

Prosessledelse og interoperabilitet:
En casestudie av norske offentlige forvaltninger

Arne Solheim og Sindre Ohm

Veileder
Tom Roar Eikebrokk

Masteravhandlingen er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne avhandlingen er en avsluttende del av studiet Master i Informasjonssystemer, ved Universitetet i Agder. Avhandlingen er skrevet innenfor faget 501 – Masteravhandlingen for informasjonssystemer og teller 30 studiepoeng. Gjennom avhandlingen har vi ønsket å se nærmere på temaene prosessledelse og interoperabilitet, og i hvilken grad offentlige bedrifter har sistnevnte i bakhodet når de modellerer forretningsprosesser.

Vi vil takke veileder Tom Roar Eikebrokk, for tilbakemeldinger og veiledning gjennom hele forskningsprosessen. Videre vil vi og takke alle deltakere som stilte seg villig til å bidra til datainnsamlingen, slik at vi fikk muligheten til å gjennomføre denne avhandlingen.

Kristiansand, 2.6.2014

Arne Solheim

Sindre Ohm

Sammendrag

Stadig flere organisasjoner ser behovet for å endre på arbeidsrutiner. Grunnen til dette kan være et ønske eller krav om optimalisering, effektivisering, økt samhandlingsevne e.l.. Prosessledelse er da en metode for å hjelpe organisasjoner til å optimalisere arbeidsprosesser gjennom kontinuerlig endringer. For offentlige forvaltninger er dette et område som både er aktuelt og utfordrende, blant annet fordi det stadig kommer nye krav til effektivisering. I tillegg har det i senere tid kommet føringer og krav til informasjonsdeling og samhandling mellom ulike offentlige forvaltninger, også bedre kjent som interoperabilitet. Prosessledelse kan være behjelpelig i denne situasjonen, ved å skaffe oversikt og kontroll over egne prosesser, og muligheten til å optimalisere prosesser for fremtidig samhandling.

For å belyse dette har vi gjennomført en studie på utførelse av prosessledelse i offentlige forvaltninger i Norge, og hvordan interoperabilitet inkluderes i denne prosessen. Studien bygger på en kvalitativ forskningstilnærming hvor flercaststudie er brukt som forskningsmetode. Empiri er samlet inn på bakgrunn av ni intervjuer, med seks offentlige forvaltninger og to konsulentsbedrifter.

Vi så at prosessledelse ble brukt på ulike måter i de forskjellige offentlige forvaltningene, ettersom de også hadde ulike grunner for å gjennomføre dette. Det viste seg at de fleste var ukjent med både begrepet interoperabilitet, og de statlige føringene på dette. Men vi fant fortsatt elementer av interoperabilitet som var etablert, uten at forvaltningene kanskje var klar over dette selv. Bruken av prosessledelse var forskjellig, men fremgangsmåten og prosessene var svært like. Vi argumenterer for at dette gir offentlige forvaltninger en god mulighet til å samhandle rundt fremtidige prosessledelsesprosjekter uten større hindringer, fordi forståelsen og faseløpet er svært likt.

Implikasjoner av dette studiet viser til at myndighetene må komme mer på banene, definere standarder og krav. Det er behov for utbredt rammeverk som kreves implementering, og at det tilbys veiledning og ressurser for å gjennomføre. Et slikt rammeverk vil være fremtidsrettet og skape større mulighet for samhandlinger på tvers av forvaltninger, men krever forankring og oppfølging fra myndighetene. For forskning viser studien at man videre burde se på interoperabilitet mellom enheter i bestemte offentlige forvaltninger. En burde undersøke gevinster av interoperabilitet i for å bryte ned «silo-tankegangen» som befinner fortsatt finnes offentlige forvaltninger.

Innhold

Forord	iii
Sammendrag	v
1. Introduksjon	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.2 Motivasjon.....	2
1.3 Leseveiledning	3
2. Litteratur.....	5
2.1 Litteratursøk	5
2.2 Grunnleggende litteratur på emnet	6
2.3 Interoperabilitet	6
2.4 Prosessledelse	8
2.5 Forretningsprosesser.....	9
2.6 Forretningsprosessmodeller.....	11
2.7 Modelleringsteknikker.....	12
2.8 Metode for prosessutvikling og prosessdokumentering.....	14
2.9 Suksessfaktorer for prosessledelse	16
2.10 Offentlig sektor.....	18
2.11 Andre fremgangsmåter for prosessendring	19
2.12 Oppsummering teori	20
3. Forskningstilnærming.....	23
3.1 Grunnleggende antagelser og forskningsperspektiv.....	23
3.2 Forskningsdesign/strategi	23
3.3 Metodisk tilnærming	25
4. Forskningskontekst.....	31
4.1 Studiens setting	31
5. Resultater	33
5.1 Forvaltning A	33
5.2 Forvaltning B.....	35
5.3 Forvaltning C.....	37
5.4 Forvaltning D	40
5.5 Forvaltning E.....	41
5.6 Forvaltning F.....	43
5.7 Konsulentbedrift A	46
5.8 Konsulentbedrift B.....	50
5.9 Oppsummering av funn.....	55
6. Diskusjon	61
6.1 Hvorfor utfører offentlige forvaltninger prosessledelse?	61
6.2 Hvordan utføres prosessledelse i offentlige forvaltninger?.....	63
6.3 Hvilke erfaringer har offentlige forvaltninger gjort seg i forhold til prosessledelse?	67
6.4 Interoperabilitet i prosessledelse.....	70
6.5 Begrensinger i studien.....	72
6.6 Oppsummering av diskusjon	72
7. Konklusjon og implikasjoner.....	75
7.1 Konklusjon	75
7.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner	76
8. Referanser	77
9. Vedlegg	81

Figur liste

Figur 1: Tilnærminger til prosessledelse (Iden, 2013, p. 32)	8
Figur 2: Elementer i begrepet prosess (Iden, 2005, p. 19)	9
Figur 3: Ulike prosess nivåer basert på Holt (2009, p. 8).	10
Figur 4: Et eksempel på flytskjema.....	13
Figur 5: Et eksempel på prosess i BPMN	14
Figur 6: Ris metoden for prosessutvikling (Iden, 2005; 2013, p. 89).....	14
Figur 7: RIS metoden for prosessedokumentering (Iden, 2013, p. 96)	15
Figur 8: Kritiske suksessfaktorer for prosessledelse (Sedera et al., 2004) gjengitt av (Iden, 2013)	16
Figur 9: Oversikt over offentlig sektor (SSB, 2013)	18
Figur 10: Forskningsdesign etter ide av (Dubé & Robey, 1999, p. 227)	24
Figur 11: Analyseprosessen (Creswell, 2009)	29
Figur 12: Prosessutvikling og – dokumentering i offentlige forvaltninger.....	66

Tabell liste

Tabell 1: Databaser og søkeord	5
Tabell 2: Hensikt med Prosessmodeller (Iden, 2005, p. 23)	11
Tabell 3: Forklaring av de prosjektspesifikke faktorene (Sedera et al., 2004, p. 488)	16
Tabell 4: Forklaring av de prosjektspesifikke faktorene (Iden et al., 2007, pp. 84-87)	17
Tabell 5: Fordeler og ulemper ved kvalitative metoder (Jacobsen, 2000)	25
Tabell 6: Oversikt over intervjuer.....	26
Tabell 7: Mulige utførelser, fordeler og begrensinger ved intervjuer (Creswell, 2003, p. 186).....	27
Tabell 8: Oversikt over dokumentanalyse.....	27
Tabell 9: Dokumentanalyse: Dokumenter, fordeler og begrensninger (Creswell, 2003, p. 187).....	28
Tabell 10: Validitet (Oates, 2006, p. 294)	30
Tabell 11: Oppsummering av funn offentlige forvaltninger del 1	56
Tabell 12: Oppsummering av funn offentlige forvaltninger del 2	57
Tabell 13: Oppsummering av funn konsulentbedrifter del 1	58
Tabell 14: Oppsummering av konsulentbedrifter del 2	59
Tabell 15: Oppsummering rundt oppfatning av begrepet prosessmodellering.....	60
Tabell 16: Matrise: De ulike enhetenes tilnærminger til prosessledelse	61
Tabell 17: Erfaringer fra arbeid med prosessledelse i de ulike offentlige forvaltningene	67

1. Introduksjon

Siden IT revolusjonen startet på alvor på midten av 1980 tallet har IT hverdagen til både offentlige og private organisasjoner endret seg radikalt. Stadige nye trender innfor kommunikasjons- og samhandlingsløsninger har ført til større muligheter, føringer og krav til samarbeid på tvers av organisasjoner. I mange tilfeller gjør dette at man sitter igjen med et flere ulike organisasjonsspesifikke arbeidsprosesser som en ikke har fullstendig oversikt over. Kommunikasjonssvikt, mangel på kontroll og andre flaskehals vil kunne hindre, og fungere som barrierer for eventuelle samarbeid med andre organisasjoner.

En mulig løsning på dette problemet er å modellere og endre arbeidsprosesser, slik at man får kontroll, oversikt og får optimalisert arbeidet som blir utført. Dette kan gjøres på ulike måter og ved hjelp av ulike konsepter, enten bare modellere eller også endre, alt etter hvor drastisk man ønsker å gå til verks. Den kanskje mest fornuftige løsningen her er «Business Process Management» (BPM) eller prosessledelse på norsk, som er en bred, inkluderende og langsiktig tilnærming til prosessendringer (Iden, Eikebrokk, Olsen, & Opdahl, 2006).

For å øke samhandlingsevnen og gjøre integrasjonshorisonten større, har man fra statlig hold rundt omkring i verden laget rammeverk en må ta hensyn til i offentlige investeringer. Dette for å skape og opprettholde evnen til samarbeid både på regionalt og lokalt nivå (Klischewski, 2004), bedre kjent som interoperabilitet. Temaet er blitt viktig for offentlig forvaltning, ettersom det ofte her finnes et større antall prosesser som går på tvers av organisasjoner og tjenester (Hjort-Madsen, 2006). Interoperabilitet ses på som nødvendig for å kunne oppnå en sømløs informasjonsflyt mellom ulike forvaltninger ved å dele informasjon og redesigne interne forretningsprosesser (AGIMO, 2007; Guijarro, 2007). Bruk av prosessmodeller øker organisasjonens evne til interoperabilitet (Legner & Lebreton, 2007).

I Norge har staten gjennom Direktoratet for Forvaltning og IKT (DiFi) gitt ut et slikt rammeverk, også kalt arkitekturprinsipper. Disse har som mål å oppnå «En mer brukerorientert og kostnadseffektiv forvaltning» (DiFi, 2012). Samtidig blir det oppgitt at prinsippene skal fungere som et sett med felles retningslinjer for alt arbeid med IT i offentlig sektor, uansett om det er snakk om en endring eller innfører nye løsninger (DiFi, 2012).

Som et eksempel har Universitetet i Agder (UiA) startet på et prosjekt som går ut på å forbedre interne arbeidsprosesser og optimalisere bruken av IT. Her ser de på hvordan man kan arbeide mer effektivt med de ressursene man har, og oppnå en kultur for kontinuerlig effektivisering av arbeidsprosesser. En ønsker å fokusere i denne omgang på såkalte «lavt-hengende frukter», eller små endringer som gir store gevinster. De skal prøve å oppnå dette ved i første omgang å modellere administrasjonsprosesser.

En slik modellering krever ofte både tid, penger og IT-relaterte ressurser som eksempelvis støttesystemer eller tegneprogrammer. Slik at disse endringene kan trekkes under de statlige arkitekturprinsippene som inkluderer interoperabilitet. Resultatet av prosessledelsesarbeidet i en forvaltning vil kunne gi andre interessenter en økt innsikt inn i dens arbeidsprosesser, og dermed kunne legge et grunnlag for fremtidige samhandlingsprosjekter. Dette skapte en interesse hos oss, for å se om offentlige forvaltninger har samhandling i bakhodet når en gjennomfører prosessledelsesprosjekter internt i egen organisasjon.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi ønsker på bakgrunn av dette å se på hvordan offentlige organisasjoner/etater har brukt staten sine arkitekturprinsipper når de har gjennomført modellering av prosesser. Problemstillingen blir da:

Hvordan inkluderer offentlige forvaltninger interoperabilitet i prosessledelse?

For å svare på denne problemstillingen mener vi at det er viktig å kartlegge motivasjonen for å utføre prosessledelse i offentlige forvaltninger, fordi dette kan peke på hva som blir vektlagt og om interoperabilitet er inkludert. Det er naturlig å anta at dersom flere forvaltninger deler den samme motivasjon for prosessledelse, så øker evnen til interoperabilitet. Ved en eventuell likhet i utviklingsarbeidet kan dette også støtte opp samhandlingsevner rundt fremtidige prosessledelsesprosjekter på tvers av forvaltninger. Her vil det også være interessant å se om det ligger noen føringer, prinsipper eller rammeverk i bunn for arbeid med prosessledelse i norske offentlige forvaltninger.

Selv om det ikke er noen likhet i motivasjon eller selve arbeidet med prosessmodeller vil erfaringer kunne peke på hvilke faktorer som spiller inn for å kunne lykkes med prosessledelse. De ulike erfaringene vil også kunne virke veiledende som en beste praksis på hvordan offentlige forvaltninger kan utføre prosessledelse.

For å belyse hvordan norske offentlige forvaltninger vektlegger interoperabilitet i sin prosessledelse, vil vi undersøke følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvorfor utfører de prosessledelse?
- 2) Hvordan utfører de prosessledelse?
- 3) Hvilke erfaringer har de gjort i forhold til prosessledelse?

1.2 Motivasjon

I løpet av masterstudiet har vi blitt presentert for en rekke ulike temaer og emner innenfor fagfeltet informasjonssystemer (IS), deriblant prosessledelse og prosessmodellering, og utfordringer knyttet til IS i offentlige sektorer. Eksempelvis er effektivisering en utfordring som offentlig sektor står ovenfor. Vi har fått en forståelse av at prosessledelse kan føre til en eventuell optimalisering og automatisering av arbeidsprosesser, som igjen vil skape en økt effektivitet i gitt organisasjon. Det har også i senere tid vært mye fokus på samhandling i offentlig sektor, som for eksempel sammenslåinger av forvaltninger som for eksempel kommuner eller høyere utdanningsinstitusjoner. I slike tilfeller kan det være hensiktsmessig å ha oversikt over hvordan egne prosesser blir utført.

Vi har i denne masteravhandlingen fått mulighet til å se på hvordan offentlig forvaltninger tar hensyn til denne tematikken, når de utfører prosessledelse. Interoperabilitet er et fremtidsrettet og spennende tema som vi tror offentlig forvaltninger vil ha nytte av informasjon rundt, sett i et forvaltningsperspektiv. Avhandlingen vil forhåpentlig også kunne bidra til eksisterende forskning på feltet.

1.3 Leseveiledning

Denne avhandlingen er delt opp i seks hovedkapitler, litteratur, forskningstilnærming, forskningskontekst, resultater, diskusjon og konklusjon.

Kapitlet Litteratur presenteres tidligere forskning som er relevant for studien, og vi definerer ulike temaer og begreper som blir brukt videre i avhandlingen. I kapitlet trekker vi frem sentrale begreper som prosessledelse, interoperabilitet og hvordan dette berører offentlige forvaltninger. Neste kapittel, Forskningstilnærming presenterer hvordan vi har gjennomført denne studien. Vi går her gjennom følgende punkter: forskningsståsted, datautvalg og strategi, hvordan studien er gjennomført og hvordan dataene er analysert. Kapitlet Forskningskonteksten skal kunne bedre gi en forståelse av konteksten studiet er gjennomført.

I kapitlet Resultater blir resultatene av intervjuer og dokumentanalyser presentert, opp i delkapitler presenteres de ulike forvaltningene og konsulentbedriftene hver for seg. De viktigste funnene blir oppsummert i Tabell 11, Tabell 12, Tabell 13 og Tabell 14, i slutten av kapitlet. Vi diskuterer så resultatene opp mot hverandre og tidligere forskning i kapitlet Diskusjon. Kapitlet er strukturert rundt våre tre forskningsspørsmål. Avhandlingen avsluttes med kapitlet Konklusjon hvor vi prøver å besvare problemstillingen vår, drøfter implikasjoner og foreslår videre forskning på området.

2. Litteratur

Dette kapittelet er strukturert som følgende: Vi starter med å omtale litteratursøket med søkeord som ble brukt, før vi kort nevner grunnleggende litteratur innenfor emnet. Deretter gjennomgår vi litteraturen hvor vi definerer interoperabilitet, prosessledelse og forretningsprosesser. Vi trekker frem ulike modelleringsteknikker, metode for dokumentering og utvikling av prosesser, og kritiske suksessfaktorer ved prosessledelse. Videre defineres hva vi legger i offentlige forvaltninger, før det avslutningsvis blir sagt litt om andre fremgangsmåter for prosessendring, henholdsvis virksomhetsarkitektur og Gevinstrealisering.

2.1 Litteratursøk

Tabell 1 viser hvilke databaser som er brukt til å søke etter relevant litteratur til oppgaven, i tillegg viser den hvilke søkeord som ble benyttet. Før vi startet søket, lagde vi oss en liste med uttrykk relevant for vårt tema. Underveis i søkene brukte vi ulike kombinasjoner av disse for å finne artikler som passet vårt formål. Etter hvert som det dukket opp artikler som vi mente var relevante, satte vi dem i en matrise i et Excel, slik at vi senere kunne gå i gang med en nærmere analyse. Ofte i artiklene stod det nøkkelord i starten for hva artikkelen inneholdt, disse viste seg å være effektive for å klassifisere om vi hadde funnet gull eller gråstein.

Tabell 1: Databaser og søkeord

Databaser	Søkeord
Google Scholar	Buisness Process
Google	- Modelling
Ebscohost	- Modeling
Bibsys	- Managment
Aura	- Sucess factors
ACM digital Library	- Notation
Oria	- BPMN
	Prosessledelse / -modellering
	- Suksessfaktorer
	Public / offentlig
	- Sector
	- Organization
	- Administration
	Enterprice arcitecture
	Interoperabilitet
	Interoperability
	- Organizational
	- Business
	- Framework

Flere artikler ble også funnet ved å følge litteraturlistene til de ulike artiklene som dukket opp under søket. Som et kriterium på valg av artikler gikk vi ut ifra antall siteringer der det var mulig, dette krevde at databasen tilbød denne informasjonen og at det fantes et utvalg av artikler om temaet.

2.2 Grunnleggende litteratur på emnet

I løpet av 1980 tallet vokste det frem en tilnærming til arbeid med prosesser som omtales som «Total Quality management»(TQM), eller på norsk kvalitetsledelse (Iden, 2005). En mente her at gode prosesser var en forutsetning for god kundebehandling, og som hensikt hadde metoden at de ansatte skulle følge prosessene (Iden, 2005). Sentrale publikasjoner på dette emnet er: Harrington (1991), Oakland (2003), og Beckford (2010).

På starten av 90 tallet kom artikler som skulle i ettertid vise seg å være veldig sentrale innenfor «Business Process Reengineering»(BPR), eller prosessendring på norsk. Disse var: Hammer (1990), og Davenport og Short (1990). Utrykket BPM er på mange måter en videreutvikling av de to overnevnte tilnærmingene til endring av prosesser, og i ettertid er det publisert en rekke artikler og bøker på feltet. Av norske publikasjoner kan man trekke frem sentrale som Willoch (1994), Iden (2005), Iden, Opdahl, Eikebrokk, og Olsen (2007), og Iden (2013). Vi går videre inn på dette feltet fra kapittel 2.4 til 2.9. Utrykkene prosessmodellering og prosessledelse blir ofte brukt om hverandre i litteraturen, vi vil i denne avhandlingen benytte oss av sistnevnte.

2.3 Interoperabilitet

Begrepet interoperabilitet betyr samspill, at noe skal virke sammen. Utrykket beskriver muligheten til å samhandle og ikke samhandlingen i seg selv, en ønsker å fjerne uforeneligheter som hindrer samhandling mellom to eller flere entiteter, og skape en mulighet for å koble disse sammen (Chen & Daclin, 2006). DiFi definerer interoperabilitet som «*Virksomheten og dens IT-løsninger må ved behov kunne samhandle med andre relevante virksomheter og deres IT-løsninger på et hensiktsmessig nivå.*» (DiFi, 2012, p. 6).

Definisjonen til DiFi er basert på definisjon til «*European Interoperability Framework*» (EIF) (ISA, 2010). Dette er ett av flere ulike rammeverk som definerer interoperabilitet for bedrifter og forvaltninger. EIF deler interoperabilitet opp i ulike nivåer, *organisatorisk interoperabilitet, semantisk interoperabilitet og teknisk interoperabilitet*. Denne oppdelingen gjenspeiles også i DiFi sine prinsipper og dermed for en norsk setting (DiFi, 2012; ISA, 2010). Organisatorisk interoperabilitet handler om evnene til å samarbeide for å oppnå felles mål ved å integrere forretningsprosesser og relaterte datautvekslinger (ISA, 2010). Semantisk interoperabilitet innebærer å avklare meningsinnholdet for informasjonselementer som utveksles, en skal sørge for at informasjonen som overføres har samme betydning før, under og etter utveksling (DiFi, 2012; ISA, 2010). Teknisk interoperabilitet definerer det tekniske aspektet av å koble sammen informasjonssystemer, dette blir definert av DiFi som «*tekniske standarder som legger til rette for veldefinerte grensesnitt, overføringsprotokoller, og formater*» (DiFi, 2012, p. 6).

«*ATHENA Interoperability Framework*» (AIF) som er et annet rammeverk, deler interoperabilitet inn i fire nivåer; *forretningsnivå, prosessnivå, tjenestenivå og informasjonsnivå*. Forretningsnivå kan ses på som en virksomhet sine organisatoriske og operasjonelle evner til objektivt å samhandle med andre eksterne organisasjoner, til tross for ulikheter i arbeidspraksis, kultur, lovgivninger, og kommersielle tilnærminger (Berre et al., 2007). Prosessnivå definerer interoperabilitet mellom enkelte forretningsprosesser, disse skal kunne kobles sammen, også på tvers av ulike organisasjoner. Tjenestenivå tar for seg samhandling mellom ulike applikasjoner (Berre et al., 2007). Informasjonsnivå går på utveksling og prosessering av dokumenter, samt beskjeder eller strukturer mellom ulike entiteter (Berre et al., 2007).

I denne avhandlingen vil vi fokusere på forretningsnivået, som i praksis er det samme som organisatorisk interoperabilitet. Dette går også under navnet forretnings interoperabilitet, og defineres som den organisatoriske og operasjonelle muligheten en forretning har til å samhandle med sine forretningspartnere (Greiner, Legner, Lippe, & Wende, 2007). Noe man gjør gjennom; etablere, utfører, og utvikle IT-støttete forretningsforhold for å skape verdi (Greiner et al., 2007; Legner & Wende, 2006). Definisjonen for forretnings interoperabilitet overlapper definisjonen av organisatorisk interoperabilitet, og vi vil videre i avhandlingen bruke uttrykket «interoperabilitet» som et felles begrep på de tre tilnærmingene; forretnings interoperabilitet, forretningsnivå og organisatorisk interoperabilitet.

Vi kommer dermed frem til følgende definisjon på interoperabilitet i denne avhandlingen:

En forvaltnings organisatoriske og operasjonelle evner til effektivt å etablere, utføre, og utvikle samhandlinger med eksterne forvaltninger. Dette selv om man finner ulikheter i arbeidspraksis, kultur, og kommersielle tilnærminger for å oppnå felles mål ved integrering av forretningsprosesser, og relaterte data som skaper verdi.

