen.
68	DS	Skulle du säga att kommunens image, att bygga upp en image och värdegrunder och sådana här saker, spelar en roll?
69	E1	Å, jag har svårt att värdera det.
70	DS	Visa upp sig för andra kommuner...?
71	E1	Ja, precis... Inte jättemycket tror jag. För mig är det ju lite det, jag kan ju vara lite så. O, jag har ju ändå gjort rätt mycket bra saker tänker jag. Men jag upplever inte att det är någonting man vet här, att vi är mer eller mindre starka på det här området, tror jag. Jag tror snarare man har uppfattningen att alla andra har gjort mycket mer än vad vi gjort.
72	DS	Något som vi har hört om är att det är ganska hög omsättning bland politiker, många som hoppar av. Kan det här ha någon påverkan på att behålla politikerna längre tror du?
73	E1	Ganska marginellt, tror jag nog. Nja..
74	E1	Jag tänkte på det, du pratade om digitalisering och så. Vi har ju varit i fyra andra kommuner och pratat lite. En del kommuner pratar om en sorts digital reform inom kommunen, när det gäller just dokumenthanteringen. Man skapar ett dokument digitalt, och sedan hanterar det digitalt, tex då med iPad:en då, med ändringar och så vidare. Och sen då, att det som skulle komma sen då nu är e-arkiveringen. Hur ser er, kommunens tanke om det här med digitaliseringsprocessen i sin helhet, hur ligger arbetet till där om man säger som så?
75	E1	Det är ju en förutsättning. Allt det jag har gjort stannar vi e-arkivering. Det ligger inte i mitt uppdrag, utan det är stadsarkivet som har uppdraget för det projektet. Men allting jag har gjort förutsätter ju en e-arkivering. All digitalisering jag vill få till är inte möjlig förrän den liksom finns på plats. Man kör ett pilotprojekt just nu, där man pilotar på ett av mina system då, för att ser liksom att det funkar. Men sedan har vi tagit några principbeslut på vägen. Platina, så långt vi har kommit idag, är ändå okej som ett mellanarkiv, så vi har slutat pappersarkivera parallellt. Men vi har fortfarande inte gjort en omställning till ett e-arkiv, utan dom ligger digitalt och skvalpar så länge, ett tag. Och det klarar vi liksom, under en begränsad tid. Men det är inte en långsiktigt förvarande. Vi kommer ju till en punkt där vi måste tvätta och konvertera och fixa till grejer framöver. Det är ju det vi testar nu i höst. Så idag, pappersarkiverar, det är bara sen ett halvår tillbaka vi har fått det. Det är kommunfullmäktige som tagit ett principbeslut. Så sen ett halvår tillbaka pappersarkiveras bara sånt som är faktiska original, typ underskrivna avtal, protokoll som måste. Men det som dom får till mötena är ju aldrig original. Dom är ju alltid i ärendehanteringssystemet.
76	DS	Har ni någon pappershantering kvar, kring mötena? Finns det några som inte gått över till läsplattor?
77	E1	Ja, tekniska nämnden går igång nu. Dom är dom sista in. Sedan har vi myndighetsutskottet som hanterar sekretessen, dom är kvar, och då ligger också förtroendemannanämnd och överförmyndarnämnd som har mycket sekretess. Dom har inte velat avancera. Och sedan har vi inte kört kommunfullmäktige [ohörbart]. Och där tror vi inte att vi vill ha samma lösning. För det är en annan karaktär på [ohörbart].