Det finnes lite teori på dette området av interoperabilitet, mesteparten fokuserer på teknisk og semantisk nivå (Greiner et al., 2007). Noe vi og erfarte underveis i teorisøket vårt.

Greiner et al. (2007) identifiserer flere viktige faktorer for å kunne oppnå interoperabilitet. Han trekker blant annet frem en kultur for tillit blant ansatte, prosesser og terminologi som reflekterer en industristandard. For at prosessmodeller skal kunne tilby interoperabilitet er det viktig at de er utfyllende og gir mening, dette kan oppnås ved bruk av standard modelleringsteknikker som for eksempel BPMN (Höffner, 2007). BPMN gir forvaltninger muligheten til å kommunisere prosessene sine på en standardisert måte, slik at de bedre kan opprette nye samhandlinger og utføre endringer innenfor disse (OMG, 2014). Vi går dypere inn på BPMN i kapitlet modelleringsteknikker. Rosemann (2006) sier at kompleksiteten som modelleringsteknikker har, fører ofte til en begrenset forståelse av praksis.

Det finnes også flere underliggende årsaker til at enkelte organisasjoner i økende grad oppnår interoperabilitet (Grilo, Jardim-Goncalves, & Cruz-Machado, 2007). Dette kan være organisasjoners individuelle egenskaper som eksempelvis, en høy grad av innovasjon, sentralisert ledelse, strømlinjeformede prosesser, og tilgjengelighet av IT-ressurser. Organisasjoner som befinner seg i et nettverk med en sterk kjerne som styres av innovasjon og interoperabilitets teknologi, eller i en gruppe organisasjoner med lignende størrelse, evner, og strømlinjeformede prosesser, vil også lettere oppnå økt interoperabilitet (Grilo et al., 2007). Et annet forhold som kan gi økt interoperabilitet mellom organisasjoner er en hyppig informasjonsutveksling med høy intensitet, her kreves det også at partene har gjensidige forventninger til utvekslingen (Grilo et al., 2007).

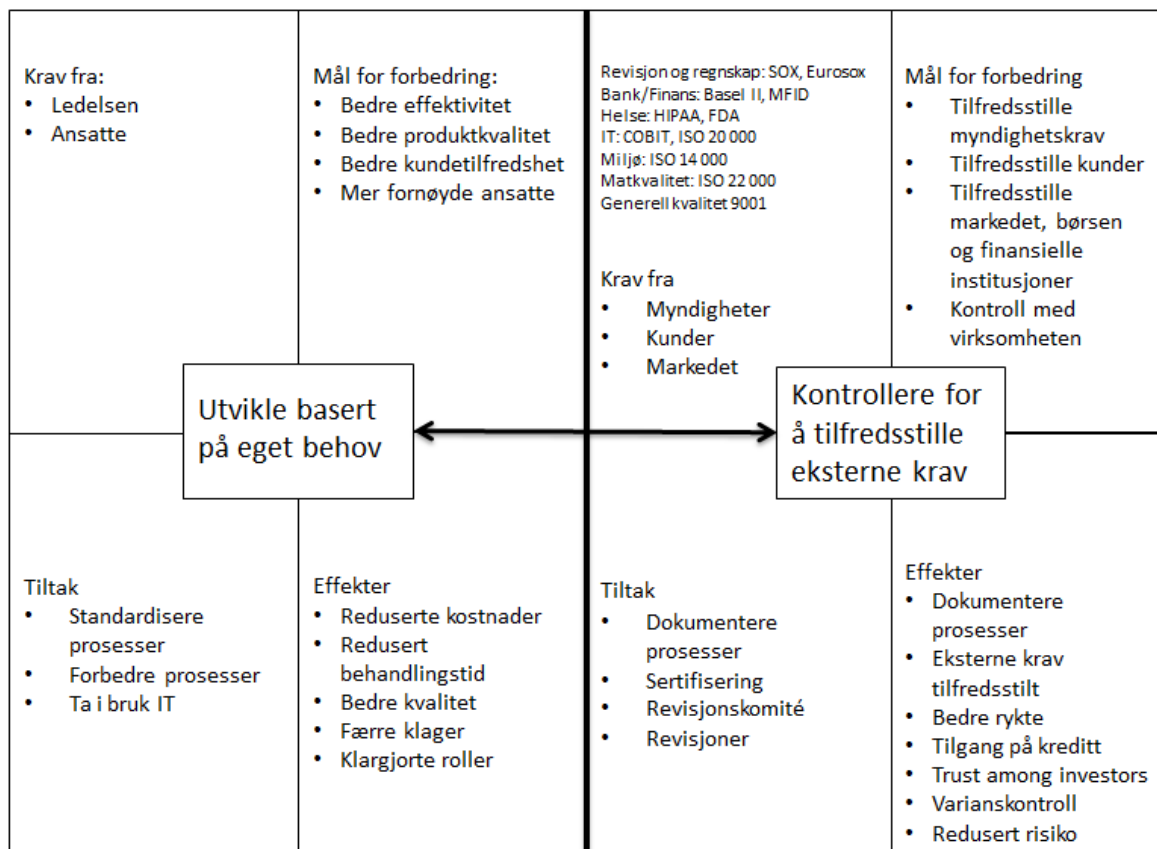
2.4 Prosessledelse

Prosessledelse er en samlebetegnelse på konsepter, metoder og teknikker som støtter design, administrasjon, konfigurasjon, vedtak og analyse av forretningsprosesser (Weske, 2012). Prosessledelse kan også ses på som en disiplin for å lede organisatoriske prosesser, hvor arbeidet til en virksomhet organiseres ved å fokusere på aspekter rundt funksjonalitet og organisasjon (Iden, 2013; Weske, 2012, p. 107).

Leymann og Altenhuber (1994) deler prosessledelse opp i to faser; *byggefase*n hvor man modellerer prosessene, og *kjørefase*n hvor prosessene utføres etter prosessmodellene. For ledelsen i en organisasjon betyr prosessledelse å sørge for at alle prosesser i bedriften er underlagt styring og kontroll, enkeltvis og samlet (Iden, 2013). Smith og Fingar (2003) beskriver prosessledelse som et verktøy som både kan omfatte prosessforbedring som et enkelttiltak, og som en mer helhetlig plan for kartlegging, styring, og kontinuerlig forbedring av prosesser.

Prosessledelse i Norske organisasjoner

Det er per dags dato ikke etablert en ensartet praksis til prosessledelse i norske organisasjoner (Iden, 2013). Det er blitt observert at norske organisasjoner sliter mellom to ulike perspektiver; utvikling av prosesser basert på egne behov, og kontroll av prosesser for å tilfredsstille eksterne krav (Iden, 2013). De to perspektivene definerer bakgrunnen for prosessendringen, om dette er grunnet interne behov eller eksterne krav. Perspektivene er ikke ekskluderende.

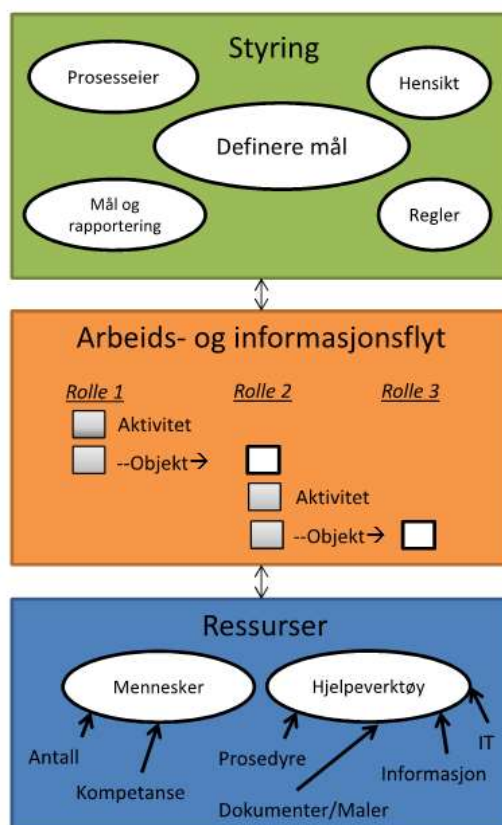


Figur 1: Tilnærminger til prosessledelse (Iden, 2013, p. 32)

Figur 1 visers de to perspektivene som igjen blir del inn i fire kategorier; *Krav, mål for forbedring, tiltak og effekter*. *Krav* forklarer hvem som krever at endringer av dagens praksis blir gjennomført. *Mål for forbedring* definerer hvilke langsiktige resultater som skal oppnås ved gjennomførte endringer. *Tiltak* er hvordan endringene skal gjennomføres. *Effekter* definerer kortsiktige resultater ved å gjennomføre endringene.

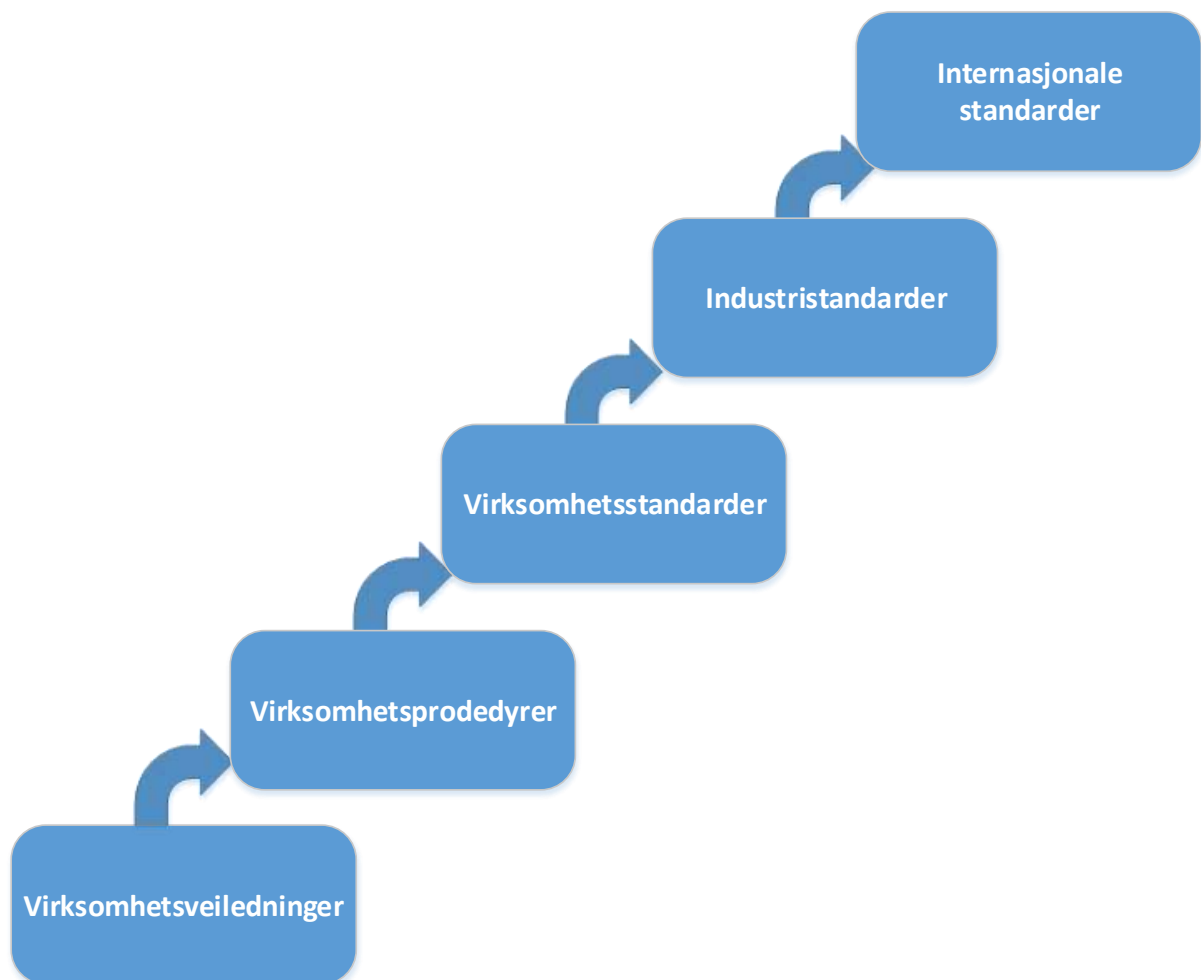
2.5 Forretningsprosesser

Forretningsprosesser kan forklares som en flyt av aktiviteter som utføres koordinert i et organisatorisk og teknisk miljø, for sammen å realisere et forretningsmål (Aytulun & Guneri, 2008; Weske, 2012). Hver prosess har tilhørighet i en organisasjon, men kan ha en innvirkning på forretningsprosesser i andre organisasjoner (Weske, 2012). Når en utvikler forretningsprosesser i bestemte organisasjoner, er det viktig å være enig om hvilke elementer en prosess består av. Man bør være i stand til å arbeide med de ulike delene sammen og hver for seg (Iden, 2005). Iden (2005) sier at forretningsprosesser består av flere ulike elementer, og trekker frem at; *styring, arbeids- og informasjonsflyt, og ressurser* inngår i prosessbegrepet som vist i Figur 2. *Styring* beskriver prosessens nødvendige variabler som prosesseier og hensikt. *Arbeids- og informasjonsflyt* beskriver flyten av aktivitetene i forretningsprosessen. *Ressurser* er tilgjengeligheter av mennesker og verktøy for en vellykket utførelse av forretningsprosessen.



Figur 2: Elementer i begrepet prosess (Iden, 2005, p. 19)

Forretningsprosesser skiller seg ut ved at de har ulike detaljnivåer og form, de kan for eksempel være standarder, prosedyrer eller retningslinjer for å utføre et arbeid (Holt, 2009). Figur 3 viser eksempler på ulike detaljnivåer en forretningsprosess kan være basert på. *Internasjonale standarder* er de mest detaljerte og er internasjonalt anerkjente, et eksempel er ISO standarder. *Industristandarder* er drevet av virksomheter innen for en industri og kan variere fra internasjonal annerkjennelse, til et samarbeid mellom to ulike virksomheter. *Virksomhetsstandarder*, *virksomhetsprosedyrer* og *virksomhetsveiledninger* skiller seg ved at standardene er svært veldefinerte, prosedyrer kun er beskrivende, og veiledninger viser fo-retrukket utførelse (Holt, 2009).



Figur 3: Ulike prosess nivåer basert på Holt (2009, p. 8).

Holt (2009) nevner også vanlige problemer med prosesser som; at de er for lange, det er for mange, eller at de er urealistiske. Dette fører til at prosessene ofte blir uhåndterlige og kan skape problemer. For korte prosesser eller som er definert av komiteer, vil møte problemet med at de ofte representerer et forenklet bilde av virkeligheten. De kan dermed anses som unøyaktige. Galt språk, uvitenhet, frykt for å ikke gjøre ting rett og feil oppfatning av verdien til en prosess, kan føre til at arbeidsprosessen ikke blir fulgt slik den skal (Holt, 2009). Enhver endring av forretningsprosesser bør modelleres og testes, før de blir implementert eller anvendt i virksomheten (Aytulun & Guneri, 2008).

2.6 Forretningsprosessmodeller

Forretningsprosessmodeller er forenklinger av virkeligheten og representerer en detaljplan for et sett prosessinstanser av lignende struktur (Holt, 2009; Weske, 2012). Siden forretningsmodeller representerer en forenklet virkelighet vil det alltid mangle noe informasjon, dette kan løses med å inkludere tilhørende beskrivelser i tekstform (Holt, 2009). Beskrivelser vil hjelpe brukere som ikke er vant til å lese prosessmodeller ved å bidra med viktig informasjon i en form man kjenner til.

En grafisk modell av prosessen er et sentralt hjelpemiddel når prosesser skal dokumenteres og forbedres (Iden, 2005). De kan blant annet brukes til å forenkle organisatoriske endringer, eksempelvis ved hjelp av flere ulike verktøy og metoder (Bosilj-Vuksic, Giaglis, & Hlupic, 2001).

I Tabell 2 ser vi hva Iden (2005) sier man kan bruke slike modeller til og hva man kan oppnå med dem.

Tabell 2: Hensikt med Prosessmodeller (Iden, 2005, p. 23)

Kommunikasjon	En modell gir bedre oversikt over helheten og de enkelte elementene enn det en tekst basert beskrivelse gir. Når en arbeidsgruppe er samlet for å drøfte ulike forhold i tilknytning til en prosess, er det svært nyttig å bruke grafiske modeller som referanse for de tema man diskuterer. En modell er et kommunikasjonsmiddel.
Dokumentasjon	En Model er godt egnet for å dokumentere en prosess. En grafisk modell gjør det lettere for leseren å få oversikt over prosessen, både helheten og de ulike delene som den består av. Spesielt gjelder dette når leseren av prosessbeskrivelsen selv ikke har deltatt i utarbeidelsen av prosessen. Når prosessbeskrivelser inngår i et system for kvalitetsstyring er grafiske modeller svært velegnet.
Analyse og omforming	En modell er et godt grunnlag når en arbeidsgruppe skal analysere en prosess med tanke på forbedring, og utforme en ny utgave av den. En god modell framhever de sentrale sidene ved prosessen, og gjør det mulig å identifisere svakheter og forbedringsmuligheter.
Kravspesifikasjon	En grafisk modell er også hensiktsmessig når arbeidsgruppen skal formidle til IT-personell de krav som skal stilles til et IT-system som skal understøtte prosessen. Modellene hjelper systemutviklerne å forstå de forretningsmessige oppgaver og mål som er knyttet til prosessen, og hvilke sentrale komponenter som en IT løsning skal realisere.

Når en organisasjon skal modellere prosesser må man håndtere det Holt (2009) kaller «Three Evils of Life»- kompleksitet, mangel på forståelse og dårlig kommunikasjon. For å håndtere disse foreslår Holt (2009) at man tar hensyn til følgende:

- At man har *komplett informasjon*, når man modellerer prosesser må man være påpasselige med å få med relevant informasjon for modellene.
- At prosessene er *realistiske*, modellene må reflektere det som blir utført i virkeligheten og man må unngå en for høy grad av abstraksjon.

- Man har en *oppdeling av prosessene*, det er viktig å kunne dele opp prosesser og gruppere dem ettersom man ikke ønsker enkelte modeller som inneholder et høyt antall prosesser.
- Klar over *prosessiterasjoner*, det må være en klar rekkefølge av aktivitetene en prosess skal utføre.
- Klar over *kompleksitet og interaksjoner*, man må være klar over hvilke koblinger som finnes og hvilke interaksjoner som skjer mellom ulike aktiviteter, delprosesser o.l..
- Det finnes en *sporbarhet* i modellene, det er viktig å kunne spore prosessfremgangen i prosessmodellene eller spore prosessene bakover.

Kompleksiteten til prosessmodeller går på forståelse av modellene og hvorvidt de reflekterer virkeligheten. Mer detaljerte prosesser vil ha en høyere kompleksitet, og gi et mer detaljert bilde av hvordan prosessen blir utført. Det må finnes en sporbarhet i modellene, man må vite hvordan hver enkelt prosess henger sammen, og det må være mulig å følge dem fra start til slutt (Holt, 2009). I følge Holt (2009) ligger mye av kompleksiteten til prosessmodeller i forholdene mellom ulike elementene, og ikke selve antallet av disse. Kompleksiteten øker dermed med antallet forhold mellom arbeidsprosesser, informasjonselementer, systemer og andre forvaltninger.

Svært komplekse modeller vil kunne kreve mer informasjon om selve modellen, dette kalles *meta-modeller*. Meta-modeller er modeller som representerer et modelleringsspråk, og brukes til å produsere fremtidige prosessmodeller (Höfferer, 2007). Disse forenkler også interoperabilitet igjennom å tilby en større forståelse og forklaring ved deling av modeller mellom ulike organisasjoner, som tar i bruk forskjellige verktøy og teknikker for modellering av prosesser (Greiner et al., 2007).

2.7 Modelleringsteknikker

En modelleringsteknikk kan defineres som et sett med regler som brukes for å lage en modell (Iden, 2013). Det finnes flere ulike modelleringsteknikker med varierer grad av kompleksitet og teknologi, alt fra penn og papir til sofistikerte programvarer (Iden, 2013; Rosemann, 2006). Kompleksiteten til modelleringsteknikker fører ofte til en begrenset forståelsen av praksisen (Rosemann, 2006). Det blir derfor anbefalt at man så langt det er mulig, standardiserer bruk av både modelleringsteknikk og verktøy (CBOK, 2009; Iden, 2013)

«Det forenkler ikke bare opplæringen, det gjør også det enklere for ansatte å dele modeller, og å sette seg inn i modeller som man ikke selv har vært med å utarbeide» (Iden, 2013, p. 107)

Mulige samhandlingspartnere må bli gitt muligheten til innsikt i en organisasjons prosessmodeller, for å kunne bedre tilrettelegge og planlegge et fremtidig samarbeid (Legner & Wende, 2006). Disse modellene bør derfor til en hver tid representere hvordan organisasjonens prosesser utføres i virkeligheten. Ulike verktøy og programmer gir organisasjoner ulike muligheter til slik ajourhold. Et mer avansert modelleringsprogram vil kunne tilby bedre lagrings-, forvaltnings- og rapporteringsmuligheter enn enkle tegneprogrammer (Iden, 2013).

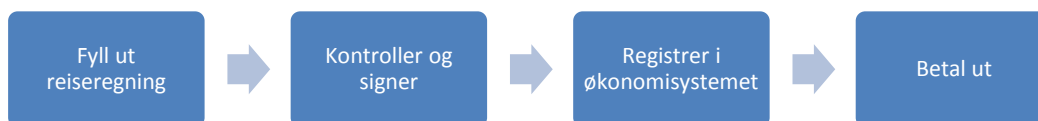
Å forklare alle forhold ved en prosess gjennom en modell kan ofte være vanskelig, de ulike modelleringsteknikkene har ofte ulike styrker og svakheter (Iden, 2013). Det kan derfor være hensiktsmessig å velge en teknikk som dekker den situasjonen du er i på en best mulig måte (CBOK, 2009). Videre vil vi kort presenterer noen av de vanligste modelleringsteknikkene i dag: flytskjema og BPMN.

Flytskjema

En av de enkleste teknikkene for å modellere prosesser, og som fortsatt er i bruk av mange er flytskjema (Iden, 2013). Flytskjemaer var en av de første modelleringsteknikkene som ble tatt i bruk innenfor prosessmodellering (Aguilar-Saven, 2004), det fikk tidlig status som standard og var blant annet populært brukt innenfor kvalitetsledelse fra 70 tallet og utover (CBOK, 2009).

«I et flytskjema presenteres en prosess som en sekvens av aktiviteter, og flytskjema kan defineres som en formell grafisk representasjon av aktivitetenes logiske rekkefølge» (Iden, 2013, p. 108)

Den generelle oppfattelsen av flytskjema er at de er enkle å tegne, og det er lett for de som skal lese dem å forstå flyten i aktivitetene. Det at de er enkle å tegne og fleksible kan medføre at det er veldig tilfeldig hva som blir tatt med i modellen, noe som blir sett på som en svakhet (Iden, 2013). Figur 4 viser et enkelt eksempel på hvordan en prosess kan se ut i et flytskjema.