78	DS	Har det varit några personer som liksom har vägrat köra det digitalt?
79	E1	Ja men det är kanske någon enstaka... Vi har sagt som princip att är det någon som har liksom, rejäla problem med det här. Då får dom papper, det är inte hela världen. För poängen är fortfarande att det inte är tretton ton papper. Det är ju inte så att alla måste med till varje pris. Så här och där finns det någon enstaka. Men dom är rätt få, färre än vad jag trodde det skulle bli. Och sedan har vi också principen då, att du får inte både och. Du kan inte casha ut en platta och samti-

		diget få pappersleveranser. Utan du väljer mellan dom två
80	E1	Och sedan vet jag att en del nämndsekreterare brukar ju ta något pappers-ex och ha med sig till varje möte, ifall någon har glömt att ladda eller någonting havererar liksom. Och sedan har dom ju alltid projektorn, det har ju blivit viktigare. Det har dom ju inte tänkt på innan, utan alla har ju suttit med sina papper. Nu måste dom ju projicera och också ha en dator med sig då, så att nämndsekreteraren har också varit oroade över att, "jag sitter i protokollet och måste fokusera på det, och så ska jag hålla på med tekniker här samtidigt, och så ska jag visa handlingarna." Det har varit en sak. Så i ganska många nämnder så har, alltså förvaltningschefen, om förvaltningschefen är lite haj på datorer har den personen hjälp till med det. Eller så har dom haft någon från personalen som kanske är med på mötena första gångerna och hjälper till så att det funkar. Ja.. .lite sådana backup-tankar.
81	DS	Har ni gjort någon uppföljning på det här?
82	E1	Jag gör det nu, på dom faktiska besparingarna. Som en del i projektet. Och jag ska stänga projektet i sommar. Så nu gör jag uppföljning på det. Sedan har vi gjort utvärderingar, alltså med, kvalitativa utvärderingar. Intervjuenkäter och så.
83	DS	Hur står det sig, är dom nöjda?
84	E1	Ja, det tycker jag absolut. Faktiskt. Mer än vad jag, iofs jag hade väl en förväntansnivå som kanske var lägre än vad den borde varit. Men, ja rätt så hög nöjdhet.
85	DS	De förhoppningarna ni hade innan ni införde det här. Har dom införlivats?
86	E1	Ja det tror jag. Jag skulle säga att det utifrån användarperspektivet så har det gått lättare än vad jag hade trott. Men utifrån våra strukturer, så här som jag var inne på, att avtal är på plats, att avrop är enkelt, att support finns, så att de är liksom tydliga strukturer. Där har det tagit mycket längre tid än vad jag hade trott. Att göra det en del av vårt organisatoriska arbetssätt.
87	DS	Administrationen då, tänker du på?
88	E1	Ja, men precis, hela hanteringen av det. Det är fortfarande väldigt mycket upp till varje nämnds kansli. Det ska beställas in konton till dom för att det ska funka, det ska beställas behörigheter, det ska köpas in plattor, 3G-kort, konfigureras, mycket arbete med att få igång det. Och det är fortfarande dom som hanterar när någon enskild politiker har behov av att byta ut, när dom behöver hjälp. Dom har behövt föra in register och tänka till. Vi har tagit fram kvittenser och så, hur man får lov att använda plattan, men vi följer ju inte upp det. Och vi har ju som sagt fortfarande ingen mangegering, så vi varje uppdatering måste man ju säkerställa att alla i nämnden har kört uppdateringen.
89	E1	Vi hade något tillfälle där vi, där dom kom till mötet och dom bytte version på appen precis samtidigt, så att när dom sen startade upp plattorna på mötet så kommer en sån här fråga, "vill du uppgradera?" sådär, och hälften tryckte ja och hälften tryckte nej, och så satt dom där och tuggade och så skulle dom ha möte samtidigt, och så, ja liksom... Så att vi behöver ju ha en styrning på dom här uppdateringarna.
90	DS	Har ni haft några oväntade effekter av det här? Både positiva och negativa?
91	E1	Dom snackar mer med varandra! Faktiskt. Dom sitter bredvid och så hjälper dom varandra och så börjar dom dela med varandra om lite tips sådär, och så kommer dom på någonting liksom. Så jag tror att det är en effekt. Dels har varit, i viss fall har man upplevt att själva nämnden som grupp kanske ändå har blivit lite mer, ja, en delad upplevelse dom har då på något vis. Det för ju folk närmare varandra.
92	E1	Sen är det ju mycket fritidspolitiker som är pensionerade eller så, där man kanske trodde då, fördomsfullt, att det kommer bli svårt med dom nämnderna man har mycket äldre i liksom. Jag tycker nästan det är tvärtom. Inga problem. Nästan alla har barnbarn som har hjälp dom. Om man tittar på deras plattor har dom hundra appar med liksom pusselspel och TocaBoca, och liksom massa så. Bilder på ungarna, dom läser tidningarna, och ja, jag vet inte vad man ska kalla det för. Men jag tror att datorvana på något sätt kan nog, för vissa har det nog spelat stor roll.