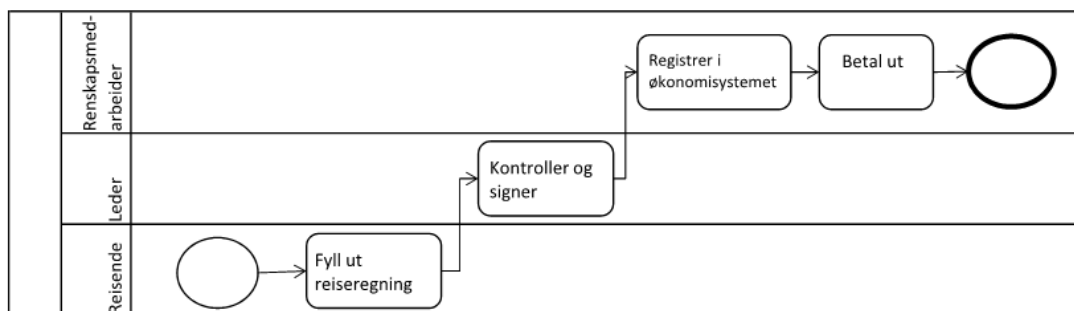


Figur 4: Et eksempel på flytskjema

BPMN:

«Business Process Modelling and Notation» (BPMN) er en relativt ny modelleringsteknikk, som er en del av standardiseringsorganisasjonen Object Management Group (OMG, 2014). I dag er BPMN den mest aksepterte, brukte og utbredte modelleringsteknikken på markedet, noe som forklares med at den tilbyr en enkel, men robust symbolikk for å modellere prosesser (CBOK, 2009). En av årsakene til at man utviklet BPMN var at man ønsket å få på plass en standard på feltet som alle bedrifter, programvareleverandører etc. kunne samle seg rundt (Iden, 2013).

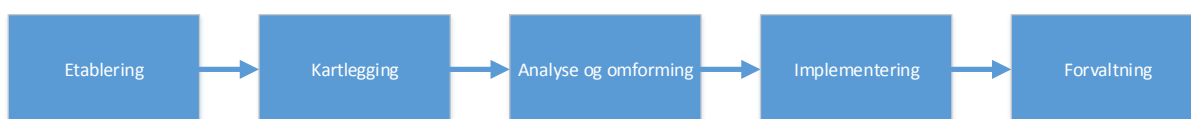
Det mest vanlige er å bruke BPMN til å lage tverr-funksjonelle flytskjemaer, populært kalt *svømmebaner* (Iden, 2013; Weske, 2012). Med dette menes det at man i modellen holder oversikt over hvilke aktiviteter som blir utført, hvem som utfører disse, og hvilken rekkefølge aktivitetene blir utført. En bruker og ofte såkalte *porter* for å angi alternative veier man kan ta i prosessen, *tilstand* som kan si noe om når man starter og slutter, og ulike dataobjekter for å si noe om hvordan informasjon blir behandlet (Iden, 2013). En annen fordel med teknikken er at mange programvareleverandører for modellering- og tegningsverktøy oppgir at de støtter BPMN.



Figur 5: Et eksempel på prosess i BPMN

2.8 Metode for prosessutvikling og prosessdokumentering

Det finnes i dag ulike metoder for utvikling av prosesser. Iden (2013) har sammenlignet en rekke sentrale metoder deriblant: Kettinger, Teng, og Guha (1997), Willoch (1994), El-Sawy (2001), Spanyol (2006), CBOK (2009), Iden (2005). Disse inneholder i bunn og grunn fem faser, Figur 6 gjengir kort RIS metoden for prosessutvikling som representerer disse fasene (Iden, 2013).



Figur 6: Ris metoden for prosessutvikling (Iden, 2005; 2013, p. 89)

RIS metoden er god å bruke som et standpunkt på hvordan ulike organisasjoner bruker prosessledelse. Metoden er oversiktlig og fleksibel ettersom den tar hensyn til et stort spekter av målsetninger, omfang, deltakelse, grad av IT-støtte, og organisatoriske ressurser (Iden, 2005).

Fase 1: Etablering

Prosjektets rammer blir etablert, dette inkluderer:

- Velg ut en eller flere prosess(er)
- Avklar målsetting(er) for valgte prosesser
- Utnevnt prosesseier
- Organiser prosjektet
- Lag et direktiv for bakgrunnen til tiltaket
- Gi opplæring

Fase 2: Kartlegging

Man ønsker å definere en grunnlinje for hvorfor man skal utføre prosjektet og at det finnes et grunnlag til forbedringer, det er ikke ønskelig å analysere eller omforme prosesser i denne fasen. Aktiviteter som inngår i denne fasen er:

- Innhente informasjon om dagens praksis
- Finne begrunnelser for endringsforslag
- Innhent relevante måltall
- Identifiser forbedringsmuligheter
- Sett mål for forbedring

Fase 3: Analyse og omforming

Det skal i denne fasen utvikles en ny og bedre måte å utføre prosessen(e) som er kartlagt. Gjennom følgende aktiviteter:

- Se til beste praksis
- Vurder mulighetene ved IT
- Analyser nåsituasjonen, detaljert vurdering
- Utform en ny prosess
- Lag prosessbeskrivelse
- Lag implementeringsplan

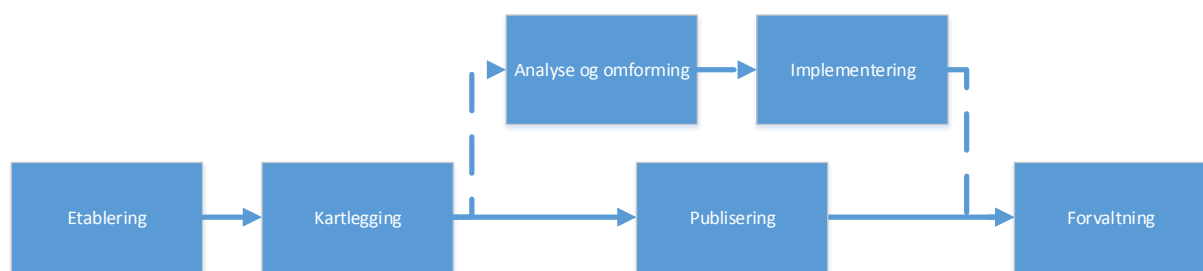
Fase 4: Implementering

Iverksett nye prosesser, omstrukturere ansvar og roller, opplæring av nye IT-løsninger.

Fase 5: Forvaltning

Forvalte og vedlikeholde prosessene som er implementert, periodisk se om ønskete resultater oppnås og eventuelt forbedre eller videreutvikle prosessene.

Prosessløpet som er vist i Figur 7 blir ikke alltid fulgt i prosessledelse. Enkelte bedrifters mål er å dokumentere prosesser kontra analysere, omforme og implementere nye, dette skjer ofte i forbindelse med utvikling av kvalitetssystemer (Iden, 2013). Prosessdokumenteringsprosjekter omhandler ofte prosesser som er viktige for en bedrifts verdiskapning, helse, miljø og sikkerhet og kunder (Iden, 2013). Figur 7 viser prosessløpet for en prosessdokumenteringsprosess.



Figur 7: RIS metoden for prosessdokumentering (Iden, 2013, p. 96)

Fase 1: Etablering

Etablere prosjektets rammer.

Fase 2: Kartlegging

Proessen beskrives slik den blir utført i et format som egner seg for videre publisering.

Fase 3: Publisering

Proessen som er kartlagt blir tilgjengeliggjort for organisasjonen og eksterne organsiasjoner.

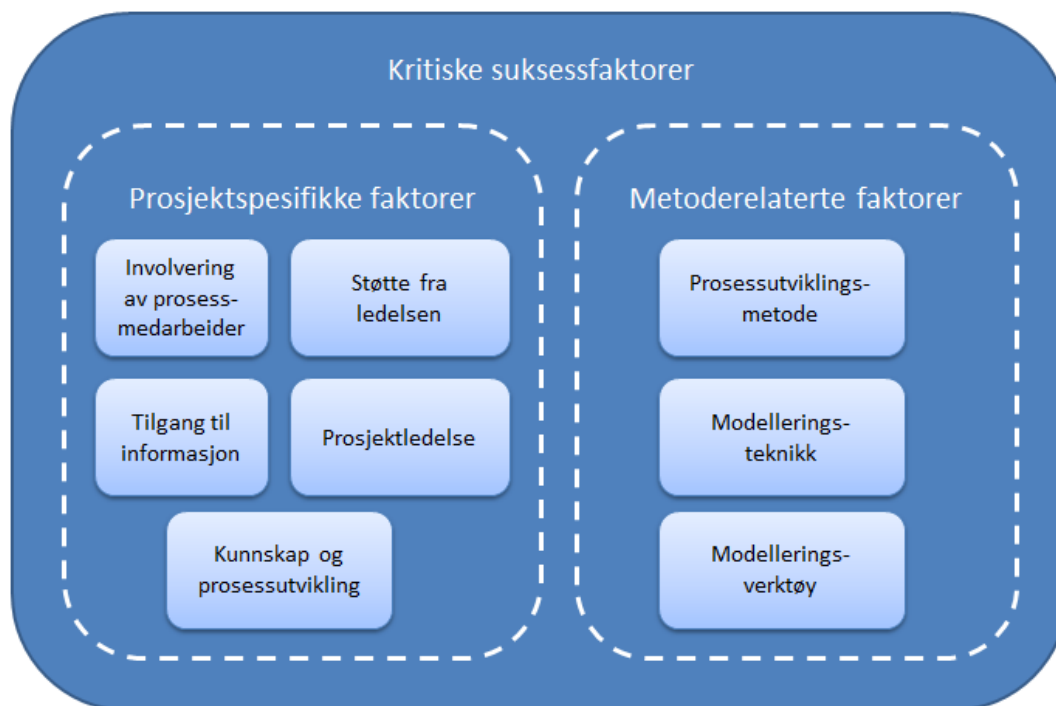
Fase 4: Forvaltning

Forvalte og vedlikeholde prosessene som er implementert, eventuelt å forbedre eller videreutvikle prosessen.

2.9 Suksessfaktorer for prosessledelse

En gruppe australske forskere har på grunnlag av litteraturstudier, spørreskjemaer og bedriftsintervjuer kommet frem til suksessfaktorer som gjelder for utvikling av prosessmodeller (Sedera, Gable, Rosemann, & Smyth, 2004).

«Med suksessfaktor menes her forhold som bedriften må lykkes med dersom prosessutviklingsprosjektet skal arbeide effektivt og oppnå best mulig resultat»(Iden, 2013)



Figur 8: Kritiske suksessfaktorer for prosessledelse (Sedera et al., 2004) gjengitt av (Iden, 2013)

I Figur 8 deler Sedera et al. (2004) identifiserte suksessfaktorer inn i to hovedkategorier: *prosjektspesifikke faktorer* og *metoderelaterte faktorer*. Det argumenteres for at de prosjektspesifikke suksessfaktorene som er utdypet i Tabell 3 bør prioriteres, ettersom det er viktigere å organisere et prosjekt godt enn å velge riktig metode (Sedera et al., 2004). De mest betydningsfulle suksessfaktorene som ble identifisert i denne studien var; *involvering av prosessmedarbeidere*, *prosjektledelse*, og *støtte fra toppledelsen*.

Tabell 3: Forklaring av de prosjektspesifikke faktorene (Sedera et al., 2004, p. 488)

Prosjektledelse	Ledelse av prosessledelsesprosjektet som inkluderer å finne rett omfang av prosjekt, mål, milepæler og planer.
Involvering av prosessmedarbeidere	Grad av involvering fra arbeiderne som er involverte i prosessene har på: utarbeidelse, godkjenning og vedlikehold av modellene.
Topplederstøtte	Støtte fra øverste ledelse til prosessledelsesprosjektet, hvor mye de involverer seg, og villighet til å gjøre nødvendige ressurser tilgjengelige.
Tilgang til informasjon	Hvor lett det er å få tilgang til informasjon.
Kunnskap og prosessutvikling	Handler om hvor mye erfaring og kunnskap de som arbeider med prosessledelse har, både i forhold til modellering generelt og prosessledelse som fenomen.

I en studie av Iden et al. (2007) ble det sett på suksessfaktorer i en norsk kontekst. Denne studien konkluderte også med at det var de prosjektspesifikke faktorene som var viktigs, men at de viktigste enkelte faktorene var; *topplederstøtte, deltakelse og involvering, prosesseierskap, motstand, opplæring, og bruk av konsulenter* (Iden et al., 2007). Disse faktorene er utdypet i Tabell 4.

Tabell 4: Forklaring av de prosjektspesifikke faktorene (Iden et al., 2007, pp. 84-87)

Topplederstøtte	Blir definert som engasjement og involvering av toppledelsen i prosessledelsesprosjekter. Gjennom direkte støtte til prosessmodelleringen, starte opp eller støtte nye modelleringsprosjekter, eller gi tilbakemeldinger og støtte underveis i prosjekter.
Deltakelse og involvering	Blir definert som i hvilken grad ansatte som har rolle i prosessen som modelleres, deltar i prosessmodelleringssworkshops. I tillegg er en ute etter å se på hvilken måte man er involvert, om man bare blir brukt som informasjonskilde, eller om man får påvirke under hele prosessledelsesprosjektet.
Prosesseierskap	Blir definert som en person som er utpekt av toppledelsen, som er ansvarlig for den aktuelle prosessen i organisasjonen.
Motstand	Blir definert som motstand igjennom muntlige negative uttrykk, som blir gitt av enten ansatte eller linjeledere i sammenheng med prosessledelsesprosjektet.
Opplæring	Blir definert som aktiviteter som blir utført med tanke på å utdanne deltakere i prosessstakegang, og prosessmodellering før prosessledelsesprosjektet starter i tankegangen rundt prosess og modellering.
Bruk av konsulenter	En så at prosjekter hvor man hadde med eksterne konsulenter, oftere ga bedre resultater enn prosjekter uten.

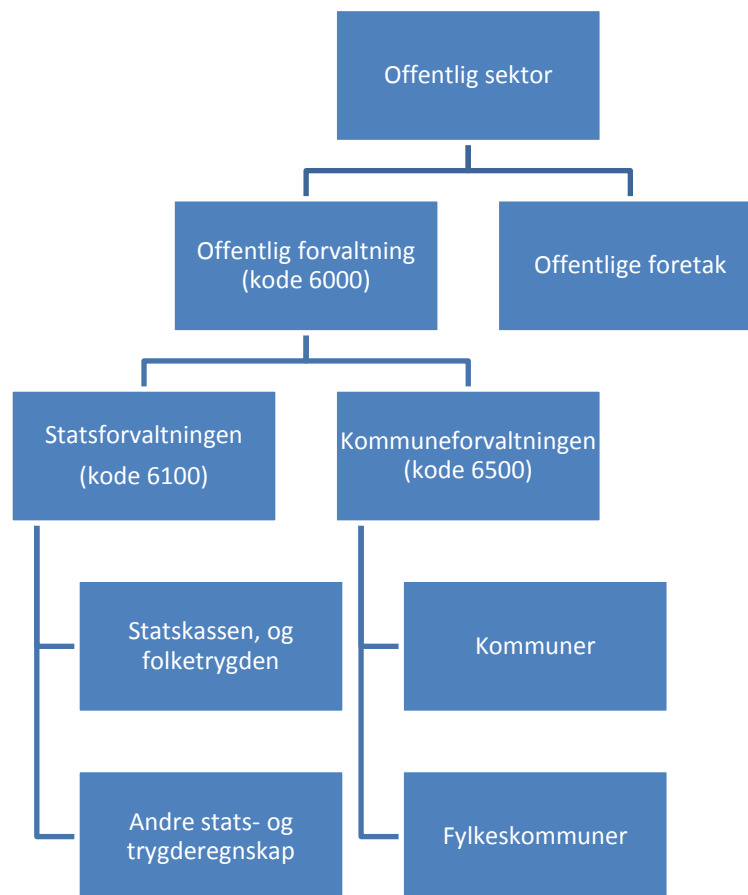
«I tillegg fant vi at bruk av eksterne ressurser i form av konsulenter med kunnskap i prosessarbeid er en faktor som bidrar til et godt resultat»(Iden, 2013, p. 99)

Brukerinvolvering

I endrings og innføringsprosjekter som prosessledelse ofte er, så er det viktig å involvere brukere og andre berørte i endringsprosessen. Aladwani (2001) sier at brukerinvolvering kan være med på å skape forankring til implementeringen blant de som involveres. Dette begrundes med at de involverte vil oppleve at de er nøkkelspillere, og at de faktisk blir hørt. Turban og Volonino (2010) påpeker at jo flere individer som føler at de blir hørt på et tidlig tidspunkt, jo flere individer vil føle et behov for å holde seg oppdaterte gjennom hele prosjektet. Forfatterne sier videre at brukerinvolvering er med på å sikre en tidlig interesse for og forankring av endringene.

2.10 Offentlig sektor

Organisasjoner i norsk offentlig sektor blir omtalt som offentlige forvaltninger og defineres i Norge som «*Institusjonelle enheter som driver ikke-markedsrettet produksjonsvirksomhet og som er kontrollert av stat, kommune eller fylkeskommune.*» (SSB, 2012, p. 32). Disse forvaltningene identifiseres av sektor kode 6000 hvor det skilles mellom statlige og kommunale (SSB, 2012). I Figur 9 ser vi en enkel oversikt over hvordan de ulike forvaltningene er organisert. Statlige forvaltninger er pålagt å følge DiFi sine prinsipper, kommunale forvaltninger kun er anbefalt å følge disse¹.



Figur 9: Oversikt over offentlig sektor (SSB, 2013)

Hovedfordelene med bruken av prosessledelse i offentlig sektor er en økt effektivitet og yteevne som kommer av å restrukturere organisasjonen etter kryssfunksjonelle prosesser (Gulledge Jr & Sommer, 2002).

Europeiske forvaltninger anbefales av ISA (2010) om å dokumentere sine forretningsprosesser, skape en enighet om hvordan disse vil påvirke hverandre. De bør og klargjøre deres organisatoriske forhold til andre forvaltninger, samarbeidspartnere burde bli enige om endringsprosesser for å kunne oppnå en kontinuerlig tjenesteleveranse (ISA, 2010, pp. 22-24).

¹ Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2011: Rundskriv nr.: P-11/2011 - Samordning og styring av IKT-relaterte investeringer i staten

2.11 Andre fremgangsmåter for prosessendring

Det finnes flere temaer som er tett koblet sammen med prosessendring på ulike måter, deriblant virksomhetsarkitektur hvor prosessendring er et viktig element for å skape en oversikt over ulike deler av en virksomhet. Et annet tema er hvor endringer av prosesser blir sett på som et godt utgangspunkt er Gevinstrealisering. Her finner man blant annet flere rammeverk som trekker frem prosessmodellering som et viktig verktøy for både å kartlegge og hente ut gevinster.

Virksomhetsarkitektur

Virksomhetsarkitektur er et uklart begrep som mangler en felles godtatt definisjon innen forskings- og industrisektorer (Ross, 2003). Med en virksomhetsarkitektur prøver organisasjoner å oppnå konsistente forretningsaspekter, deriblant prosessmodeller som ligger i hjerte av en slik arkitektur, og skal støtte opp forretningen sine mål (Holt, 2009). En mye brukt definisjon på virksomhetsarkitektur er Lankhorst (2013) sin, den går som følger:

«A coherent whole of principles, methods, and models that are used in the design and realisation of an enterprise's organisational structure, business processes, information systems, and infrastructure.» (Lankhorst, 2013, p. 3).

Offentlig sektor sliter i dag med en manglende oversikt over samspillet og koblinger mellom ulike deler av forvaltninger, dette kan skape problemer for videre endringer (DiFi, 2013). En virksomhetsarkitektur skal kunne være en løsning på disse problemene ved å skape forutsigbarhet og kontroll over komplekse systemer, for å enklere kunne møte fremtidige utfordringer (Hjort-Madsen, 2006). Virksomhetsarkitektur blir typisk brukt som et instrument for styring av en bedrifts daglige drift, og kontinuerlige fange opp informasjon om virksomheten som blir brukt og analysert for videre utvikling (Hjort-Madsen, 2006; Lankhorst, 2013).

En virksomhetsarkitektur kan være svært krevende å innføre i organisasjoner hvor organisatorisk smidighet er viktig, dette gjelder offentlige forvaltninger hvor en eventuell arkitektur må tilpasses (Hjort-Madsen, 2006). Konteksten til offentlig sektor er ofte svært ulik den generelle konteksten hvor virksomhetsarkitektur blir brukt (Hjort-Madsen, 2006).

TOGAF

Et populært rammeverk for virksomhetsarkitektur er *TOGAF*. Den første utgaven ble utviklet i 1995 og tok utgangspunktet i det amerikanske forsvaret sitt tekniske arkitekturrammeverk for informasjons ledelse (TAFIM). Siden 1995, har Open Group Architecture Forum videreutviklet dette under navnet TOGAF, som per dags dato er TOGAF versjon 9, og publisert i 2009 (Josey, 2009). Som i versjon 8.1 er TOGAF et rammeverk for virksomhetsarkitektur.

Betydningen arkitektur i TOGAF har to betydninger avhengig av konteksten:

1. *“A formal description of a system, or a detailed plan of the system at a component level to guide its implementation”*
2. *“The structure of components, their inter-relationships, and the principles and guidelines governing their design and evolution over time”*
(Josey, 2009, p. 5)

TOGAF 9 definerer fire ulike typer arkitektur:

1. Forretning arkitektur

2. Data (eller informasjons) arkitektur
3. Applikasjons arkitektur
4. Teknologi arkitektur

Disse fire typene er allment godkjent som undergrupper av en fullstendig virksomhetsarkitektur (Josey, 2009).

Gevinstrealisering

I dag er *Gevinstrealisering* i vinden innenfor offentlig forvaltning. Gevinstrealisering defineres som «... prosessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster fra bruk av informasjonssystemer/informasjonsteknologi faktisk realiseres» (Flak, 2012; Ward & Daniel, 2006).

Tidligere forskning har vist at Gevinstrealisering kan gi resultat i form av:

- Bedre gevinstplanlegging resulterer i bedre målformuleringer for IKT-investeringer og beskrivelser av hva som skal til for å realisere målene.
- Tettere forhold og bedre forståelse mellom IKT-ledelse og organisasjonens (topp) ledelse.
- Økt grad av realiserede gevinster.

(Flak, 2012; Peppard, Ward, & Daniel, 2007)

Analyse og modellering av prosesser kan være en hensiktsmessig og et godt utgangspunkt for å definere tiltak, som kan føre til at man realiserer gevinster (Flak, 2012). Blant annet blir prosessmodellering foreslått som et virkemiddel i veilederne «*e-Gevinst*» «*Altinn*», hvor førstnevnte er utviklet av Kompetansesenter for e-Forvaltning og Universitetet i Agder, og sistnevnte av Brønnpøysundregistrene (Brønnpøysundregistrene, 2009; Flak, 2012)

2.12 Oppsummering teori

Gjennom dette kapittelet har vi sett nærmere på litteratur som er knyttet til emnene interoperabilitet og prosessledelse, samt hva som er viktig for å lykkes med slike prosjekter. Uttrykkene prosessmodellering og prosessledelse blir ofte brukt om hverandre i litteraturen. En mulig forklaring på dette kan være at man har ulike tilnærminger eller konsepter (eks: BMP, BPR, TQM) som alle tar for seg etablering, optimalisering og endring av prosesser, men gjerne bruker sine egne begreper for noe som praktisk sett er det samme. Dette sammenfaller med vår oppfattelse av temaet, derfor velger vi ikke å skille mellom prosessmodellering og prosessledelse i denne avhandlingen. Videre i avhandlingen bruker vi begrepet prosessledelse for hele prosessen fra etablering til forvaltning.