93	DS	Ni kör iPad?
94	E1	Ja, än så länge.
95	DS	Det är ett väldigt enkelt system, lite avskalad system. Har det haft en betydelse?
96	E1	Ja det tror jag absolut det har gjort. Om jag jämför med som Platina t.ex., där man liksom behöver vara rätt van, expert på området för att veta vad man håller på med. Intuitiviteten är något helt annat.
97	E1	Sedan tror jag det här med format och sånt. Jag tänker på, som du var inne på innan, när hela kedjan är digital och man pratar om e-arkivering och sånt. Att innan så kunde vi ju leka att vi var

		digitala, för det gick alltid att scanna saker. Så det såg digitalt ut i den änden. Men nu, när lösningarna hänger ihop med varandra, då märker man ju liksom, om det har slunkit in fulformat på handlingarna så märks det ju direkt liksom. Så det blir ju ett automatiskt reglerande, i den här änden, om man har fuskat då, och skannat istället för att hämta in digitala originalformat. Då kan ju inte politikerna söka i dokumenten, för då är inte dom indexerade. Så det slår ju tillbaka direkt. Då kommer ju liksom ordföranden ner och börjar peta liksom. "Så här kan ni ju inte, vi vill ha det på det här sättet". Så det har nog gynnat kedjan som helhet. En mögnad i denna änden.
98	DS	Finns det några erfarenheter du har, eller ni har tagit med er?
99	E1	Hmm... ja det gör det ju såklart. En grej är väl det här att man, att vi var så oförberedda på att plattorna skulle få en så stark påverkan på beslutet, att det skulle gå så fort när beslutet kom. Då tror jag vi var inte tillräckligt kvicka som organisation där. Vi skulle ha varit bättre på att tillvarata, fånga in behovet och göra någonting bra av det. För att det märktes ju att det började poppa upp egna initiativ. Då är man ju inte tillräckligt snabb. Då är det folk som tar det i egna händer liksom. Och då får vi ju en massa efterarbete att göra istället. Jag tror att vi hade behövt vara bättre på den här proaktiviteten.
100	E1	Och sedan så att det spelar stor roll hur man lägger upp saker och ting. Hade vi inte haft utbildningspaket, och liksom stödverksamhet kring, utan bara slängt ut plattor på dom, då tror jag också upplevelsen hade varit sämre. Nu upplever jag att dom varit rätt så positiva. Men det spelar stor roll om dom är i en nämnd där dom har fått mycket stöd och hjälp. Och liksom, lullet omkring har funnits, så. Då är dom väldigt positiva också.
101	DS	Har du några frågor? [tittar på DA]
102	DA	Nej. Inte mer faktisk.
103	DS	Något annat du vill kanske säga eller berätta om det här?
104	E1	Nej, jag vet inte... ja... Det är väl frågan vad som är nästa grej. Nu har några börjat prata rätt mycket såhär om votering, närvarohantering och sånt där liksom, att man vill ha mycket, alltså... Politikerna har sett den här appen som, "det är väl det här som är dokumenthantering liksom", för dom, så. Och så vill dom ju ha allt där. Dom vill inte ha en massa olika tjänster. Utan dom föreställer sig att dom ska ha någon slags politikerplattform, liksom, och så ska dom kunna [ohörbart]. Ska jag tycka något om vad man skulle göra härnäst så skulle det väl kanske vara det. Vad är det för tjänster vi har för politiker, hur ska dom jobba med sitt uppdrag? Det tror jag är en sån här grej kan väcka litegrann.
105	DA	Jag tänkte på det, dom som skapar dokumenten och lägger upp dom. Är det nämndsekreterarna i varje nämnd? Dom är ju också användare kan man säga. Har ni hört någonting från dom?