I denne avhandlingen blir det fokusert på organisatorisk interoperabilitet, dette går også under navnet forretnings interoperabilitet i teorien. Vi kommer frem til følgende definisjon på interoperabilitet i denne avhandlingen: En forvaltnings organisatoriske og operasjonelle evner til effektivt å etablere, utføre, og utvikle samhandlinger med eksterne forvaltninger. Dette selv om man finner ulikheter i arbeidspraksis, kultur, og kommersielle tilnærminger for å oppnå felles mål ved integrering av forretningsprosesser, og relaterte data som skaper verdi.

I teorien blir prosessledelse sett på som en samlebetegnelse av konsepter, metoder og teknikker som støtter design, administrasjon, konfigurasjon, vedtak og analyse av forretningsprosesser (Weske, 2012). Smith og Fingar (2003) utdyper dette med å legge til at prosessledelse er et verktøy kan både brukes til prosessforbedring som et enkelttiltak, og kontinuerlig forbedring av prosesser. Prosessledelse blir av Leymann og Altenhuber (1994) delt inn i to faser: byggefasen og kjørefasen. Vi har valgt i denne oppgaven å vektlegge byggefasen hvor prosessene blir modellert.

3. Forskningstilnærming

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive prosedyrene vi har valgt for å innhente informasjon som kan belyse problemstillingen. Vi har i denne avhandlingen anvendt en kvalitativ forskningstilnærming og brukt casestudier som forskningsmetode. Datainnsamlingen vår har utgangspunkt i intervjuer og dokumentanalyser, som sammen med tidligere forskning danner grunnlaget for å svare på de forskningsspørsmålene som vi har stilt oss.

Videre i dette kapittelet presenteres de grunnleggende antagelsene og forskningsperspektivet vårt, så snakker vi om forskningsdesign/strategi, før vi til slutt beskriver den metodiske tilnærmingen.

3.1 Grunnleggende antagelser og forskningsperspektiv

Vi har i denne studien hatt et *interpretivistisk forskningsperspektiv* hvor vi er interessert i den sosiale konteksten. Kjennetegn ved dette forskningsperspektivet er at det ikke kun er en enkelt versjon av virkeligheten, men heller flere individuelle eller grupper som er mentalt konstruerte. Dette fører til flere ulike oppfatninger av hva som er riktig, vi vil dermed ikke komme frem til en bestemt forklaring på forskningsspørsmålet, men den virkeligheten som står sterkest (Oates, 2006). Som forskere er vi heller ikke nøytrale, vi har vår egne antagelser og versjon av virkeligheten noe som krever at vi må reflektere over hvordan dette kan påvirke vår forskning.

Datainnsamlingen vår har hatt en *induktiv* tilnærming, som vi si at vi har samlet inn empiri uten at vi på forhånd hadde mange antagelser eller formeninger om hvordan ting ble gjort. Grunnlaget for hvordan vi skulle utforme studien ble gjort på bakgrunn av kunnskap rundt teori på emnet prosessledelse, og hvordan dette eventuelt kan senere brukes inn imot interoperabilitet. For oss var det viktig ikke å strupe inn tilgangen på informasjon, slik at vi ikke ville overse noe som var elementært grunnleggende.

I en slik epistemologisk tankegang som vi har, er det vanskelig som forsker å formidle innsamlede data objektivt. Dette fordi at nøytralitet er vanskelig å oppnå, ettersom holdninger kan påvirke hvordan ting kan bli oppfattet (Hustad & Vingemyr, 2002)

3.2 Forskningsdesign/strategi

Formålet med forskningsstrategi er å beskrive hver enkelt undersøkelse sin tilnærming for å studere et fenomen. Dette kan eksempelvis være feltstudier, casestudier, eksperimenter, spørreundersøkelser, eller aksjonsforskning. Vi har valgt å bruke en flercasestudie. Casestudie blir definert av Yin (2014) som «*an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*» (Yin, 2014, p. 16).

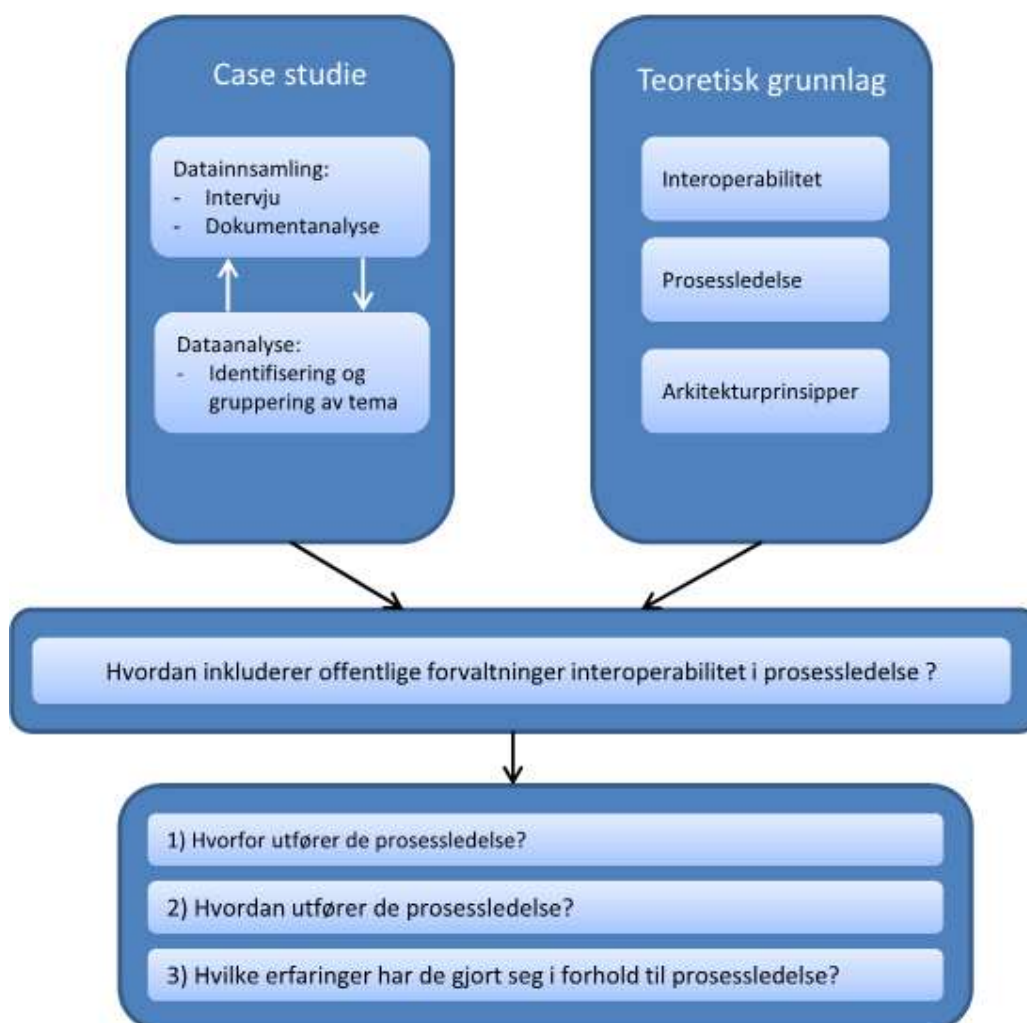
En casestudie fokuserer på et tilfelle av noe, f.eks. en organisasjon, en beslutning, et system e.l. (Oates, 2006). Dette passer med vår studie som ser på tilfellet eller fenomenet «*Hvordan inkluderer offentlige forvaltninger interoperabilitet i prosessledelse?* »

Yin (2014) sier at denne typen studie er også egnet til å svare på problemstillinger av typen «hvordan» og «hvorfor», når forskeren har liten innflytelse over fenomenet som undersøkes og når det er fokus på samtidige hendelsen innen konteksten av det virkelige liv. Noe som sammenfaller med det vi har sett på.

Yin (2014) definerer forskningsdesign som «an action plan for getting from here to there, where `here` may be defined as the initial set of questions to be answered, and `there` is some set of conclusions (answers) about these questions».

Da vi begynte avhandlingen hadde vi mindre kunnskap om feltene prosessledelse og interoperabilitet, for å beskrive fenomenet valgte vi derfor å følge en kombinasjon av eksplorativ og deskriptiv design (beskrivende og utforskende). Beskrivende undersøkelser prøver å beskrive et fenomen eller en tilstand. Vi mener studien også er utforskende, ettersom det ikke finnes mye tidligere forskning på området prosessledelse og interoperabilitet i offentlig sektor.

I figuren nedenfor presenteres forskningsdesignet vårt etter en modell av Dubé og Robey (1999). Vi tok utgangspunkt i tidligere forskning på feltet som omhandler konseptene interoperabilitet, prosessledelse etc. Dette ble etterfulgt av en Casestudie hvor vi hovedsakelig hentet primærdata fra intervjuer, og sekundærdata fra dokumenter. Data som vi fant gjennom casestudien ble brukt sammen med det teoretiske grunnlaget for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene.



Figur 10: Forskningsdesign etter ide av (Dubé & Robey, 1999, p. 227)

Type case

I denne studien har vi valgt å utføre en *flercasestudie*, ved å se på flere ulike organisasjoner med det samme fenomenet mener vi at vi får et resultat som kan generaliseres for lignende organisasjoner. I tillegg til at flercasestudier ofte er mer robuste og mer overbevisende, ønsket vi å lære mest mulig om fenomenene (om offentlige forvaltninger inkluderer interoperabilitet når det gjennomføres prosessledelse) gjennom en slik studie for å besvare forsknings-spørsmålene våre. Flercasestudier gir oss også fordeler som for eksempel:

- Muligheten til å sammenligne det samme fenomenet i ulike kontekster med hensyn på forskjeller og likheter.
- Muligheten til å avdekke nye problemstillinger som det burde fokuseres på.

3.3 Metodisk tilnærming

Studiet omfatter en kvalitativ undersøkelse blant norske offentlige forvaltninger som har arbeidet eller arbeider med prosessledelse i egen organisasjon. I tillegg har vi supplert med konsulentbedrifter som har jobbet med prosessledelse i offentlige forvaltninger, for å få se problemområdet fra andre vinkler.

Ved kvalitativ tilnærming er forskeren mer åpen for nye innspill og overraskende informasjon fra datainnsamling, enn ved kvantitativ tilnærming. Dette fant vi hensiktsmessig data ble hentet inn fra organisasjonene. I Tabell 5 ser vi fordeler og ulemper ved en kvalitativ metode.

Tabell 5: Fordeler og ulemper ved kvalitative metoder (Jacobsen, 2000)

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">- Dybde og detaljforståelse- Helhetlig forståelse av fenomen- Fleksibilitet i datainnsamlingen	<ul style="list-style-type: none">- Uoversiktlig og for detaljert informasjon- Høye kostnader (tid), spesielt i analysefasen- Nærhet til respondenten kan ødelegge evnen til analytisk avstand- For stor fleksibilitet kan føre til at undersøkelsen aldri blir ferdig

En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ tilnærming ville kunne minsket ulempene med bruken av en ren kvalitativ tilnærming, siden de to tilnærmingene ansees å utfylle hverandre. Vi kunne fra dette fått et mer generaliserbart resultat ved å utsende en spørreundersøkelse til et større antall offentlige forvaltninger. Ettersom omfanget ville blitt for stort i forhold til tidsrom og erfaringsnivå besluttet vi å ikke utføre en slik kombinert tilnærming, og heller holde oss til en ren kvalitativ.

Intervjuer

Intervjuer deles inn i tre ulike typer; *strukturerte*, *semi-strukturerte* og *ustrukturerte* (Fontana & Frey, 2000; Oates, 2006), vi har i denne avhandlingen utført ni intervjuer av typen semi-strukturert hvor det legges opp til at intervjuobjektet skal fritt kunne fortelle rundt forhåndsbestemte temaer (Oates, 2006). Fordelen med å bruke denne typen intervjuer i denne avhandlingen er at vi får mulighetene til å oppdage hvordan forvaltningene jobber med prosessledelse (Oates, 2006).

Tabell 6 viser en oversikt over intervjuene, intervjuobjekter og hvordan disse ble utført. De intervjuene som lot seg gjøre ansikt til ansikt ble utført slik. De resterende ble utført gjennom per telefon eller videosamtale², dette grunnet geografiske avstander eller ønske fra intervjuobjektet. Alle gruppeintervjuene ble utført ansikt til ansikt. Fordelene og begrensninger av ulike intervjuformer vises i Tabell 7.

Tabell 6: Oversikt over intervjuer

Organisasjon	Antall intervjuer	Intervjuobjekter	Utførelse	Utført	Varighet
Forvaltning A	2	IT-direktør	Ansikt til ansikt	15.01.2014	37:25
		Prosjektleder	Ansikt til ansikt	09.04.2014	43:49
Forvaltning B	1	IT-sjef Ansvarlig systemdrift	Gruppe (2)	23.01.2014	47:17
Forvaltning C	1	IT-direktør	Telefon	20.02.2014	38:03
Forvaltning D	1	Rådgiver/ prosessmodellør	Telefon (Video)	24.02.2014	29:13
Forvaltning E	1	Rådgiver/ prosessmodellør	Telefon	14.03.2014	31:14
Forvaltning F	1	Ansvarlig for prosesser IKT konsulent IKT rådgiver	Gruppe (3)	30.04.2014	1:16:11
Konsulent 1	1	Konsulent (rådgiver)	Ansikt til ansikt	30.01.2014	1:07:40
Konsulent 2	1	Konsulent (prosjektledelse) Konsulent (prosjektleder)	Gruppe (2)	04.03.2014	56:23

Intervjuene ble avtalt ved å kontakte de ulike organisasjonene eller personene direkte per e-post, e-postene ble hovedsakelig funnet gjennom de respekterte organisasjoners nettsider. Det ble totalt kontaktet 14 personer hvorav alle uten om to var henvisninger enten fra intervjuobjekter eller veileder. Gjennom e-postene ble det avtalt om intervjuet skulle utføres ansikt til ansikt eller per telefon, og tidspunkt. At man skulle ha gruppeintervju ble ikke avtalt på forhånd. Det tok i gjennomsnitt en til halvannen måned fra vi tok kontakt til et intervju ble utført

Før intervjuene satt vi opp en intervjuguide (se Vedlegg) som er bygget opp av en introduksjon til oppgaven og spørsmål på tre nivåer; temaer, åpne spørsmål og direkte spørsmål. Vi ønsket at intervjuobjektene skulle snakke fritt om temaene, men at vi kunne stille klarere spørsmål ved behov. Det gjort endringer i guiden mellom intervjuene slik at den bedre reflekterte organisasjonen som ble intervjuet.

² Skype - <http://www.skype.com/no/>

Tabell 7: Mulige utførelser, fordeler og begrensinger ved intervjuer (Creswell, 2003, p. 186)

	Mulige utførelser	Fordeler	Begrensinger
Intervjuer	Ansikt til ansikt: en til en, person intervju	Nyttig nå intervjuobjektene ikke kan direkte observeres	Gir indirekte informasjon som er påvirket av oppfatningen til intervjuobjektet.
	Telefon: Intervju per telefon	Intervjuobjektene kan bidra med historisk informasjon	Gir informasjon fra et anvist sted heller enn en naturlig setting for fagområdet.
	Gruppe: Forskeren intervjuer objektene i en gruppe	Gir forskerne muligheten til «kontroll» over spørsmålets respondent.	Forskernes tilstedeværelse kan påvirke svarene som blir gitt Folk er ikke like artikulerte eller innsiktsfulle

Under intervjuene ble det gjort lydopptak slik at vi på en bedre måte kunne følge en semi-strukturerte intervju type, noe intervjuobjektene ble informert om. Notater ble også tatt under intervjuene, men som et redskap for oppfølgings spørsmål for ikke å virke avbrytende for intervjuobjektet. Etter intervjuene ble lydopptakene transkribert for enklere å kunne analysere dataen.

Dokumentanalyse

Oates (2006) skiller mellom to typer dokumenter; etablerte dokumenter og forsker-genererte dokumenter. Vi har i dette studiet kun tatt i bruk etablerte dokumenter som eksisterende før studie startet (Oates, 2006), dette er dokumenter som prosjektdokumentasjon og prosessmodeller. Tabell 8 viser en oversikt over de dokumentene som vi har tatt med i vår analyse.

Tabell 8: Oversikt over dokumentanalyse

Organisasjon	Dokument	Type	Data
Forvaltning A	Prosjektdokument	Privat dokument	Prosjektplan, fremgangsmåte
Forvaltning B	Prosjektleveranse	Privat dokument	Prosessmodeller som er tatt i bruk.
Forvaltning C	Prosjektdokumenter	Offentlige dokumenter	Begrunnelse, status, fremgang
Forvaltning D	Prosessmodeller	Offentlige dokumenter	Prosessmodeller som er tatt i bruk, bakgrunn for prosessmodellene
Forvaltning F	Prosjektdokument	Offentligdokument kun ved forespørsel	Prosjektdata, prosessmodeller som er tatt i bruk.
Konsulent A	Leveringsmuligheter	Offentlig dokumenter	Leveranse data
Konsulent A	Presentasjonsfoiler	Privat dokument	Prosessmodeller
Konsulent B	Presentasjonsfoiler	Privat dokument	Prosessmodeller

Dokumentene som ble analysert var utdrag fra prosessmodeller som ble brukt i organisasjonene eller som prosjektdokumentasjon på hvordan prosessledelsesprosjektene ble utført. Modellene var mindre utdrag, som hadde blitt valgt ut av forvaltningene og representerte hvordan deres modeller så ut. Unntakene var modeller som lå åpent ute for allmenheten og

de organisasjonene som ga tilgang til prosjektdokumenter som ble fulgt. Mulige dokumenter som kan brukes i en dokumentanalyse vises i Tabell 9.

Tabell 9: Dokumentanalyse: Dokumenter, fordeler og begrensninger (Creswell, 2003, p. 187)

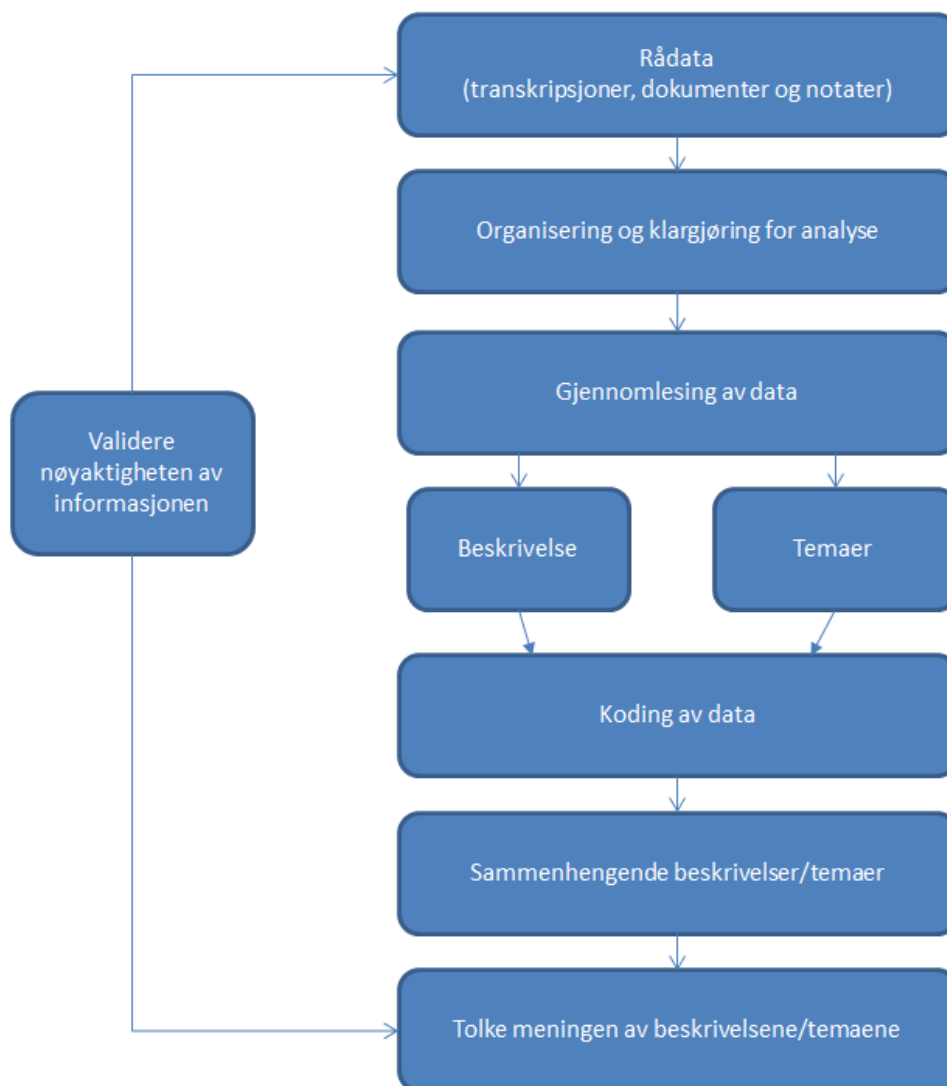
	Mulige dokumenter	Fordeler	Begrensninger
Dokumenter	Offentlige dokumenter som aviser og møterefarter.	Gir forskerne tilgang til språket og ordforrådet til deltakere.	Kan være beskyttet informasjon som er utilgjengelig for offentlig eller privat tilgang.
	Private dokumenter som journaler, dagbøker og brev.	Kan bli aksessert på et tidspunkt som er bekvemmelig for forskeren.	Krever at forskerne søker ut informasjon som kan være vanskelig å nå.
	E-post diskusjoner.	Representerer data som er gjenomtenkt, da deltakerne gitt oppmerksomhet til sammensetningen.	Krever transkribering eller optiskskanning for datainnføring.
		Som et nedskrevet dokument kan det spare forskeren for tid og omkostning som transkribering medfører.	Materialet kan være ufullstendig.
			Ikke sikkert dokumentet er autentisk eller nøyaktig

Datanalyse

Alle intervjuene ble transkribert, og ble sammen med håndskrevne kommentarer gjennomgått, før dette ble skrevet inn i et tekstbehandlingsprogram³. Videre leste vi gjennom det transkriberte materialet og satt noe av dataen inn i tabeller for å få en oversikt over funn i de ulike casene. Arbeidet som fulgte videre var å lage en mer detaljert beskrivelse av de ulike casene, som tok utgangspunkt i de overnevnte transkripsjoner og notater (dette kan leses under i kapitlet Resultater).

Som utgangspunkt for analysen brukte vi Creswell (2009) sine 6 steg for dataanalyse som vist i Figur 11.

³ Microsoft Word - <http://office.microsoft.com/en-us/word/>



Figur 11: Analyseprosessen (Creswell, 2009)

1. *Rådataen* vår bestod av intervjutranskripsjoner, enkelte notater som ble tatt under intervjuene og dokumenter. Foruten prosessmodeller så var rådataen i en digital tekstform som passer seg godt inn i en kvalitativ studie (Oates, 2006).
2. *Organisering og klargjøring av rådataen for videre analyse* ble gjort ved å følge Oates (2006) sin oppdeling inn i tre segmenter; segmenter med ingen relevans for studien, segmenter som beskriver konteksten og segmenter som ser ut til å ha en relevans for studien (Oates, 2006).
3. *Gjennomlesning* ble så gjort av de to segmentene, her så vi etter data som ble repetert ved at det kom frem i to eller flere av rådataene, og etter data som hadde blitt segmentert feil.
4. *Koding* ble gjort ved å se etter lignende temaer og beskrivelser som kom frem i gjennomlesningen av hver organisasjons datamateriell.
5. *Sammenhenger* mellom de ulike organisasjonene ble lest ut fra den kodete dataen og plassert inn i en tabell (se Tabell 11 og Tabell 12) for å gi en helhetlig oversikt.
6. *Tolke meningen* ut i fra Tabell 11, Tabell 12 og kontekstdataen for å kunne svare på problemstillingen.