106	E1	Dom vill ju gärna ha integrationen. Annars så för dom tjugotvå individerna är det ju ingen skillnad i arbetsbelastning. Innan stod dom och kopierade upp och sorterade en massa papper. Nu håller dom på att sortera en massa filer istället. För dom är det inte så stor skillnad. Och dom hade nog höga förhoppningar om att det skulle liksom [knäpper med fingrarna] väck med den arbetsuppgiften i princip. Så man ändå gör den här borta liksom. Så att, ja, får man till en sådan integration där hela flödet faktiskt fungerar så. Men det är ju först för två veckor sedan som alla våra förvaltningar gick in i verksamhetssystemet då. Platina. Så vi har inte heller haft.. Ja det kommer.. [ohörbart]. Mmm.
107	DA	Nej, jag har inte så mycket mer.
108	DS	Inte jag heller. Och om du inte har något mer att säga så tackar vi så jättemycket.
109	E1	Tack själv.

10 Referenser

- Achachlouei, M., Moberg, Å. & Hochschorner, E. (2013). Climate Change Impact of Electronic Media Solutions: Case Study of the Tablet Edition of a Magazine, *ICT4S 2013 Proceedings*, pp. 231-236
- Bohlin, A. (2011). *Kommunalrättens Grunder*, Stockholm: Norstedts juridik
- Brorström, S. & Solli, R. (2012). *Framtidens Historia - En Studie av Visioner Strategier och Planer i Stora Svenska Städer*, Göteborg: Kommunforskning i Västsverige
- Bull, J. & Kozak, R. (2014). Comparative Life Cycle Assessments: The Case of Paper and Digital Media, *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 45, pp. 10-18
- BusinessWeek (1975). The Office of the Future, *BusinessWeek*, vol. 2387, pp. 48-70
- Carr, M.R. (2005). An Analysis of the Feasibility of a Paperless Environment: The Case of the Mona School of Business, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 16, no. 4, pp. 286-290
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, vol. 6, no. 1, pp. 1-22
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative science quarterly*, vol. 17, no. 1, pp. 1-25
- Dagens Nyheter. (2014). Här Har Inte Ens Chefen Eget Skrivbord, Available Online: <http://www.dn.se/ekonomi/jobb-karriar/har-har-inte-ens-chefen-eget-skrivbord> [Accessed 3 April 2014]
- Dean, J.W. & Sharfman, M.P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of management journal*, vol. 39, no. 2, pp. 368-392
- Dykman, C., & Davis, C. (2012). Addressing Resistance to Workflow Automation, *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, vol. 9, no. 3, pp. 115-123
- Dykstra, R., Ash, J., Campbell, E., Sittig, D., Guappone, K., Carpenter, J., Richardson, J., Wright, A. & McMullen, C. (2009). Persistent Paper: The Myth of "Going Paperless", *AMIA 2009 Symposium Proceedings*, pp. 158-162
- Elbanna, S. & Child, J. (2007). Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and Test of an Integrative Model. *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 4, pp. 431-453
- Flaherty, D.C. & Lovato, C. (2014). Digital Signatures and the Paperless Office, *Journal of Internet Law*, vol. 18, no. 1, pp. 3-12
- Gartner. (2011). Gartner Says Apple Will Have a Free Run in Tablet Market Holiday Season as Competitors Continue to Lag, Available Online: <http://www.gartner.com/newsroom/id/1800514> [Accessed 26 March 2014]
- Gartner. (2014). Gartner Says Worldwide Tablet Sales Grew 68 Percent in 2013 with Android Capturing 62 Percent of the Market, Available Online: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2674215> [Accessed 26 March 2014]

- Göteborg Stad. (2012). Tjänsteutlåtande Papperslösa Nämndsammanträden, Diarienummer N230-0532/12, Available Online: [http://www5.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/FF4D9AC03948F680C1257A8D0057AA2C/\\$File/Tjansteutlatande%20papperslosa%20namndsammantra den.pdf](http://www5.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/FF4D9AC03948F680C1257A8D0057AA2C/$File/Tjansteutlatande%20papperslosa%20namndsammantra den.pdf) [Accessed 5 March 2014]