Kvalitet på undersøkelse

En måte å vurdere gyldigheten av en forskningsstudie er å kontrollere hvor valid den er. Validitet baserer som ofte på flere kriterier, for å kunne begrunne om forskningen følger en rett metodikk i forhold til fenomenet som undersøkes og om utredningen besvarer problemstillingen (Oates, 2006). Vi har valgt å involvere deltakerne våre i prosessen for å sikre validitet. Som støttes opp under av Bygstad og Munkvold (2011) som sier at dette kan gjøres ved å be om tilbakemeldinger fra deltakerne i datainnsamlingsfasen. Etter at intervjuene var transkribert, kodifisert, og tatt den form vi ønsket å ha dem i avhandlingen, ble de sendt til deltakerne slik at de kunne komme med eventuelle korrigeringer.

Videre tok vi utgangspunkt i Guba og Lincoln (1989) sine kriterier for validitet, som det blir referert til av Oates (2006), se Tabell 10.

Tabell 10: Validitet (Oates, 2006, p. 294)

Kriterier	Forklaring
Troverdighet	Dette punktet handler om den helhetlige påliteligheten til studien og at den er gjennomført og dokumentert på en troverdig måte
Objektivitet	Dette handler om at man skal kunne bekrefte at dataene som er beskrevet i oppgaven er virkelige
Pålitelighet	Dette handler om hvor vidt forskningsprosessen er godt nok dokumentert
Kredibilitet	Kredibilitet til studien handler om den interne validiteten og om funnene er blitt gjengitt riktig
Overførbarhet	Dette handler om den eksterne validiteten og overførbarheten til studien

Troverdighet: Vi har gjennomført studien som en masteravhandling på et anerkjent Universitet i Norge, med veileder som har publisert forskningsartikler på fagområdet. Ettersom vi har gått gjennom strategien for vår forskning med veileder, har vi sikret en mer helhetlig vurdering av flere personer. Som igjen gjør til at man kan være mer sikre på at opplegget holder det nivået som kreves.

Objektivitet: For å sikre dette punktet, har alle intervjuer blitt tatt opp digitalt, for så og blir transkribert. Ut av transkripsjonene trakk vi det viktigste ut i sammendrag, sendte disse så tilbake til intervjuobjektene slik at de fikk kontrollere at man var rett framstilt. Det ferdigkontrollerte og justerte innholdet utgjør hoveddelen i resultatkapitlet.

Pålitelighet: Vi mener at dette er sikret gjennom at vi har skrevet en god beskrivelse av tilnærming og forskningsprosess, i tillegg til å legge ved intervjuguidene som ble brukt.

Kredibilitet: Vi har intervjuet personer fra ulike forvaltninger i det offentlige Norge. I noen av organisasjonene ble intervjuet gjennomført med flere tilstedeværende personer, slik at vi fikk et bredere og mer korrekt bilde av situasjonen. I tillegg kontrollerte vi svarene opp imot informasjon og dokumenter som var tilgjengelig på internett for å være sikker på at det var samsvar med det som ble opplyst. At deltakerne får kontrollere sine egne svar i ettertid fører også til økt kredibilitet.

Overførbarhet: En har sikret dette gjennom å beskrive resultatene fra intervjuene. En har også i forskningskonteksten beskrevet organisasjonene så rikt som mulig slik at forskningen skal kunne gjennomføres på nytt i tilsvarende forvaltninger, samtidig som man har holdt disse anonyme (Bygstad & Munkvold, 2011).

4. Forskningskontekst

Forskningskonteksten går ut på å beskrive settingen hvor studien er gjennomført, hvilke type bedrifter og organisasjoner som har blitt undersøkt og presentere datakilder som intervjuobjekter, observasjonsdata, dokumenter med mer.

4.1 Studiens setting

For å gjennomføre datainnsamlingen ble det satt opp kriterier for hvilke organisasjoner som skulle kontaktes for intervjuer. Vi ønsket i utgangspunktet at respondentene skulle befinne seg innenfor et bestemt område i offentlig sektor som for eksempel universiteter og høyskoler, men vi så at det var hensiktsmessig å trekke inn respondenter fra flere områder slik at vi ikke begrenset utvalg for mye i forhold til et datagrunnlag.

Følgende kriterier ble satt for de forvaltningene som ble kontaktet:

1. Offentlig forvaltning som er registrert i brønnøysundregisteret med sektor kode 6100 eller 6500.
2. Har utført eller utfører prosjekter hvor prosessledelse inngår som en sentral del.

I tillegg ønsket vi å komme i kontakt med bedrifter som enten leverte løsninger eller tjenester innenfor området prosessledelse til offentlige forvaltninger. Slike bedrifter har ofte en sentral rolle i offentlige prosjekter, og vil ha opparbeidet seg en god innsikt innenfor fagfeltet gjennom arbeid med forvaltninger. Det vil da være interessant å se hvordan en tredjepart ser på problemområdet.

Følgende kriterier ble satt for andre organisasjoner:

1. Utført prosjekter opp mot offentlige forvaltninger.
 - a. Hvor prosessledelse var sentralt.
 - b. Hvor bedriften hadde spilt en sentral rolle.

Kort introduksjon av intervjuorganisasjonene

I dette delkapittelet vil vi kort omtale de ulike organisasjonene som er blitt intervjuet og deres forhold til prosessledelse. Bedriftene som blir presentert er vist i Tabell 6: Oversikt over intervjuer.

1. Forvaltning A er for tiden er i startfasen av et prosjekt for å begynne med prosjektmodellering internt i egen organisasjon. Deres uttalte mål med arbeidet er «... å få mer tid til de rette tingene.». En ser for seg at man ved å gjennomføre prosjektet vil oppnå følgende:

- det utvikles en prosessorientert kultur
- ressursbruken i administrative prosesser optimaliseres
- det blir bedre kvalitet på administrative tjenester
- det skapes handlingsrom for å understøtte organisasjonen sine primærfunksjoner

Man ønsker i første omgang å utvikle en egen metodikk, for så å plukke «*lavt hengende frukter*» dvs. prosesser som man raskt ser store forbedringspotensialer for, slik at organisasjonen videre ønsker å satse på dette området. Etter hvert som arbeid blir utført, og man får mer erfaringer ønsker man å utvikle en kultur og bli mer «*prossessorienterte*». Man ser for seg at en i utgangen av 2014 vil ha modellert fem til syv ulike administrative prosesser.

2. *Forvaltning B* driver med leveranser av tjenester innenfor flere ulike offentlige fagfelt. Man har her brukt prosessledelse for å effektivisere prosesser som går på tvers av interne avdelinger i organisasjonen. Resultatene har vært gode og man ser for seg å ta for seg å ta i bruk mer prosessledelse i framtiden der hvor behovet melder seg. Man har brukt både ressurser fra egne rekker, og hentet inn nødvendig kompetanse fra eksterne konsulentbedrifter for å gjennomføre dette arbeidet.

3. *Forvaltning C* er en del av en offentlig organisasjon som dekker et større geografisk område. Man ønsker her å innføre standardiserte arbeidsprosesser over hele organisasjonen, slik at personer med like roller i ulike avdelinger gjør tilnærmet det samme. De standardiserte arbeidsprosessene skal basere seg på «beste praksis» som er definert i fellesskap. Disse skal gjøres tilgjengelig for ansatte i form av en kvalitetshåndbok.

4. *Forvaltning D* driver aktivt med prosessledelse i egen organisasjon. Bakgrunnen for deres innsats er krav fra statlig hold om å dokumentere arbeidsprosesser i form av en kvalitets-håndbok. De har brukt dette som et springbrett for å jobbe aktivt med kontinuerlig prosessforbedring i form av revisjoner.

5. *Forvaltning F* driver aktivt med prosessledelse i egen organisasjon. I utgangspunktet ønsket man å få på plass et kvalitetssystem for interne arbeidsprosesser, man så det da som hensiktsmessig å få på plass et verktøy hvor man kan gjennomføre periodiske internrevisjoner for å sikre at kvalitetssystemet holder det nivået man ønsker.

6. *Konsulentbedrift A* leverer verktøy, programvare og konsulenttenester relatert til prosessledelse. De leverer tjenester til både offentlige og private organisasjoner i hele Skandinavia, og er lokalisert ved flere kontorer på forskjellige steder i Norge. Løsningen de vektlegger mest, er optimal for organisasjoner som ønsker å drive med kontinuerlig arbeid opp i mot sine arbeidsprosesser. Dette fordi løsningen legger i stor grad til å få hele organisasjonen til å delta i arbeidet, først med å etablere, for så å videreutvikle prosessmodeller i egen organisasjon.

7. *Konsulentbedrift B* leverer konsulenttenester relatert til prosessmodellering. De har flere typer offentlige kunder på ulike forvaltningsnivåer (stat, fylke, kommune). I arbeidet med å utvikle modeller er man som konsulent opptatte av å gjøre personer som inngår i de ulike prosessene deltakende i arbeidet med å utvikle den. På denne måten blir ansatte beviste på eierskap og hvordan deres rolle kan spille inn på hele prosessforløpet. Konsulentbedrift B har levert tjenester til både organisasjoner som har utført modellering av prosesser internt, og til organisasjoner som har modellert eksternt gjennom samkjøring av arbeidsprosesser på tvers av flere enheter.

5. Resultater

I dette kapittelet vil vi presentere hva som kom frem under datainnsamlingen i de ulike forvaltningene og konsulentbedriftene. Kapittelet er strukturert etter hver enkelt forvaltning eller bedrift. Til slutt kommer og en oppsummering i tabellform.

5.1 Forvaltning A

Forvaltningen A er i gang med et prosjekt for utføring av prosessledelse, men har ikke påbegynt modelleringsarbeidet. Før de setter i gang med modellering av prosesser ønsker de å vite hvordan de burde jobbe med å beskrive og modellere prosesser. Prosjektets foreløpige mål er å lage en metode som gjør forvaltningen i stand til selvstendig arbeid med optimalisering og kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser. Fokuset til metoden vil være å kartlegge prosesser for å oppnå en *proessorientert kultur* som vil bidra til en optimalisering av ressurser, bedre kvalitet på tjenester som er tilpasset brukernes digitale hverdag.

«... vi skal utvikle oss selv og gå våre små steg for dette er mye snakk om kultur, utvikling av en kultur og måte å jobbe på.»

Forvaltningen har tatt følgende beslutninger i forhold til metoden og fremgangsmåten som skal brukes for å sette i gang med modelleringen:

1. Modelleringsprosessen: Når en prosess skal modelleres vil en gruppe ansatte med alle involverte roller samt en prosessveileder samles. De ansatte vil forklare og diskutere hvordan prosessen blir utført i dag mens prosessveilederen modellerer det som blir forklart. Man skal prøve å kartlegge «as-is» og en ønsket «to-be» av prosessen. Den fremtidige versjon skal senere implementeres og måles for å se at endringen har gitt en effekt.
2. Modelleringsverktøy: Alle prosesser skal modelleres i Visio som er den foreløpige valgte programvaren for visualisering av prosessmodellene. Det er valgt å bruke enkle notasjonselementer fra BPMN, hvilke er ikke definert på dette tidspunktet. De tenker at et mer avansert system vil kunne innføres senere når kulturen er oppnådd.
3. Ekstern kompetanse: De skal ha en ekstern samarbeidspartner som vil være behjelpelig med kvalitetssikring og opplæring, men forvaltningen skal selv utføre arbeidet. De argumenterer mot at konsulenter skal utføre store deler av arbeidet og at de på den måten sikrer en bedre forankring i forvaltningen. Endringer blir derfor varige når de blir selvstendige og vil føle et større eierskap til det som blitt gjort.
4. Systemprosesser: Foreløpig ser de på systemer som sorte bokser hvor man har input/output, det vil ikke bli utført noen endringer innenfor disse i dette prosjektet, men heller prøve å få en bedre utnyttelse av dem.

«Jeg er glad vi har brukt den tiden vi har brukt i forkant før vi gikk i dialog med konsulent, slik at vi har fått et slags eierskap til vår løsning da.»

Det neste som må bli besluttet er hvilke prosesser de skal begynne å se på. For dette er det satt opp et overordnet prosesskart som deler prosesser inn i tre kategorier; ledelsesprosesser, kjerneprosesser og støtteprosesser. Forvaltningen ønsker å modellere en prosess fra de tre kategoriene i begynnelsen. De ser på det som viktig at de finner noen prosesser som gir en hurtig gevinst for å kunne «overbevise» om at dette er en god måte å jobbe på. Man øns-

ker å fokusere på administrative prosesser i første omgang for så å modellere kjerneprosesser senere. Dette er fordi de ikke ønsker at prosjektet skal bli for stort, det må være håndterlig.

Beslutningsgrunnlag

Valget av verktøy er bevist tatt og virksomheten er klar over at de mister noen funksjonalitet ved å velge et enklere tegneprogram. De presiserer at de vil lære seg prosessen og arbeidsmetoden istedenfor et system. Det er også et bevist valgt å gjøre metoden tilsvarende lik andre offentlige forvaltninger sine metoder eller en såkalt «beste praksis», men samtidig ha en ulik fremgangsmåte som støtter kulturen og erfaringsnivået internt. Det er ønskelig å bruke det som er utprøvd og kan vise til tidligere resultater.

«Det er der kanskje vi etter hvert trenger et sånt litt mer avansert databaseverktøy for å holde styr på både prosesser og systemer og hva skjer hvis vi bytter ut [ERP løsning], altså i hvilke andre prosesser enn akkurat lønnsutbetalinger er avhengig av det systemet.»

For å finne frem til det de kaller «beste praksis» så har de opprettet et nettverk med andre forvaltninger i sektoren hvor de kan dele erfaringer og prosesser. Ved å høre med andre forvaltninger har de valgt å ha et mindre fokus på notasjoner og selve modelleringsprosessen enn tidligere planlagt. Det legges opp til at de vil bruke de mest utbredte symbolene, selv om modellene deres er ment for internt bruk og at det kun legges opp til at ansatte og ledelsen skal forstå dem.

«Men så har vi etter å ha snakket med andre endt litt ut på.. større fokus på metodikken hvordan få frem «nå situasjonene» frem for å bruke mye tid på å ha en avansert notasjon og et avansert system.»

En av de større utfordringene som forvaltningen tar hensyn til er motstand fra ansatte til endringer. Selv om de er positive til effektivisering av arbeidsoppgaver og en enklere hverdag, så blir ansatte redde for at grunnlaget til ulike stillinger skal forsvinne. Dette skaper en litt amputert delingskultur, som ledelsen skulle ønske var bedre. For å løse dette så har man satt en høy prioritering på brukerinvolvering i prosessen, og en ser viktigheten med at brukere er med på å finne løsninger ettersom det kan bli problematisk når forslag og endringer kommer fra ledelsen uten at brukere har fått sagt sitt. En ønsker å gjøre det litt mer positivt å jobbe på nye måter. Andre tiltak er å unngå bruken av et helt nytt og avansert ordforråd, de satser heller på forenklinger og beskrivelser for å skape en forståelse av begrepet prosess. Ansatte blir informert ved at prosjektgruppen beveger seg rundt i forvaltningen, forteller om prosjektet, og mottar innspill til prosesser som de kan se på og som de ansatte mener kan forbedres. Gjennom et intranett kan også ansatte både sende inn forslag til prosesser som kan modelleres og forbedres, samt få tilgang til prosjektdokumenter gjennom denne portalen.

En annen utfordring som blir tatt opp er at forvaltningen ikke helt vet hva de som organisasjon har behov for, i tillegg har andre forvaltninger i samme sektor egne strategier som gjør det vanskelig å blindt ta i bruk deres metoder eller samordne aktiviteter på tvers. Dette kan være en av grunnene til at forvaltningen besluttet å ikke dra inn en mulig samhandlingspartner i prosjektet. Dette ble vurdert, men ikke sett på som en nødvendighet. Men de forstår at gode modeller vil være en stor fordel for fremtidige samhandlinger med andre forvaltninger.

Når modellene og kulturen er kommet på plass, tenker forvaltningen at de kan ha lagt et godt grunnlag, med mulighet for en større virksomhetsarkitektur i fremtiden. Det foreløpige prosjektet vil fungere som et slags forprosjekt hvor forvaltningen vil se om det er et behov for denne type arkitektur. En ser prosessledelse blir sett på som en naturlig og nødvendig start på en virksomhetsarkitektur, en modningsøvelse for å se sammenhenger og hvordan prosesser kan støtte IT. Man har foreløpig kun sett litt på TOGAF og tenker at overgangen til denne type arkitektur vil også kreve et mer avansert system for modellering. En håper da at det blir mulig å importere Visio modellene som nå skal bli utviklet. Dette vil kreve en større forankring i toppledelsen en det som kanskje er i nåværende prosjekt.

Målstyring er viktig, man må vite hvor man skal med prosjektet. Deler av metoden er å måle (gevinstrealisering), foreløpig er det ikke bestemt hva som skal måles, men det tenkes et fokus på tid og kvalitet som de føler er enklere å måle. Det er viktig å vite hvordan man skal ta i bruk ressurser som er frigjort av prosessforbedringer som for eksempel mindre administrasjon. Måling vil foregå ved å frigjøre tid, mer tilfredstilte brukere og ansatte (kvalitet) og automatisering av prosesser. Målingen av effekter vil foregå ved å sammenligne «as-is» og «to-be».

5.2 Forvaltning B

Forvaltning B har modellert prosesser på tvers av ulike enheter innenfor egen organisasjon. De hadde brukt eksterne konsulenter for å bistå med kunnskaper og erfaringer som de ikke satt på internt. Prosjektet ble satt i gang av egen vilje, motivasjonen var forbedring, og bygger på statlige krav til innsparinger. En ser på prosjektet som vellykket, og man så at det ga stor nytteverdi i form av innsparte årsverk.

Etter prosjektet ser de at prosessledelse og prosessmodellering er viktige midler for å få frem forbedringspotensialer i ineffektive prosesser. Ved å synliggjøre prosesser på tvers av ansatte og enheter får man en bedre helhetsforståelse av organisasjonen. Dette løser problemene med at ansatte ofte har sitt eget perspektiv, jobber isolert fra helheten, og at effektiviseringer i en enhet ikke nødvendigvis endrer effektiviteten i forvaltning B som organisasjon. Det har vært en aha-opplevelse hvor man så at ulike prosesser var omfattende og inkluderte svært mange ansatte på ulike organisasjonsnivåer.

«En mangler ofte da helhetsforståelsen, altså hva er konsekvensen av at jeg gjør jobben på den måten.»

I Forvaltningen visualiserte man prosessene i et enklere tegneprogram⁴ ved hjelp av eksterne ressurser. I etterkant av dette har en erfart at:

1. Prosessmodeller fører til at man får en helhetsforståelse og kan se hvordan ansatte sitt eget arbeid påvirker annet arbeid i forvaltning B.
2. Har fått bedre «transparency» eller oversikt på enkelte områder, man kan se hvor i prosessen ting befinner seg og man har større kontroll.
3. Jo mer man jobber med eksenterne ressurser jo mer lærere man selv, slik at man etterhvert kan gjennomføre enkle prosjekter på egenhånd. Bruken av en intern prosjektleder og involvere ansatte øker den generelle kompetansen man sitter på.

⁴ Microsoft Visio

4. Prosessledelse kan føre til at man unngår å ta snarveier som ofte kan skape problemer senere i prosjekter.
5. Prosessledelse ses på som økt kvalitet på tjenester og mer effektiv drift av forvaltningen.

Erfaringen til forvaltning B med eksterne konsulenter har for det meste vært positiv. Men det er utfordrende at konsulentene ikke kjenner forvaltning C eller hvordan den fungerer. Her forsvinner mye tid, og man får et inntrykk av at selve modelleringsarbeidet som en raske affære. Det kan være tidkrevende å utføre prosessene på riktig måte, slik at gevinstene til slutt kan hentes ut.

I offentlig sektor finnes det et hav av utfordringer og muligheter til forbedring av prosesser som enkelt kan gi store gevinster. Men det krever at man setter av tid og ressurser for å høste inn disse. Det er også viktigere å oppnå god kvalitet, enn å spare tid og være effektiv. En opplever de fleste offentlige retningslinjer som anbefalinger, men følger krav om å være effektive og tilby best mulig kvalitet på tjenestene sine.

«Selv om vi sparer tid så hjelper det lite om kvaliteten er dårlig.»

I forvaltning B har bruken av «outsourcing» som virtualisering, sky-tjenester og mer effektiv IT-drift økt. Dette har ført til et større fokus og mer tid til effektivisering av arbeidsprosesser rundt IT-tjenestene. Prosjektene må ha potensialet til å kunne få frem resultater som høyere kvalitet eller mindre arbeidsinnsats, for å få med seg organisasjonen.

«Du sitter sammen en gruppe og kartlegger hva er dagens praksis, og hvordan kan den optimaliseres gjerne gjennom støtte av teknologi.»

De største utfordringene med prosessledelse hos forvaltning B er tid og ressurser. Modelleringsprosessen kan være en tidkrevende øvelse, noe som fører til at personer med mye å gjøre ikke får satt av tid til deltakelse. Dette kan føre til vanskeligheter når man skal innføre endrede prosesser, om brukerne ikke har vært med på å utforme disse. Mange ønsker ikke å følge dem siden det er en kultur og tradisjon for medbestemmelse i offentlig sektor. Etter som mange stillinger i offentlig sektor er bunnet opp til konkrete oppgaver, er det viktig at ansatte er involvert i modelleringsprosessen.

Gevinstrealiseringen ved prosessendringer er også en utfordring, selv med veiledninger rundt fra andre offentlige hold. Man sparer litt tid her og litt tid der fordelt på flere personer uten at man nødvendigvis vet hva den skal brukes på eller hvordan den skal prioriteres. Det kan også bli en «skeiv kost/nytte» hvor enkelte medarbeidere får mindre arbeid mens andre får mer. Den helhetlige løsningen kan bidra til mer effektivitet og bedre kvalitet, men med enkelte misfornøyde brukere.

«Men du føler at du nærmest har tapt, mens de andre er vinneren, så er det ikke sikkert at du er så interessert i å være med på et slikt prosjekt.»

Gvinster som krever organisatoriske endringer krever også stor involvering fra ledere, de må kommunisere endringene ut til de ansatte. Hvis tid spares inn så må ansatte informeres om hva denne tiden skal brukes til, det skal ikke tolkes som mer fritid eller at man skal bruke mer tid på færre oppgaver. Gevinstene kommer ikke alltid til syne den første måneden, endringer som blir gjort må derfor følges opp for å se om de faktiske gevinstene blir oppnådd.

Dette er ofte problematisk ettersom mange ledere er utålmodige, og ønsker å oppnå gevinstene raskt. Hvis man er gode på gevinstrealisering så vil man kunne øke viljen på flere nivåer i virksomheten til å utføre flere slike prosjekter, men hvis man fokuserer for mye på prosessene kan man enkelt overse gevinstene.

«Hva har den sparte tida brukt til? Om du aldri får det spørsmålet så blir vel det fort ingen gevinst.»

Prosessledelse har i denne forvaltningen vært en aha-opplevelse hvor de så at ulike prosesser var omfattende og inkluderte svært mange ansatte på til ulik grad. Det har også gjort ansatte klar over sine kolleger som før var ukjente med hverandre foruten en e-post adresse. Det tenkes også at prosessmodeller gjør at man unngår snarveier som kan skape problemer senere i prosjekter hvor dette verktøyet brukes.

5.3 Forvaltning C

Forvaltning C jobber med prosessforbedringer i et regionalt felleskap hvor arbeidsprosesser, systemer, systemintegrasjoner og systeminteraksjoner blir utviklet etter fellesprinsipper. Dette er en endring fra tidligere praksis hvor arbeidet var mer isolert på et lokalt nivå. Fåreløping har felleskapet kommet langt med administrative prosesser, og har begynt å bevege seg over til prosesser som berører kjernevirksomheten. De prøver å oppnå «beste praksis» ved å analysere arbeidsmetoder i de ulike forvaltningene, søke etter løsninger som er utviklet lokalt, regionalt eller eksternt.

Det finnes dokumenterte prosesser i form av «As-Is» og det påregnes at disse blir brukt til utviklingen av nye prosesser. De ulike prosessene blir vurdert før et valg blir tatt om hvilke «to-be» prosesser som skal innføres hos alle organisasjonene i felleskapet. «As-Is» prosessene eksisterer stort sett i tekstform, med unntak av enkelte modeller. Personale har tilgang til disse som en del av et kvalitetssystem, som beskriver de viktigste arbeidsprosessene man har i dag. Det er ikke blitt gjort en grundig analyse av disse prosessene før den digitale fornyingen ble satt i gang.

«Nei det har man ikke, en har ikke gjennomanalysert de arbeidsprosessene ved de enkelte foretakene. Men det er vel en del av prosessene fremover nå vil jeg tro.»

Felleskapet sitter på prinsipper som sier at alle de lokale forvaltningene skal kunne være med å påvirke alt, og de ønsker flere ressurser fra de ulike forvaltningene ved utvikling av fagspesifikke prosesser. Det er mye vilje til dette lokalt, men ressursene reflekterer ikke behovet. Geografiske avstander fører til større krav til ressursbruk for å delta sentralt, dette blir sett på som svært vanskelig ettersom en må avsette ressursene hvor det er et behov for i den daglige driften. Dette selv om det er stor delingsviljen innenfor sektoren. Det er en enighet om at man skal heve hele regionen, og at pengene som blir brukt oppfattes som felleskapet sine. Informanten mener at dette gjør at man er mer åpne for å dele både gode og dårlige erfaringer.

«Vi har bare en begrenset mulighet til å være med på det [Møter], ettersom de kritiske ressursene må være med i produksjonen.»

Begrensningen fører til at de enkelte forvaltningene i felleskapet føler at de har en svært liten reell påvirkningskraft i forhold til «to-be» prosessene, dette gjelder også for enkeltbrukere. Ofte så velger man noen få særrområder som man går tungt inn i, og avgrenser seg helt fra andre områder. Forvaltningen mener det da er ugunstig at ansvar for å realisere gevinstene ligger lokalt hos dem.

«Så hovedmengde av arbeidsprosessene vil komme som en funksjon som man ikke direkte har vært involvert i selv.»

De mener det vil bli en utfordring å godta prosessene og prosedyrene som er utviklet i et regionalt samarbeid, hvor graden av lokalt innflytelse har vært minimal. Dette fordi flere ansatte ønsker å utføre arbeidet sitt på sin egen måte, og det er flere konservative brukere som ikke ønsker å endre rutinene sine. Organisasjonen ser kanskje ikke konsekvensene av endringene som kommer til å komme. Ofte sitter makten blant de ansatte i offentlig sektor og ikke ledere, noe som øker viktigheten med å få med seg organisasjonen i endringsprosessene. Det er de fundamentale prosessene som forvaltningen nå skal gjennom, som man ser på som mest utfordrende.

Endringene som har skjedd med administrative prosesser har ført til at arbeid som før ble utført på et sentralt administrativt nivå, har blitt flyttet ut til kjernevirksomheten blant enkeltmedarbeiderne og ledere, noe som også har ført til misnøye. Videre utvikling fremover i vil være standardisering av kjerneprosesser hos forvaltningene. Her er brukergruppene sterkere enn de som har håndtert de administrative prosessene, noe som nok vil gjøre det vanskeligere å få disse på plass. De sterke brukergruppene er vandt til å kunne påvirke mye, og dette ses på som et problem når prosesser skal defineres og standardiseres i det sentrale felleskapet.

For å takle disse utfordringene ser de at det er viktig å kommunisere ut i organisasjonen om hva som skjer fremover og sikre at informasjonen kommer ut til mellomlederne. Det regionale felleskapet sørger for at det er forankring i ledelse noe som har gjort støy og misnøye blant ansatte overkommelig. Men det er også ønskelig å få forankring nedover i organisasjonen blant ulike leder nivåer, slik at innføringsløpet blir enklere. Dette er viktig når det er endringer i fundamentale arbeidsprosesser og begrenset mulighet for lokal påvirkning. Selv om det er en svikt i kommunikasjonen mellom lokalt og regionalt hold så mener informanten at det det er bedre kommunikasjon fra regionalt hold enn det er fra lokalt hold. De må derfor fokusere på å kommunisere endringer ut i egen organisasjon bedre.

«Men jeg ser Ledelsesforankring er viktig, spesielt i en organisasjon som oss hvor fagprofesjonen er veldig sterk.»

Systemene som leveres av eksterne systemleverandører har også tilhørende arbeidsprosesser og prosedyrer, disse blir sett på som standard prosesser som alle i felleskapet skal følges ved systemimplementasjonen. Arbeidsprosessene som var knyttet opp mot implementerte systemer før man påbegynte effektiviseringsarbeidet var dermed allerede svært standardiserte.

Det ses på som mindre populært at systemene begynner å styre store deler av arbeidet til de ansatte, det har vært mye støy og misnøye rundt systemføringene. Men det blir sett på som en nødvendig med utvikling for å øke effektiviteten til forvaltningen. Før hadde forvaltningen

mer kontroll over utviklingsløpet grunnet et tettere samarbeid opp mot systemleverandøren, nå går dette gjennom felleskapet.

Andre generelle utfordringer er:

- Endringsprosessene er enorme investeringer som tar tid.
- *«Det er nok litt av det som har vært problemet, man har ikke finansiert opp endringsprosessene godt nok.»*
- Store utfordringer med å overføre historiske data som må ivaretas mellom systemer, førere til vanskeligheter med standardisering og strukturering.
- «Best practice» som skal innføres i flere virksomheter blir en «one-size fits all» løsning.
- Sliter med gevinstrealisering.
 - *«Men de er nok ikke gode nok på gevinstrealisering, og så er det nok en formening om at mye av teknologien som innføres er fordyrende i en del sammenhenger.»*
- Det har vært en betydelig økning av kostnader i forbindelse med graden sentralisering som har økt, dette skyldes nok at de ikke har kommet så langt på enkelte områder som standardisering på fagområder.
- Endringsprosesser som går på å skyve oppgaver mellom «profesjonslagene» og «avdelingslagene» er tungt.
- Nytt ikke å oversette papirbaserte prosesser til digitale uten å dra utbytte av andre teknologiske fordeler.

Det ligger gevinster i å utvikle forbedringer som prosesser og tilpassinger av systemer i felleskap istedenfor at hver enkel virksomhet skulle gjort dette for eget bruk.

Kvalitetskravene og kvalitetsoppfølgingen til gevinstrealiseringsarbeidet rundt prosessforbedringene fører til en større mengde dokumentasjon som må produseres gjennom rapporter. Dette fører til at effektiviteten kan stå uendret, men at kvaliteten blir bedre.

«Men igjen er det en del av samfunnsutviklingen at dokumentasjon og kvalitet har høyere fokus.»

Andre gevinster:

- Ser på det som positivt at det er «beste praksis» som skal inn i virksomhetene, da disse må være evidensbaserte og at man tar utgangspunkt i at det skal fungere best.
- Kvalitetsgevinst at man høster informasjon direkte fra kilden ved å flytte arbeid fra sentralt hold ut til medarbeidere og ledere. Selv om dette kan virke som merarbeid.
- Overgang fra prosainformasjon til mer digital numerisk informasjon fører til enklere gjenbruk på flere områder som beslutningsstøtte, forskning og automatisering.
- Digitalisering går på informasjonsdeling og tilgjengelighet, og dette er store gevinster for gitt sektor.
- Økt koordinering arbeidsprosesser slik at disse er kjente i felleskapet.

5.4 Forvaltning D

Forvaltning D har i lenger tid brukt et avansert modelleringsystem for å visualisere kritiske prosesser som en del av kvalitetshåndboken deres. Før systemet ble valgt gjorde man en gjennomgang av ulike systemleverandører som egnet seg for prosessledelse, slik at de fikk vite om muligheten for bruk av enklere verktøy som MS Visio. Man landet på et mer avansert verktøy og synes systemet som blir brukt gir en fin og forståelig fremstilling av prosessene på web. Løsningen dekker deres behov til tross for at systemet tilrettelagt for en privat sektor. Dette har betydning at systemet tilbyr mye funksjonalitet som forvaltningene ikke har fått utnyttet, de ser heller ikke for seg å ta dette i bruk fremover. Motivasjonen for å utføre prosessledelse og anskaffe systemet var et pålegg fra statlig hold om et kvalitetssikringssystem.

Det blir utført internrevisjoner to ganger i året hvor man ser på utførelsen av enkelte prosesser, og om dette blir riktig representert i kvalitetshåndboka (prosessmodellene). Det blir også vurdert om prosessene kan optimaliseres, forbedres eller korrigeres i forhold til det man ser blir gjort. Forvaltningen ønsker hele tiden å jobbe mer effektivt. De setter ingen konkrete mål på de ulike prosessene, men ser på det som implisitt at de skal ha en feilfri leveranse av tjenester.

De har hatt en intensjon med å inngå et samarbeide med andre forvaltninger i samme sektor rundt prosessledelse, men det har blitt til at man kun bruker felles standarder og det samme systemet, en har ingen felles prosesser. Opprinnelig var det planlagt å ha et tettere samarbeid, men grunnet mangel på funksjonalitet fra systemleverandøren har man ikke kom seg opp på et ønskelig nivå. Standarden og systemet ble valgt av den største forvaltningen, før de mindre hang seg så på dette. Det er heller ikke fulgt noen statlige standarder eller føringer for de valgte standardene. En har valgt å bruke BPMN som intern modelleringsnotasjon i forvaltningen, hvor man i tillegg har muligheten til å kontakte leverandøren av systemet for veiledning og tekniske spørsmål.

«Så det eneste vi har samarbeidet om er at vi har en felles modelleringsstandard.»

Det er ikke lagt noen fremtidige planer for et større samarbeid med andre forvaltninger når det gjelder prosessledelse. En ønsker derimot å kunne kommunisere bedre med andre forvaltninger, for å se hva de gjør slik at de får en innsikt i andres arbeid og hvordan de løser lignende utfordringer.

«Men det blir jo mye sånn her korridorprat, men vi prøver jo hele tida å se om andre har gjort noe lurt som vi kan dra nytte av.»

Hver prosess har en prosesseier, som sitter som oftest på direktørnivå og er ansvarlige for både utformingen og utførelsen av prosessene de eier. Tilegninger av nye prosesser krever at ledere med myndighet tar tak i problemstillingen for å avklare dette med de berørte ansatte. Mellom de ulike prosesseierne er det ikke noen formell struktur men heller uformell kommunikasjon, som man mener fungerer siden de fleste er opptatt av å ha gode prosesser. Prosesseierne er den høyeste nivåmessige posisjonen i forhold til prosesser og modeller i denne forvaltningen.

Erfaringene forvaltningen D har til prosessmodeller er at de er svært positive og fornøyde med fremstillingsevnen av prosessene, ettersom dette viser brukerne hvilke rolle man har,

hvilke prosesser de er involvert i, og hvordan disse prosessene skal utføres. Ved å involvere ansatte mest mulig i prosessmodellringen, gir man de et slags eierforhold. Det som er avgjørende for at ansatte skal bruke modellene og kvalitetshåndboken, er at de må se hvordan prosessen er i form av «as-is» og mulige «to-be». Dette for å se om det faktisk er forbedringsmuligheter og hva disse er, ettersom man ønsker å jobbe på den mest optimale måten. Når ledere er opptatt av å ha gode prosesser, er det mindre behov for sterke formelle strukturer på hvordan kommunikasjon skal skje.

Endringer som de ansatte oppdager som nødvendige, blir gjort så fort det lar seg gjøre. Spesielt mindre endringer blir raskt tatt tak i mens større endringer krever mer kommunikasjon mellom ulike ledere. Det er viktig å involvere de som berøres av en prosess til å delta i modelleringen av disse, dette gir med en form for eierskap over prosessen. De får også en oversikt over hvordan deres arbeide påvirker andre og hva ting ender ut i.

«Det som har fungert best er at når vi skal modellere nye prosesser, at de involverte i prosessen er med i modelleringsprosessen.»

En stor utfordring forvaltningen har møtt på er at det har begynt å samle seg opp et stort antall prosesser etter hvert, noe som gjør at man må holde tunga rett i munnen. Når flere enheter i forvaltningen utfører samme type oppgaver men på svært forskjellige måter blir antallet prosesser enda større. Enhetene i forvaltningen er svært rigide [endringsvegring] i forhold til å endre seg og sine prosesser, en har et ønske om å fortsette slik de har gjort før, noe som skaper problemer standardiseringer.

«Det bryter jo litt med tankegangen for kvalitetssikring.»

Grunnet rigiditeten blir enkelte prosesser vanskelig å standardisere for de ulike enhetene i forvaltningen. Prosessen er ofte den samme, men ulike måter å utføre denne på. De har ikke greid å oppnå en standard på disse. Det er heller ingen plan for å standardisere disse enda.

«Vi prøver å unngå det da, men på enkelte områder er vi sett oss nøtt til å lage flere utgaver av samme prosess da kan man si.»

5.5 Forvaltning E

Forvaltning E er inne i et samarbeid med to andre forvaltninger i samme sektor. De har sammen valgt ut et avansert modelleringsverktøy, og man har fått en felles innføring av systemet og generelle prosessledelsesteknikker av systemleverandør. Her skiller forvaltningene seg ved at de videre har valgt ulike løsninger innen for sine kvalitetssystemer, ettersom interne rutiner og roller er ulike. Til tross for dette er det inngått en avtale om et revisjons-samarbeid hvor de sammen går gjennom hverandres kvalitetssystemer, her ser man etter forbedringspotensialer slik at begge parter får sett hvordan de andre gjør det og muligens lære noe nytt.

Det var et pålagt krav om at forvaltning E måtte ha et fungerende kvalitetssystem, dette førte til en omlegging fra et tidligere tekstbasert kvalitetssystem til et det nåværende som tar utgangspunkt i prosessmodeller. En var ute etter et system som kunne hjelpe dem til å møte andre forskrifter, få en bedre kontroll over prosessene sine, og som kunne vært til hjelp for de ansatte i deres daglige arbeid. Valget av system ble tatt av en større virksomhet i samar-

beidet som allerede hadde tatt dette i bruk. Man gikk da sammen til leverandør og ba om felles pris for system og innføring, som endte med at man gikk for løsningen.

Det ble sett på muligheter for å modellere prosesser på tvers av forvaltningene, men grunnnet store interne ulikheter kom de ikke frem til noen løsning. Forvaltningene har dermed valgt ulike tilnærminger på løsningene, men de er i bunn og grunn like hvis man setter seg litt inn i modellene. Modelleringsnivået holdes svært enkelt og viser et overordnet bilde, en holder seg til enkle figurer som viser en grov saksflyt. Forvaltningen ser at hvis man starter overordnet med et større bilde før man begrenser det, så gir det mer mening for de ansatte.

Foreløpig er det ikke gjort noen større endringer i arbeidsprosessene til forvaltning E, de har i denne omgangen kun beskrevet hvordan de jobber som en «as-is» situasjon, men ser allerede forbedringspotensialer på prosessnivå.

«Vi ser allerede nå at det er områder hvor vi kanskje skal gjøre endringer i organisasjonen, for vi ser at her er det flaskehals.»

Ved å utføre revisjonssamarbeidet får de enkelte forvaltningene mer erfaring rundt prosessledelse og andre synsvinkler på hvordan det kan utføres. Blant de involverte forvaltningene brukes det like figurer, slik at alle deltakerne vil kunne lese og forstå av de ulike modellene. Hvis det dukker opp nye krav til forvaltningene skal man sammen kunne komme opp med gode løsninger til disse.

«Ja vi kjører såppas likt at vi kan lese hverandre sine modeller. Og det er litt av hensikten og når vi skal inn å lese hverandre sine modeller i internrevisjoner.»

Styringen internt skjer ved at alle prosessene har en prosesseier som til vanlig har en lederrolle, disse har ansvar for eventuelle endringer som skjer i deres prosesser. Som en støttefunksjon har man et kvalitetsutvalg som fungerer som rådgivere. Prosesser blir gjennomgått periodisk i ledermøter hvor man ser om prosessen er avsluttet til riktig tid og om den er klar til å starte på nytt. Her blir det diskutert rundt eventuelle endringer som må gjøres. Hensikten med denne prosessen er å gjøre ledere bevisst på hvilke prosesser de har ansvar for, og hvilke underprosesser som inngår her. Håpet er at disse møtene vil skape en større forankring i ledelsen, som har vært et problem med tanke på kvalitetssystemet.

Forvaltning E startet med å ta en sentral prosess, bryte denne ned til flere delprosesser, for så å publisere dem slik at de kunne tas i bruk av de ansatte. Modelleringsarbeidet blir utført ved å intervjuer ulike ansatte angående deres daglige arbeidsoppgaver, for så å modellere disse inn i det tidligere nevnte systemet. Selve arbeidet med modelleringen blir utført sammen med de ansatte, fordi denne måten å jobbe på gjør at man ikke trenger å lære opp alle ansatte i prosessledelse eller modelleringsteknikker, men heller gi dem en innføring og felles forståelse. Ansvar for modelleringen faller så på enkelt personer som er gitt roller med ansvar for å modellere.

Det er viktig å ta den tiden man trenger slik at alle har et felles ståsted for hva prosessledelse er, dette fordi det kan være svært krevende å sitte i lengere møter med folk og modeller prosesser. Personer som har deltatt på disse møtene har vært generelt positive, tilbakemeldingen har vært at man synes det er lærerikt og er fornøyd med resultatene. Forvaltningen har fått mange positive tilbakemeldinger på den generelle systemløsningen.

Ved å modellere prosesser sammen med de ansatte som utførere gitt prosess, sikrer man seg at det er samsvar mellom det som blir gjort og det som blir beskrevet i modellen.

«På denne måten sikrer vi at det er samsvar mellom det som faktisk gjøres og det som blir beskrevet.»

Systemet gir ansatte muligheten til å se sin egen rolle i en større helhet og hvilke ansvarsområder som påvirker dem, noe er blitt svært positivt mottatt av organisasjonen. Det gir rollene en oversikt over hvilke behov de stilles for å utføre sine arbeidsoppgaver, og hva som defineres som riktig utførelse. Systemet gir også brukerne muligheten til å legge inn forslag til endringer eller forbedringer, på en måte som gjør det enkelt å forstå hvor forbedringen kan skje.

«Vi ønsker tilbakemelding på om dette kan gjøres på en bedre måte. Derfor ligger det en knapp på hver eneste side hvor man kan legge inn og registrere den type hendelser.»

Forvaltning E ser at modellering av prosesser er svært tidkrevende, det krever at man må jobbe frem og tilbake på ulike prosessnivåer før man kommer frem til en hensiktsmessig visualisering, og samtidig representere sammenhengene mellom ulike delprosesser. I tillegg så har prosessledelse vært noe helt nytt for flere av de ansatte.

«Så vi har kun fått positive tilbakemeldinger på løsningen, vi var litt redde for at enkelte kunne være imot bokser og piler, men det har hvert positivt.»

En utfordring for forvaltning E er at man er avhengig av leverandøren for å utføre systemendringer ettersom brukerterskelen er noe høy, og brukerhåndbøkene er ikke gode nok. Informanten gir uttrykk for at dette ikke vil løses og er noe de må tilpasse seg. En bedre brukerveiledning hadde vært ønskelig, selv om de har gode muligheter til å kontakte leverandør.

5.6 Forvaltning F

Forvaltning F har lang erfaring innen prosessledelse. De startet med modellering av prosesser som et verktøy i en omstrukturingsprosess. Hvor en tidligere avdeling så at modellering var et bra verktøy for å få en totalitet, utføre endringer, og skape deltakelse. Dette var en stor endringsprosess hvor det ble hentet inn et eksternt konsulentfirma som tok i bruk total kvalitetsledelse i arbeidet.

«Jeg tror det kommer fra den [tidligere avdelingen] og ikke fra ledelsen eller andre deler av administrasjonen.»

Konsulenter ble hentet inn grunnet behov for kompetanse, som på mange måter ble overført til ansatte i forvaltningen etterhvert som man jobbet tett opp mot det eksterne personalet. Mer konkret fikk man da enn innføring i å bruke verktøyene og hvordan prosessen med å utvikle prosesser fungerer.

Prosessledelse ble deretter tatt med videre inn i andre prosjekter, og en har brukt prosessledelse litt her og litt der. Tilnærmingen har vært i en konstant utvikling og endring, dette har ført til at «... ikke noe felles hierarki eller system på de modellene som er gjort til nå.», men ligger lagret på en felles sted. Neste prosjekt hvor prosessmodeller vil få en viktig rolle går på gevinstrealisering.

Fremgangsmåten de følger er å starte med flipp-ark hvor prosessene blir enkelt beskrevet, disse overføres så over til gråpapir og gulelapper. Her inkluderer man mer detaljerte elementer som aksjonspunkter og tidslinjer, før en diskuterer eventuelle forbedringsmuligheter. Målet er at det skal være svært enkelt, slik at personer som ikke har vært borte i prosessmodeller før enkelt skal komme seg inn i prosessen og tankegangen. Det forvaltningen føler er mest verdifullt med fremgangsmåten, er muligheten til å stille hverandre spørsmål og utfordre arbeidsprosesser. Dette gjennom å stille spørsmål som «*hvorfor gjør du det på den måte, hvorfor ikke heller gjøre det sånn?*». En ser av og til at det dukker opp endringer som burde ha blitt gjort grunnet nye regelverk, men som ansvarlig person ikke har fått beskjed om.

Prosessmodelleringsmøtene består av fem til seks personer, dette ses på som en ideell gruppe for; å få en grei flyt, unngå ventetid, og for at deltakerne skal få si sitt. Derfor er det viktig å finne ut; hva som inngår i prosessen man skal ta tak i, isolere denne, og ikke «... *gape over for mye og ha med for mange mennesker*» grunnet tidsperspektivet. En har erfart at folk liker å snakke om jobben sin og det en holder på med. Det dukker stadig opp informasjon om usikre ansvarsforhold, som er uklare. Til tider er det stor usikkerhet om hva som faktisk skjer, «... *fordi man rett og slett ikke har kontroll over hva som foregår*». Arbeidet kan også være så komplisert at det oppstår vanskeligheter med å få alt som blir gjort inn i modeller. Det krever ofte autoritet og svar på konkrete spørsmål for å kunne få ting ned på papir, om ikke sporer man ofte av og følelser ofte kommer isteden frem.

Tar det for lang tid å modellere så faller folk av, en sliter med at det kan være vanskelig å holde iveren og delaktigheten oppe blant folk. En har erfart i forvaltning F at det for dem er viktig å jobbe intensivt og «... *ha et vist trøkk mens man holder på*». En annen utfordring er å få folk til å prioritere deltakelse i modelleringsarbeidet, ettersom det er arbeids- og tidskrevende. Forankring i ledelsen er også en utfordring, dette fordi man uten forankring så faller ofte prosessledelse bort. Det er dermed viktig å få ledelsen til å se nytteverdien av prosessledelse, noe som eksempelvis kan løses ved å dele opp større prosesser i flere delprosesser, slik at man ikke mister oversikten.