- Hambrick, D.C. & Snow, C.C. (1977). A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations, *Academy of Management Proceedings*, vol. 1977, no. 1, pp. 109-112
- Harrington, R.J. & Ottenbacher, M.C. (2009). Decision-Making Tactics and Contextual Features: Strategic, Tactical and Operational Implications, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 10, no. 1, pp. 25-43
- Harter, J., Schmidt, F. & Keyes, C. (2003). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies, in Keyes, C.L.M. & Haidt, J. (eds), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, Washington DC: American Psychological Association, pp. 205-224
- Hess, S. & Jung, J. (2012). Does the iPad Add Value to Business Environments?, *CHI 2012 Proceedings*, pp. 335-350
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: Om Kvalitativa och Kvantitativa Metoder*, 2nd edn, Lund: Studentlitteratur
- Hysing, E. & Olsson, J. (2012). *Tjänstemän i Politiken*, Lund: Studentlitteratur
- Högberg, Ö. (2007). *Maktlösa Makthavare - En Studie om Kommunalt Chefskap*, PhD Thesis, Institutionen för Ekonomisk och Industriell utveckling, Linköpings universitet, Available Online: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:24152/FULLTEXT01.pdf> 1 [Accessed 23 May 2014]
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? Om Metodval i Företagsekonomi och Andra Samhällsvetenskapliga Ämnen*, Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2008). *Hur Moderna Organisationer Fungerar*, 3rd edn, Lund: Studentlitteratur
- Jerräng, M. (2012). Ett iPadbegär Starkare än Skattepengar, Available Online: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.454282/ett-ipadbegar-starkare-an-skattepengar> [Accessed 26 March 2014]
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, 7th edn, Essex: Pearson Education Limited
- Kevin, L.X. (2012). Impacts of iPad Attributes: Lifestyles and Media Dependency on Adoption of iPad and Intensity of iPad Usage in Mainland China, *19th ITS Biennial Conference 2012*
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E. & Saint-Macary, J. (1995). Opening Up Decision Making: The View from the Black Stool, *Organization Science*, vol. 6, no. 3, pp. 260-279
- Liu, Z. (2005). Reading Behavior in the Digital Environment: Changes in Reading Behavior over the Past Ten Years, *Journal of Documentation*, vol. 61, no. 6, pp. 700-712
- Lundin, M., Thelander, J. & Öberg, P. (2013). *Det Välgrundade Beslutet: Om Kommunal Beredning i Kommunstyrelse- Utbildnings- Arbetsmarknads- och Miljöändan*, Uppsala: Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering
- Mangen, A., Walgermo, B. & Brønnick, K. (2013). Reading Linear Texts on Paper versus Computer Screen: Effects on Reading Comprehension, *International Journal of Educational Research*, vol. 58, pp. 61-68
- Miles, R.E., Snow, C.C. & Pfeffer, J. (1974). Organization Environment: Concepts and Issues, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol.13, no. 3, pp. 244-264

- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976). The Structure of 'Unstructured' Decision Processes, *Administrative science quarterly*, vol. 21, no. 2, pp. 246-275
- Moberg, Å., Johansson, M., Finnveden, G. & Jonsson, A. (2010). Printed and Tablet E-Paper Newspaper from an Environmental Perspective: A Screening Life Cycle Assessment, *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 30, no. 3, pp. 177-191
- Montin, S. & Granberg, M. (2013). *Moderna Kommuner*, 4th edn, Stockholm: Liber
- Nacka Kommun. (2012). Digitala Utskick till Nämnderna, Diarienummer KFKS 2011/498-006, Available Online: http://infobank.nacka.se/Handlingar/Kulturnamnden/2012/20120509/09b_Bilaga_Digitala_utskick.doc [Accessed 3 May 2014]
- Nationalencyklopedin. (2014a). Pekdator, Available Online: <http://www.ne.se/lang/pekdator> [Accessed 13 April 2014]
- Nationalencyklopedin. (2014c). Hållbar Utveckling, Available Online: <http://www.ne.se/h%C3%A5llbar-utveckling> [Accessed 13 April 2014]