Det brukers en forenklet versjon av BPMN bestående av standardtegn som bokser og piler. Modellene beskriver mye, og er tilpasset slik at det ikke er et stort behov for dybdekunnskaper om prosessmodeller for å forstå dem. Noe som man har sett fungerer bra for forvaltningen. Ofte bruker man modellene opp igjen i modelleringsarbeidet, hvor en eksempelvis sletter eller bytter ut enkelte elementer, men ikke hele modellen. Det er ikke tatt noen utgangspunkt i statlige krav, som f.eks. en kvalitetshåndbok. En har heller ingen krav til metode, utgangspunktet er at man ønsker å utføre arbeid på en mer effektiv og kvalitetssikker måte. Utgangspunktet er at så lenge en arbeider innenfor reguleringer og eksisterende lovverk, står man ganske fritt til utførelse. En har bevist valgt å ikke bruke alle elementer fra BPMN, dette ligger litt i at man ikke ønsker å gjøre prosessmodellene mer komplekse enn nødvendig. Noe form for standard prosessmodell i alle forvaltninger i sektoren, ser man på som utfordrende ettersom det blir arbeidet så ulikt.

«Men om det var en sånn bestilling som sa at det var det vi måtte gjøre, tenker det var heller kloke hoder som brakte inn at prosessmodellering er et nyttig verktøy og for å ha oversikt.»

Forvaltning F er med i et fellesskap hvor det skal samarbeides om endringer og utvikling av produkter og tjenester, et av målene her er at man skal prøve å jobbe så likt som mulig. I dette fellesskapet har en gjennomført prosjekter hvor ideer og hjelp angående prosessledelse ble utvekslet. Dette var ikke organisert, men heller et initiativ som forvaltning F tok i forhold til de andre forvaltningene. Denne arenaen legger til rette for at forvaltningene i fellesskapet skal kunne ta opp utfordringer og saker knyttet til prosessledelse, verktøy og metodikk. En har ikke tatt noen hensyn til at prosessmodeller som utformes skal kunne leses av noen utenfra forvaltningen, bortsett fra enkelte prosjekter. Eksempelvis i tilfeller hvor man trenger å kjøpe inn nye IT systemer, utviklet prosessmodeller som forklaringer til leverandører.

En ser det som viktig å selge inn prosessledelse *«dette er ikke noe som dere bare bør gjøre en gang og legge i skuffen, men dere bør hente det opp, evaluere, kvalitetssikre, sjekke ut om er det noen endringer som her bør gjøres»*. I hvilken grad dette gjøres varierer i forvaltningen, det er ledere som eier prosessene og dermed også de som er ansvarlige for bruk og kvalitetssikring. Man ønsker at lederne skal ha et aktivt forhold til modellene de er ansvarlige for.

«... gjennom prosessmodellering så ser man ting som man ikke gjør med andre metoder og verktøy, en får en gylden mulighet å se hvordan organisasjonen fungerer... sette fingeren på ting, og stille kritiske spørsmål».

Når man prosessmodellerer vil man kunne se at enkelte arbeidsprosesser kan effektiviseres ved å fjerne store deler, eller alle arbeidsoppgavene til ansatte. Det er da viktig at dette blir gjort på riktig måte, for å unngå motstand og støy. Effektivisering som er et av premissene til prosessledelse krever at noen gjør arbeidet annerledes, og dette gjelder ofte den personen eller de personene som man sitter å modellere sammen med. I forvaltning F er prosessledelse i bruk på mange forskjellige nivåer, og det oppfattes som oftest at man skal forenkle jobben blant de ansatte.

En lager stort sett en prosatekst som følger med modellene, type og mengde kommer an på tiltenkt bruksområde. For eksempel utvikles det rutinebeskrivelser, som skal forklare personer som er kjent med rutiner hvordan disse korrekt utføres. Det stilles ikke krav til forvaltningen utenom lover og regler, en står således veldig fritt til hvordan de ønsker å utføre tjenestene sine. En opplever det ofte som vanskelig å dele og snakke samme språk, mellom ulike forvaltninger. Forvaltning F gir uttrykk for at man ønsker mer standardisering, men at dette krever gode kvalitetsløsninger fra sentralhold, som kontinuerlig oppdateres og holdes vedlike.

Man har prøv å bruke et mer avansert modelleringssystem tidligere, men dette hadde for mange funksjoner, var for rigid og passet ikke inn. En ser likevel fordelene ved et slikt system, og man ser ikke bort fra muligheten til å anskaffe en løsning som passer forvaltningen bedre. Man er samtidig klar over at et slikt system vil kreve at man bruker det til mer en et par modeller.

5.7 Konsulentbedrift A

Konsulentbedrift A er en organisasjon som tilbyr verktøy og tjenester til virksomhetsmodellering, med fokus på prosessbaserte systemer for håndtering av styring og kvalitet. Kundene deres er innenfor både offentlig og privat sektor. Det blir opplyst om at det er mange terminologier som i praksis går inn på det samme emnet, uansett om det er snakk om prosessmodellering, prosessledelse, prosessoptimalisering etc. Informant sier at: *«Det har fått mange navn etter hvert, men det dreier seg om å få modellert prosessene, beskrive hvordan virksomheten fungerer og henger sammen»*

Bedriften har fokus på at virksomheter skal kunne ta i bruk verktøyene selv, og på en selvstendig måte bruke modeller og annen funksjonalitet i hverdagen. I motsetning til en del andre konsulentbedrifter og programvareleverandører, så har man her et fokus på at deres løsning skal ut til virksomheten. Dette fordi man mener brukerne lett skal kunne ta i bruk verktøyene, det skal være intuitivt, og man ser at interaksjonen med sluttbrukerne er viktig. Informant sier at: *«Det er ikke noe en ledelsesgruppe skal sitte og gjøre, eller en [firma] konsulent skal tegne også er vi ferdig, det skal bli brukt av de ansatte»*

Bedriften har metoder og teknikker som er sterkt knyttet til sine verktøy, er godt kjent med dette, og har tilgang på utviklere ved behov for endringer og design. Dette mener de skiller dem fra andre konkurrenter på markedet. Bedriften holder på å utvide seg ved å få et større perspektiv av tjenester, dette fordi man ser et behov og etterspørsel i markedet etter mer skreddersøm. Informant sier videre at: *«Dette tror vi er viktig, i tillegg til at vi ser at markedet etterspør dette i en større grad, de vil ikke bare ha et verktøy de vil ha et resultat.»*

En ønsker å hjelpe kunder til både å identifisere, og gjennomføre de riktige endringene på rett måte. Endringsarbeidet blir utført gjennom følgende modell:

1. Få inn endringsforslag
2. Oppdaterer modeller og prosesser
3. Distribuerer dette ut i organisasjonen
4. Arbeide konsistent utfra disse endringene

For å gjennomføre overnevnte punkter ser man fort at det er et behov for verktøy og metoder for å utføre arbeidet, det er da viktig at man har en form for overordnet plan på det hele. Om ikke blir det fort at en sitter med mange løse tråder, som ikke peker i noen spesifikk retning. Informanten trekker frem at *«det handler om at den informasjonen du skal ha den skal henge sammen, det skal ikke bare være noen dokumenter her og noen dokumenter der»*. Det blir trukket frem at man har en visjon som går på at det skal være en felles metodikk og struktur på informasjon som blir lagt inn i prosessmodeller, videre skal denne distribueres og gjøres tilgjengelig for ansatte i organisasjonene. Informanten underbygger dette med at *«virksomheten skal vite hvordan de skal jobbe, og være enige om at sånn er det faktisk vi jobber i dag.»*

Virksomhetsarkitektur

Begrepet virksomhetsarkitektur er stort og dukker opp titt og ofte. De fleste befinner seg på et nivå hvor man modellerer prosesser, eller holder på med en innføring av et kvalitetsstyringssystem. Flere holder seg til organisasjonen og tar ikke med applikasjoner, men risikostyring er en stigende trend. Ettersom man først tegner opp og implementerer arbeidsprosesser i et system, så kan disse modellene videre bli bruk i en virksomhetsarkitektur. Tilbake-

meldingene fra kunder er at de mener systemet konsulentbedrift A levere fungerer godt, man liker muligheten til å koble andre dimensjoner til prosessmodellene, og at man synes det er veldig bra at man kan samle alle modellene på et sted. Men det krever en viss innsats og seriøsitet fra virksomheten, for å få det til å fungere som man ønsker.

Markedet tror at en virksomhetsarkitektur kun omhandler IT-systemer, informasjon og applikasjoner. Konsulentfirma A tror dette kommer av en internasjonal oppfatning, hvor man ser på det som en IT-arkitektur. Informanten sier at «... *men prosesser er jo en del av virksomhetsarkitekturen det også så det*».

Fremgangsmåte

forvaltninger består av ulike domener som strategier, prosesser, applikasjoner og informasjon. Ved bruk av meta-modeller og verktøy kan disse beskrives og dokumenteres. Når dette er gjort må det distribueres til sluttbrukerne og tilgang tildeles. Informant sier videre at: «*Veldig ofte starter en med prosesser og så kobler en lover, regler og applikasjoner inn imot prosessene. Så det må gjøres, og det er ulike detaljgrader ettersom hvor dypt en ønsker å gå i de ulike domenene.*».

Man følger ofte en «top-down» tilnærming, slik at man ser hvordan prosessene henger sammen og den mest effektive metoden for å få på plass strukturen. Informanten sier at man ofte starter med «*hvordan ser organisasjonen ut, og koblingene mellom hvem eier prosesser og hvem som utfører ulike aktiviteter*». Når man har kartlagt og fått på plass dette, har man på mange måter en plattform som man kan bygge videre på. Noen kunder har sterke føringer for hvordan ting skal se ut, andre ikke. I tilfellene hvor man ikke har det starter en gjerne prosessene først i overordnede flytdiagram. Informanten forteller at man her får en oversikt over «*hva gjør vi*», «*hvilke rekkefølge gjør vi det*» og «*hva er start og hva er slutt.*».

Videre blir disse flytdiagrammene brutt ned til delprosesser igjennom at man samler folk, ber dem beskrive hvordan arbeidet deres gjøres, og ulike scenarioer for dette. Finn gjerne en prosess det er hensiktsmessig å visualisere, ettersom det ikke er sikkert at alle prosesser må visualiseres og beskrives. Informanten sier «*finn et sted hvor det er uklarheter og problemer.*».

Kvaliteten på prosessene svikter ofte mellom ulike ledd i prosessene, dette fordi personer er uvitende om hvordan deres arbeid påvirker prosesser videre i virksomheten, og hva som er viktig å ta hensyn til. Det blir trukket frem av informanten at «*Folk kan kanskje gjøre sin jobb veldig godt, men de vet ikke helt at det de gjør skal brukes av noen andre.*». Ved å vise kunder hvordan de jobber med modeller så starter man en dialog om hvordan de jobber, hvordan de ser sammenhenger, forbedringspotensialer og alternative løsninger. Når man trekker inn applikasjoner kan det komme frem at det er flere systemer som levere samme funksjonalitet som ikke blir brukt, eller som det er behov for.

Fordeler med deres system

En av de største fordeler med løsningen Konsulentbedrift A leverer enkle tegneverktøy er at, skal en gjøre større endringer i prosesser så er det ikke behov for å starte på nytt med modellene. En ser at ting endrer seg og de endrer seg raskt. Det er da et behov for å kunne oppdatere modeller og vedlikeholde dem, for å opprettholde bruken. Informanten sier at «*en må kunne gå inn og oppdatere det raskt og holde det vedlike, hvis ikke så blir det ikke brukt lengere*». Videre sier informanten at «*hvis en gjør en god jobb og kartlegger prosesse-*

ne, så kan man bruke dette til å bygge IT-systemer hvor man på en god måte ivaretar informasjon, risiko, lover og regelverk, og kompetanse.».

Kunder har hevdet følgende fordeler:

- Det tar kortere tid å sette ansatte inn i hva de skal gjøre og forståelsen av hva de skal gjøre
- En får en større forståelse av organisasjon gjennom at man ser sine aktiviteter opp imot flyt
- Lettere å få gjennomslag for forslag til endring av oppgaver i virksomheten.
- Lavere dokumentasjonsmengde
- Tett kontakt både mot kunder og systemleverandør gjør at man både får innsikt i hvordan kunden ønsker at verktøyet skal være, og får dette raskt formidlet til systemleverandør

Krav kan endres raskt og det kan derfor være behov for omstilling, i slike tilfeller er det viktig å ha kontroll på prosessene sine. Med krav dukker det og ofte opp større krav til å dokumentere prosesser. Det kan være en utfordring å vite hva som faktisk er viktig og hva som er mindre relevant. Det som er essensielt for noen, kan virke bortkastet for andre. Det er derfor viktig å grundig kartlegge for organisasjonen hva som faktisk er prioritet, og hva man ønsker å oppnå.

Et slikt system har en rolle bekrivelse som et objekt som kan brukes av et større antall prosesser. Endringer trenger man dermed kun å gjøre et sted, som igjen vil kunne automatisk endres over hele systemet. Dette vil gi en økt mulighet for å sikre ajourhold ved at man slipper å søke seg gjennom dokumenter, for å finne en rolle flere ganger og tilhørende beskrivelser.

Ulike tilnærminger

Ulike typer organisasjoner har ulikt behov for å beskrive sine interne prosesser

- Noen bruker det som en inngangssteg for senere å innføre en virksomhetsarkitektur
- Noen trer inn og modellerer prosessene sine gjerne i krav til ISO, kvalitetskrav osv. For så å la det bli med det, man ønsker ikke å ta det noe særlig videre

Konsulentbedrift A opplever at man har ulike tilnærminger til hva man ønsker å bruke prosessmodellene til. Informanten sier at *«noen velger å modellere business prosesser med BPMN notasjonen men da bare de helt enkleste symbolene sånn at de likevel er forståelig for de fleste ansatte»*. Andre velger å modellere mer avansert og detaljer ved hjelp av BPMN, dette gir dem flere muligheter til for eksempel å få ut kode som ulike systemer kan tolke og håndtere. Informanten sier at *«det er jo på en måte to forskjellige ting det å lage prosesser som de ansatte kan forstå, og det å programmere prosesser i alle modeller.»*.

Utfordringer/problemer

En av de store utfordringene som konsulentbedrift A stadig møter på er at forvaltninger er mer opptatt av pris enn av hva en faktisk får av kvalitet og muligheter. Ettersom en leverer et avansert system for modellering og vedlikehold av prosesser, er man ofte avhengige av at kundene er beviste på hva man ønsker, for å få dem til å ta kostnaden. Informanten sier at *«det å få kunder til å forstå forskjellen mellom å ha et repository objekt orientert system, i forhold til kun dokumenter, er en stor utfordring»*.

Prosessledelse og arbeidet mot en virksomhetsarkitektur krever at virksomheten tar det seriøst og behandler det som en del av virksomheten. Prosessledelse og virksomhetsarkitektur blir ofte et IT-initiativ, men forankringen burde ligge høyere opp enn IT-sjefer, kvalitetssjefer o.l. dette er et område hvor det ofte ikke blir gjort riktig. Informanten sier at «*Det er noen som eier det og det må behandles, det krever tid så det er liksom ikke et prosjekt som masse annet, det skal leve over tid.*»

Mer og mer regelverk, pålegg som kunder må forholde seg til for offentlig sektor. Dette fører igjen til et stort fokus på måling og prestering, fremfor optimalisering og fokus på å jobbe smartere. Et problem i enkel tegneprogrammer er bruken av forskjellige symboler og ulike betegnelser på elementer som burde være like, dette skyldes at det er rett frem og ingen krav til en spesiell struktur.

Verdifull erfaring

Man ser det som viktig å finne «lavt hengende frukter» for så å selge prosessledelse videre inn i virksomheten. En må overbevise om hvorfor man holder på med modelleringen og vise resultater tidlig, dette tenner virksomheten internt. Dette gjør at modellene blir brukt og ikke bare lagt bort. Man bør vite hvor enkelte prosesser stopper og andre begynner, samtidig bør man være klar over avhengigheter mellom prosesser. En bør klargjøre hva man ønsker å oppnå og hvorfor man ønsker å gjøre dette før man begynner prosessen.

Tankegangen til Konsulentbedrift A er at det bør være langsiktige mål og man bør jobbe etter en struktur og klare regler. Det må finnes et definert budsjett og et klart eierskap og forankring høyt oppe i virksomheten. En mener dette øker muligheten for suksess. «... *det handler om prosessmodning og prosessforståelse.*». Viktig med kommunikasjon ut i organisasjonen for å øke endringsvilje, man må forsøke å få de ansatte til å forstå meningen og få bort skepsisen. Det blir som oftest ikke fulgt et krav til en standard i offentlig sektor, men heller ønske om et forbedringspotensial som effektivisering.

«Men det ligger i grunn bak alt, å vise hvordan de jobber.»

Man starter ofte med prosessene for å få en struktur før man drar inn applikasjoner, informasjon og flyten mellom ulike applikasjoner.

5.8 Konsulentbedrift B

Konsulentbedrift B er en bedrift som blant annet tilbyr konsulenttenester innenfor modellering av prosesser i form av:

- Holde workshops for prosessmodellering
- Modellere prosesser for kunder

For tiden holder en på med arbeid som går på å utrede en samordning av administrative støttetjenester, lønn regnskap og dokumenthåndtering for to offentlige forvaltninger. En del av utredningen går på å finne ut hvilke arbeidsprosesser som eventuelt skal skilles ut i et nytt selskap. Det er vanskelig å snitte hva som skal bli igjen i de to enhetene, og hva som skal tas med videre i dette nye selskapet. Konsulentbedriften B sier *«Et av verktøyene å løse disse uklarhetene i prosjektet er prosessmodellering»*, i tillegg er kjennskap til eksisterende prosesser knyttet til de ulike fagområdene viktig.

I konsulentbedriften er en opptatt av informasjon i tillegg til prosessene, det blir opplyst om at man jobber mye rundt disse aspektene når man er rådgiver i prosjekter. Det er viktig for dem at helheten gir verdi, samt at man greier å realisere ønskede gevinster. En av informantene utdyper *«... vi er opptatt av at vi skal bruke verktøyene til å jobbe smartere, og at vi skal forstå businessen sammen med kunden.»*

En har sett i en del prosjekter at selv om ulike organisasjoner har implementert det samme systemet, så er arbeidsprosessene svært ulike. Dette selv om man hadde som intensjon i utgangspunktet å få til et samarbeid, som skulle ta utgangspunkt i felles prosesser og IT-systemer. Man opplever at disse problemene ofte fører til at en ikke oppnår det nivået av realiserede gevinster som man ønsket, som og står veldig sentralt i det offentlige Norge i dag. En ser at flere og flere tenker mer helhetlig i retning av virksomhetsarkitektur. En av informantene sier at *«det begynner å bli en modning og bevissthet på det [virksomhetsarkitektur], i alle fall på noen av ledernivåene hvert fall»*. Den andre informanten supplerer med: *«... men jeg tror ikke de kaller det virksomhetsarkitektur, selv om det er i utgangspunktet det man ønsker.»*

Metodebruk

I bunn av konsulentbedrift B sin metodebruk ligger TOGAF med BPMN, som syntaks eller rammeverk for arbeidet. Man ser at det er viktig at man plukker de delene av metoden som er hensiktsmessig for det prosjektet som skal gjøres. De sier at *«... dette fordi en ser at teori ofte er langt foran praksis»*. Ofte er bruken av notasjon veldig enkel, dette fordi de som ofte skal lese modellene ikke har en inngående forståelse av ulike symboler i et større notasjonsbibliotek [eksempelvis BPMN]. De fortsetter med *«... svært pragmatiske i forhold til notasjoner, BPMN blir brukt men hva de ulike figurene betyr er man ikke konsekvent på, det viktigste er kommunikasjonen»*.

Offentlige organisasjoners kjennskap til prosessmodellering

En har inntrykket av at offentlige organisasjoner er veldig tydelige på at de vet hva prosessmodellering er, og at man vet at det kan brukes på veldig ulike områder. Som eksempel blir det trukket frem et eksempel hvor man i en enhet startet med å bruke prosessmodellering på skanning av inngående faktura, for så og spre bruken til resten av organisasjonen når man så at metoden ga gode resultater i form av kartlegging av prosesser og muligheter til effektivisering.

Prosessmodellering blir brukt på ulike offentlige nivåer som eksempelvis stat, fylke og kommune. Konsulentene mener at modenhetsnivået varierer alt etter hvor mye man har jobbet med det, men de fleste har hørt om det som verktøy. Informanten sier at *«det offentlige ser absolutt verdien av å ha prosessene definert i form av prosessmodeller»*. Vedkommende utdyper videre at *«i offentlig sektor ligger interessen for prosessmodellering på et lavere nivå enn i toppledelsen, de er man mer interessert i konkrete forslag til tiltak enn prosessmodeller»*.

En ser at selv om organisasjoner blir mer modne på feltet så ønsker man fortsatt å ha med eksterne konsulenter i de ulike prosessene. En av informantene sier *«folk synes det er behagelig at det kommer inn eksterne som kan det hakket bedre enn dem, som kan være med å forenkle og gjennomføre, og de ser absolutt verdien av å ha prosessene definert i form av prosessmodeller»*. Dette ønsker man blant annet for å sikre at kvaliteten på modellene man får ut av prosjektene. Den andre informanten utdyper at *«Prosessmodeller er jo ikke et produkt i seg selv, det er jo bare noe som skal medføre noe mer»*. Det gir med andre ord ikke verdi om man ikke har en plan på hvordan man skal bruke dem.

En har sett at forankringen og modenhetsnivået er veldig ulikt, når det kommer til prosessmodellering i ulike offentlige forvaltninger. Dette kan være en utfordring, eksempelvis i tilfeller hvor en ønsker å modellere mellom to virksomheter som ønsker et samarbeid. I et tilfelle måtte man kartlegge hvorfor man i to forvaltninger jobbet ulikt, selv om man i utgangspunktet utførte de samme oppgavene. De forteller at *«da brukte vi prosessmodellering med «As is» og «to be» for å se på hvor likt/ulikt man jobbet i de ulike [forvaltningene], dette for å finne ut hvorfor man jobbet så forskjellig»*.

Ulike grunner til at man ønsker å modellere prosesser

En har ulike grunner til å modellere prosesser, også etterbruken er veldig ulik. Ofte starter man med en «As is» «To be» tankegang, hvor man ser på hvor man er i dag i forhold til hvor man ønsker å være. Dette gjelder både når man modellerer internt, og når man ønsker å trekke prosesser på tvers av ulike offentlige organisasjoner. Som utgangspunkt i dette kan man ta beslutninger om man ønsker å gå videre med det, men i det offentlige er det ofte og mye politikk som er retningsgivende for hva som blir gjennomført.

En organisasjon man hjalp med å få på plass modeller, brukte modellering i arbeidet med å legge tjenester ut på nett slik at deres kunder kunne gjøre registreringsarbeid i ulike systemer selv. Alt skulle være tilgjengelig gjennom en felles innloggingsportal. Ellers bruker man prosessmodellering til kvalitetssikring, ISO-sertifiseringer og dokumentering. Andre bruker det og til bevisstgjøring av ansatte sine egne roller, i forhold til andre, og i forhold til helheten.