- Nilsson, L. (2014). Hela Havet Stormar - På Kontoret, *ETC*, Available Online: <http://www.etc.se/inrikes/hela-havet-stormar-pa-kontoret> [Accessed 3 March 2014]
- Nilsson, V. (2012). Effektivitet som Ledord - När det Handlar om Framgångsrik Kommunal Utveckling, Göteborg: Kommunforskning i Västsverige
- Pitt, L., Berthon, P. & Robson, K. (2011). Deciding When to Use Tablets for Business Applications, *MIS Quarterly Executive*, vol. 10, no. 3, pp. 133-139
- Plimmer, B. & Apperley, M. (2007). Making Paperless Work, *CHINZ 2007*, pp. 1-8
- Pomerol, J.C. & Adam, F. (2004). Practical Decision Making: From The Legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems, *The IFIP TC8/WG8.3 International Conference 2004*, pp. 647-657
- Sellen, A.J. & Harper, R. (2002). *The Myth of the Paperless Office*, Cambridge, Mass.: MIT Press
- Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior*, 3rd edn, New York: Free Press
- Språkrådet. (2014). Pekdator, Surfplatta eller Tablet?, Available Online: <http://www.sprakradet.se/9521> [Accessed 12 April 2014]
- Statistiska Centralbyrån. (2008). Förtroendevalda i Kommuner och Landsting 2007 - En Rapport om Politikerantal och Representativitet, Available Online: http://www.scb.se/statistik/_publikationer/ME0001_2007A01_BR_ME09BR0801.pdf [Accessed 3 May 2014]
- Statistiska Centralbyrån. (2011). Kommungruppsindelning, Available Online: [http://www.scb.se/Grupp/Hitta_statistik/Regional%20statistik/Indelningar/_Dokument/Kommungruppslista%20\(bilaga1\).xls](http://www.scb.se/Grupp/Hitta_statistik/Regional%20statistik/Indelningar/_Dokument/Kommungruppslista%20(bilaga1).xls) [Accessed 3 May 2014]
- Statistiska Centralbyrån. (2012). Förtroendevalda i Kommuner och Landsting 2011, Available Online: http://www.scb.se/statistik/_publikationer/ME0001_2011A01D_BR_ME09BR1202.pdf [Accessed 17 April 2014]
- Statskontoret. (2011). Kommunalt Självstyre och Proportionalitet, Statskontoret 2011:17, Available Online: <http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2011/201117.pdf> [Accessed 3 May 2014]
- Stockholm Stad. (2013). Övergång Till Digital Nämndhantering För Miljö- och Hälsoskyddsnämnden, Diarienummer Dnr 2013-7822, Available Online: <https://insynsverige.se/documentHandler.ashx?did=1713258> [Accessed 3 May 2014]

- Svenska Datatermgruppen. (2012). Ordlista, version 2013, Available Online: <http://www.datatermgruppen.se/ordlista.html#b360> [Accessed 14 April 2014]
- Takano, K., Shibata, H., Omura, K., Ichino, J., Hashiyama, T. & Tano, S. (2012). Do Tablets Really Support Discussion?: Comparison Between Paper, Tablet, and Laptop PC Used as Discussion Tools, *OZCHI'12*, pp. 562-571
- United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Available Online: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [Accessed 2 May 2014]
- Värmdö Kommun. (2014). Värmdö Uppmärksammas för Flexkontor, Available Online: <http://www.varmdo.se/arkiv/nyheter/varmdouppmarksammasforflexkontor.5.42e2e0a7143003c9eed1ca8.html> [Accessed 3 April 2014]
- Walker, R. (2009). Achieving the Paperless Office, Available Online: <http://www.quikforms.com/WHITEPAPERAchievingThePaperlessOffice.pdf> [Accessed 8 May 2014]
- Wohl, A.D. (2003). Electronic Office, *Encyclopedia of Computer Science*, 4th edition, Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- York, R. (2006). Ecological Paradoxes: William Stanley Jevons and the Paperless Office, *Human Ecology Review*, vol. 13, no. 2, pp. 143-147
- Zirn, T. (2011a). Surfplattorna Vandrar in i Kommunerna, *Computer Sweden*, Available Online: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.379639/surfplattorna-vandrar-in-i-kommunerna> [Accessed 26 March 2014]
- Zirn, T. (2011b). Kommunpolitikens Kärlek till iPad Fortsätter, *Computer Sweden*, Available Online: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.421339/kommunpolitikens-karlek-till-ipad-fortsatter> [Accessed 26 March 2014]