Offentlig sektor har stort sett et overordnet mål i prosessmodelleringsprosjekter, dette er å minske administrasjon, og øke tjenesteproduksjon. Effektivisering og gevinstrealisering er stort sett hoveddriveren disse. De skal jobbe smartere med prosessene sine, ettersom ofte store deler av verdiskapningene skjer her. De utdyper: *«det å bli flinkere, ta ut gevinster, frigjøre ressurser til ting er viktig i det offentlige»*.

Press fra eksterne hold som stat er også en grunn til å gjennomføre prosjekter.

Ulik bruk av verktøy

Bruken av verktøy varierer i ulike forvaltningene hvor man er inne som konsulent, stort sett bruker man det som organisasjonen har av tilgjengelighet. De forteller *«Vi er veldig pragma-*

tiske i forhold til verktøy i [bedriften] ettersom vi ikke fronter noen produkter.» videre sier de «det er helt opp til oss som rådgivere å ta med den verktøykassa vi har, med mindre kunden stiller krav». Det gjør man sjelden. Det offentlige er ofte mest interessert i selve prosessmodellene og hvordan disse kommer frem, istedenfor hvilket verktøy som blir brukt». Utdyper dette med «de har sjelden noen formeninger til om vi skal gjøre det i Visio, Word eller Aris.»

Ofte ender det opp med at man starter på gråpapir og gulelapper, for så å gå over til å tegne diagrammer i Microsoft Visio. Grunnene til dette er ofte at mer avanserte løsninger med «repository» [lagringsdepot] blir ansett som dyre, og at dette er en kostnad som man ikke tar seg råd til. Selv om prosessmodellering og andre verktøy støtter opp beslutninger for endringer i offentlig sektor, så er det viktig å ha i bakhodet at man i det offentlige må ta hensyn til politiske elementer. Noe som resulterer i at gjennomslag ikke alltid skjer

Deltakelse og inkludering av kunde og brukere ses på som viktig. Man ønsker å engasjere, involvere, og sørge for at de involverte forstår hva som blir modellert, samt at det er deres beskrivelser som blir brukt. De forteller videre «når vi starter våre workshops så starter vi med gulelapper og gråpapir, for å få dialogen, for at de skal skrive ordene som brukes, slik at de eier prosessen, og modellen ». En fordel med dette er at man får ansatte i den aktuelle organisasjonen med på arbeidet å utvikle og beskrive modellene. Noe som ofte fører til en økt bevissthet og forståelse av egne rapporter/modeller, og dermed rutiner. De legger til «å være med å lage den på gråpapir er helt noe annet enn å bare få den ned i fanget.» . Man forklarer enkeltheten av modellene med at «vi er enkle sjeler egentlig, og det enkle er jo det beste. Det er lettest for dem å lese og lettest for dem å forstå.»

Etterbruk av prosessmodeller

Prosessmodellering kan brukes i mange ulike sammenhenger. Det trekkes inn at «Prosessmodellering er et veldig godt grunnlag verktøy for et IKT-utviklingsløp, for å forstå hva man skal lage, både på utviklingssiden, ikke minst i forhold til testing, aksept, forståelse av forretningsprosessene, og ikke minst dokumentasjon av rutiner tilknyttet en systemleveranse» og «ved systemimplementasjoner er prosessmodellering et svært godt verktøy» En ser at ofte at prosessmodellering en god investering å ha gjort tidlig i ulike prosjekter. Dette fordi en gjennom det danner et godt grunnlag for alle aktiviteter som kommer senere i prosjektløpet. De utdyper «Jo mer vi prosessmodellerer først jo mer treffer vi målet og fatter egentlig hva behovet er før en begynner å lage noe».

Prosessmodeller kan videre eksempelvis bli brukt til:

- Referanser
- Kravspesifikasjoner til anbudsinnbydelser
- Dokumentasjon
- Kvalitetssikring
- Veiledning
- Eller kontinuerlig forbedring med endringer etter behov

Som generelt inntrykk så har man ikke modellene hengende på veggen og følger disse slavisk, man tar dem heller frem etter behov. Men man ser at offentlig sektor har et forbedringspotensial på å ta prosessmodeller mer i bruk. De sier videre «prosessmodeller brukes ikke aktivt nok, man burde nok vært flinkere til det».

En har og vært borti eksempler hvor modellene blir lagt ut på intranettet, eller blir gjort dynamiske for at man lettere skal kunne navigere seg frem.

Ulike former for gevinster, men ikke alltid like lett å realisere disse

I utgangspunktet blir det uttalt at man ønsker ulike gevinster som reduksjon av administrasjon, økt tjenesteproduksjon, effektivisering, jobbe smartere osv. Legger til at *«inntrykket er at man er klar over at om man skal jobbe smartere så må man se på prosessene for det er her verdiskapningen skjer»*.

Problemet med det offentlige er at selv om man klarer å spare inn tid så er det ikke sikkert at man får brukt denne på en bra måte en annen plass. En av grunnene til dette er at man omtrent aldri sier opp noen i det offentlige, som igjen fører til at man fortsatt har en kostnad i forhold til ansettelse selv om man sparer inn i forhold til arbeidsmengde. Det er da heller ikke naturlig å tro at innspart tid administrativt er overførbart til tjenesteytelse for eksempel hjemmesykepleie.

«Og når vi skal inn i dette overnevnte prosjektet og regne på hva kan dere oppnå med dette, så vil jo gevinstrealiseringen måtte tenke helheten». Dermed sees prosessene, informasjonen og systemene i en sammenheng.

Utfordringer offentlige møter med prosessmodellering

Offentlige organisasjoner arbeider ofte silo orientert, noe som fører til at man ofte ikke ser sin rolle i en helhet. Når det kommer prosessmodeller på bordet, ser man ofte fort at det bør gjøres endringer organisasjonsmessig eller *«endringer i ansvarsfordelingen»*, noe som ikke er lett i det offentlige ettersom fagforeningene ofte her er sterk og har mye makt. Dette fører til at om en skal gjøre endringer så må man sikre forankring blant både fagforeninger, ansatte, og tillitsvalgte. Men selv om det er mye motstand er det stor åpenhet og dialog med et fokus på hva som skal bli gjort og det faglige i forvaltninger.

Det er svært viktig at når en prosessmodellerer så strekker prosessene fra start til slutt, vise alle deltakere inkludert leverandører o.l. En må tegne det opp som en helhet, slik at man ser effekten av egent arbeid, både positive og negative sider ved det. Små endringer kan gi store gevinster hvis man ser konsekvenser av slurv, for så å kommunisere dette på riktig måte ut til forvaltningen.

En annen utfordring er de tilfellene hvor organisasjoner ønsker et samarbeid, men jobber så ulikt at det er vanskelig å gjennomføre, selv om man har vedtatt å innføre de samme IT systemene på forhånd. Dette fordi man gjerne har utviklet egne rutiner og kulturer for hvordan man ønsker å løse arbeidsoppgaver, som i utgangspunktet var like. En sier: *«en tror kanskje at man jobber likere enn man i utgangspunktet gjør»*. Videre sier de *«problemet er at de jobber silo orientert, mange opplever litt at de ikke ser sine egen rolle i en helhet»*. De legges til *«en helhet som ofte aldri blir beskrevet»*.

Andre utfordringer er at forvaltningene ofte skal beregne gevinster for alt, og det er ingen tillit til beregningene som blir gjort, dette skaper motvilje for endringene. Prosessledelse forteller hvordan man kan jobbe bedre, det er så ledelsens ansvar å gjøre andre grep for å gjennomføre dette. Det er en stor spredning i hvordan ulike forvaltninger utfører oppgaver som i teorien bør være svært like. Forklaringer på dette kan være holdningen til at man skal holde på rutiner man har utført i årevis og ser ingen grunn til endring.

Kultur i offentlig sektor henter til deling

Delingsviljen i det offentlige er relativt stor, noe som kan forklares ved at man ikke reelt har noen form for konkurranse. *«Jeg tror hvis man først har et initiativ så får man nok et rimelig fornuftig svar»*. De deler ikke alltid de mest detaljerte dokumentene, men muntlig gjennom samtaler konferanser og er det stor vilje til å dele erfaringer rundt hva som fungerer, eventuelt hva som ikke gjør det.

Prosessmodellering er et høyst aktuelt verktøy for å definere et samarbeid på tvers av forvaltningsgrenser, eksempelvis gjennom kommunesammenslåinger etc. Det trekkes frem at *«vi ser nok at det tvinger seg fra et økt samarbeid mellom kommunene tenker jeg for det at kommunene skal yte en rekke tjenester både internt og eksternt og det er mange kommune som er så små at de ikke greier å levere alle de tjenestene som de skal»*. Men det blir trukket frem at *«geografisk avstand er viktig for et større samarbeid»*.

Et samarbeid skjer ofte ved at flere mindre forvaltninger, eller en stor og flere mindre inngår avtaler om deling av ressurser. Dette skjer fordi de mindre ser et behov for å bli mindre sårbare og mer robuste. Det er også i forhold til statlige krav og strategier hvor de mindre forvaltningene har problemer, får hjelp og kommer seg ut av knipen gjennom å bli en del av større enhet. Modernisering av forvaltningene krever at de har «muskler» til å utføre endringene, *«de små ser gevinstene av å kunne hekte seg på en stor aktør.»*

5.9 Oppsummering av funn

Som de ulike beskrivelsene over viser så blir prosessledelse praktisert og utført på forskjellige måter, og med ulike utgangspunkt. Vi vil videre forsøke å oppsummere og strukturere funnene fra de ulike beskrivelsene på en mer oversiktlig måte. Dette gjør vi gjennom å introdusere kategorier som vi senere bruker i diskusjonskapittelet.

Nedenfor presenteres korte beskrivelser i tabellform. Først viser vi funn fra offentlige forvaltninger sitt perspektiv (Tabell 11 og Tabell 12), deretter fra konsulentbedrifter sitt perspektiv (Tabell 13 og Tabell 14). Til slutt vises en tabell over hva norske offentlige forvaltninger legger i begrepet prosessmodellering (Tabell 15).

Vi ønske her å introdusere tre kategorier under interoperabilitet som vi videre vil bruke i diskusjonen rundt nevnt tema. Disse er som følger: Standard prosesser, Kompleksitet av modellene og Åpenhet og ajourhold.

Oppsummering av offentlige forvaltninger

Tabell 11 og Tabell 12 viser en oppsummerende oversikt over funnene i datainnsamlingen fra offentlige etater som har eller gjennomfører prosessledelse.

Tabell 11: Oppsummering av funn offentlige forvaltninger del 1

		Setting		Bakgrunn for modellering		Organisering						
Forvaltning F	Forvaltning E	Forvaltning D	Forvaltning C	Forvaltning B	Forvaltning A	Status	Fremgangsmåte	Krav	Motivasjon	Ønsket resultat med prosessmodellering	Ansattes involvering	Bestillingsmakt
Kontinuerlig bruk av prosessmodellering i ulike sammenhenger i forvaltningen.	Modellert prosesser som del av en kvalitetsystem. Inngitt avtale om samarbeid rundt intervensjoner.	Modellert prosesser som del av en kvalitetshandbok. Har holdt en stand og driver med kontinuerlige forbedringer	Har implementert felles prosesser for administrative tjenester, skal i gang med kjerneprosesser for organisasjonen	Har gjennomført prosessmodellering på tvers av avdelinger. Og henret ut i gevinst i form av innsparte årsverk	Har startet opp prosjektet, er i etableringsfasen hvor man holder på med å gripe problemet, definerer rammer for prosjektet.	Utvikle en metode som gjør forvaltningen i stand til selvstendighet med optimalisering og kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser	Ikke nevnt	Redusere administrasjon, "jå mer tid til de rette tingene", en videreutvikling av virksomheten	Økt kvalitet på tjenestene, mer effektiv drift av virksomheten	Ansatte er involvert gjennom intervjuer og diskusjoner	Ligger en styringsgruppe som består av bruker-representanter, leverandør og prosjekter	
Starter på papir, diskuterer prosessene i grupper, kommer fra endelig løsning før man modellerer.	Prosessene er modellert i et avansert modelleringssystem, som tilbyr mye funksjonalitet. Intervjuet ansatte, samtidig som man modellerte i verktøyet. Arbeidet ble utført av interne ressurser	Stattlig forskrift (krav om kvalitetsystem)	Krav standardisering og koordinering av arbeidsprosesser	Krav om innsparring	Store forbedringspotensialer i ineffektive prosesser	Økt kvalitet på tjenestene, mer effektiv drift av virksomheten	Økt kvalitet på tjenestene, mer effektiv drift av virksomheten	Ansatte kan i verktøyet komme med forslag til forklaringer av prosesser, og de involveres i prosessmodelleringen	Resultatgruppen ligger hos prosessene som oftest står på direktivnivå	Prosessene er modellert sammen de ansatte.	Prosessene som definerer sag på et ledernivå tar avgjørelser	
Ingen krav utover lover, regler, økonomi, og tilfredsstillende kvalitet.	Forbedre kontroll over prosessene sine. Hjelp de ansatte i det daglige arbeidet gjennom bedre dokumentasjon.	Ønsker å jobbe mer effektivt, finne optimal arbeidsmetode	Fellfr leveranse på tjenester	Effektivisering regionmessig,	Workshops med ansatte for å kartlegge dagens praksis og forbedringspotensialer	Stor makt blant profesjonsgruppene. Beslutninger tas sentralt.	Stor makt blant profesjonsgruppene. Beslutninger tas sentralt.	Makten ligger hos prosessene, ofte er dette beslutninger om eventuelle endringer				

Tabell 12: Oppsummering av funn offentlige forvaltninger del 2

		Interoperabilitet		Erfaringer		
Standardprosesser	Komplekset av modeller	Åpenhet og ajourhold	Utfordringer/ problemer	Relasjon mot ekstern kunnskap	Verdifulle erfaringer	Oppfatelse av andre relaterte emner
Ikke bestemt	Bruk av enkel notasjon basert på BPMN.	Ønsker kontinuerlig prosessforbedring. Modeller til internt bruk	Har ikke en delingskultur. Ilen endringsvilje, stor motstand fra ansatte, vet ikke hva man vil ha	Såå for modelleringen og kunnskapen selv	Viktig å inkludere ansatte, slik at man føler det i offentlig sektor	Virksomhetsarkitektur: Valt beipreg, men ser behovet for det i offentlig sektor
Prosesser utviklet i stor grad av eksterne konsulenter	Komplekset avspesialer virksomhetens kunnskap om disse.	Ingen planer på nåværende tidspunkt om kontinuerlige revisjoner. Åpenhet ikke nevnt	Prosessmodellering er tidkrevende, utrolmodige ledere, ressurser, eksterne konsulenter kan være et problem	Bruker eksterne kluder men har egne prosjektledere	Viktig med forankring i organisasjon	Virksomhetsarkitektur: Jobber så med emnet, starter i en ende av organisasjon og jobber fornuftig framover. Gjennomføring : er utfordrende
Her var det et fokus på standard prosesser for alle deltakere og automatisering gjennom systemer, enkelte av prosessene er definert av systemleverandører	Ikke nevnt	Modeller tilgjengelig for ansatte i interne systemer. Man prøver å ta i bruk "Best practice".	Minimal lokal inflytelse, liten endringsvilje, stor makt blant profesjonsgrupper, geografiske avstander, svikt i kommunikasjon, enkeltbrukere har liten påvirkningskraft i forhold til "to be", once size fits all	Systemleverandører leverer prosesser for egne systemer.	Viktig med forankring i organisasjon, ha nok midler tilgjengelig for å gjennomføre nødvendige endringer	Virksomhetsarkitektur: Man følger prinsipper fra TOGAF Gjennomføring: Forvaltninger ser forbedningspotensialer på felter
Ønsker i utgangspunktet det. Men ulike enheter er svært røgnde i forhold til å endre seg	Bruk av BPMN, og det skal være lagt opp til å være forståelige for ansatte og andre interessenter.	Felles modellerings-standard, modeller tilgjengelig på nettside, kontinuerlig interrevisjon av modellene.	Store mengder prosesser, lite endringsvilje, systemet støtter ikke all ønsket funksjonalitet	Har tilgang til eksterne ressurser ved teknisk og praktiske problemer.	Viktig med involverte ledere, og involverte ansatte, modeller gir en god fremstillingsevne av prosesser	Virksomhetsarkitektur: Ingen kjenskap Gjennomføring: Ingen kjenskap
Felles samarbeid opplærning på verktøy og prosessmodelleringsteknikker	Bruk av BPMN, enkelt modelleringssvå.	Skal publiseres på nettsider, Ajourhold planlagt gjennom interrevisjoner hvor eksterne samarbeids-organisasjoner er deltakere	Tidkrevende, krevende å finne sammenhenger mellom delprosesser, prosessmodellering er nytt for de fleste i organisasjonen, forankring i ledelsen, høy brukerskål for system, tidkrevende	Eksterne ressurser er tilgjengelig om nødvendig.	Ansatte ser sin egen rolle i en større helhet, involvering av ansatte, visualisering gir det enklere å se sammenhenger.	Kjenskap Gjennomføring: Ingen kjenskap
Nei	Bruk av forenklet BPMN	Noen prosessene ble gjort tilgjengelig på intranett, tilgjengelig ved etter-spørsmål, stor variasjon når det kommer til ajourhold på prosesser, noe som kan forklares ved at ansvar ligger hos de ulike prosessene, som ikke nødvendigvis har lik motivasjon til prosessmodellering	lett å gåpe over for store prosesser. Folk legger ofte bort modellene, og bruker dem ikke.	Ekstern ressurser ble brukt tidligere når man tenkte en innføring i hvordan man arbeider med prosessmodellering.	Heller dele de inn i delprosesser, slik at man gir sammenhengene mindre komplekse og mer oversiktelige.	Virksomhetsarkitektur: Har ikke noe forhold til dette. Gjennomføring: Skal jobbe med dette, og ser på prosessmodellering som en viktig brkke her.

Oppsummering av konsulentbedrifter

Tabell 13 og Tabell 14 viser en oppsummerende oversikt over funnene i datainnsamlingen fra konsulentbedrifter som tilbyr tjenester innenfor prosessledelse og prosessmodellering.

Tabell 13: Oppsummering av funn konsulentbedrifter del 1

		Setting		Bakgrunn for modellering			Interoperabilitet	
Konsulentbedrift B	Konsulentbedrift A	Hva tilbyr de	Fremgangsmåte	Offentlige kunders motvaksjon	Hva kan man oppnå	Prosessform	Kompleksitet	Intensjon om bruk
Tilbyr fasilitering og modellering av prosessmodeller, både for og i samarbeid med kunde.	Holder workshops med organisasjon hvor en starter på gråpapir og med post-it-lapper. Dette for at organisasjon skal få eierskap til prosessene. Tegner så i modellene tegneprogram og leverer dem til organisasjon.	Leverer løsninger basert på et hovedprodukt. De tilbyr tjenester som installasjon, opplæring og utvikling av prosessmodeller.	Lære opp organisasjon til modellering i verktøy, slik at organisasjonen selv skal føle eierskap og være i stand til å drive med utvikling av modeller på egen hånd.	Jobbe smartere. Verktøyet konsulentbedriften leverer gir mange muligheter, eksempelvis forslag til endringer, kontinuerlig revisjon ol.	Effektivitet, oversikt, mindre papirbasert dokumentasjon, kvalitet i arbeidsrutiner	Dynamisk, standardnotasjon	Kunde kan selv bestemme scope, om man vil se modeller helt ned på rollenivå, eller helt opp til overordnet prosess	Kontinuerlig prosessforbedring igjennom endringsforslag.
	Jobbe smartere, bli flinkere, hente ut tjenester, press fra statlig hold.	Dokumentasjon av arbeidsrutiner, reduksjon av administrasjon, øke tjenesteproduksjon,	Statistiske på papir, pdf ol. notasjon avtales med kunden utifra kundes kunnskapsnivå	Kunde kan selv bestemme scope, om man vil se modeller helt ned på rollenivå, eller helt opp til overordnet prosess	Dokumentasjon av arbeidsrutiner, prosessmodellering som et endringsverktøy.			

Tabell 14: Oppsummering av konsulentbedrifter del 2

Erfaringer				
Utfordringer og problemer	Relasjoner mot det offentlige	Verdifulle erfaringer	Oppfattelse av andre relaterte emner	
<p>Kunder forstår ikke alltid nytten av all funksjonalitet man får i hovedprodukt. Som resultater av man blir vurdert som dyr. Lav prosessforståelse og -modning. Liten endringsvilje, kommunikasjon</p>	<p>Ikke nevnt</p>	<p>Grunnet mye importering og integrasjoner er det positivt med lokal maskinvare. Eierskap og forankring på ledelsesnivå fører til større suksess. God kommunikasjon ut i organisasjon.</p>	<p>Virksomhetsarkitektur: Prosessmodellering bygger opp imot virksomhetsarkitektur.</p>	
<p>Selv om organisasjoner har innført samme løsninger på systemer så er ikke det ensbetydende med at man arbeider likt. Interesse for prosessmodellering i offentlig sektor ligger ofte på et lavere nivå enn hos toppledelsen. Ledelsen vil ha beslutningsgrunnlag. Man jobber ofte silo orientert. Asvarsendring og fagforeninger.</p>	<p>Offentlige er åpne og ærlige mot konsulenter. Konsulenter tar med seg verktøyene sine inn, og andvender disse i samråd med organisasjon. Offentlige forstår prosessmodellering, men ønsker allikevel at man har med eksterne konsulenter for å kvalitetssikre.</p>	<p>Prosessmodellering forteller om faget. Forankring blant ansatte og tillitsvalgte. Gjør det enkelt å lese og forstå. Prosessmodellering er positivt, og det gir raskt resultater.</p>	<p>Virksomhetsarkitektur: Er et omfattende begrep, ulik bakgrunn gir ilik oppfattelse - Gvinstrealisering: Man må tenke helhet, og i en helhet inngår prosessene.</p>	

Oppsummering rundt oppfatning av prosessmodellering

Tabell 8 viser en oppsummerende oversikt over funnene i datainnsamlingen, når det kommer til hvordan organisasjoner oppfatter begrepet prosessmodellering, vi valgte begrepet prosessmodellering ovenfor prosessledelse ettersom ikke alle forvaltningene var kjent med dette, og hadde ikke påbegynt forvaltningsprosesser.

Tabell 15: Oppsummering rundt oppfatning av begrepet prosessmodellering

Forvaltning A – Person 1	«Det handler om å lage sin egen prosedyre for hvordan man bygger arbeidsprosesser. Det må etablere en felles forståelse for alle som er involvert (les språk) Bedriften bygger da sin egen måte å drive prosessmodellering på - som kanskje ikke er som teorien beskriver. Den må tilpasses egen org og bli en del av effektiviseringsutviklingen ved bedriften»
Forvaltning A – Person 2	«Det er jo å tegne opp en prosess sånn at du ser samarbeidet mellom de ulike rollene i prosessen, de ulike systemene som går inn og dokumenter, regelverk, sånne ting til å få et ut produkt»
Forvaltning B	«Prosessmodellering er en metode for strukturert, systematisk og detaljert beskrivelse av alle deloppgaver/elementer som inngår i en arbeidsoppgave/prosess med tilhørende avhengigheter I prosessmodellering inngår normalt en beskrivelse av dagens prosess og ønsket "optimal" prosess»
Forvaltning C	Svarte ikke direkte på dette
Forvaltning D	Svarte ikke direkte på dette
Forvaltning E	«Med prosessmodellering mener jeg å identifisere og strukturere arbeidsprosesser mellom flere parter for å synliggjøre saksgang og ansvarsforhold»
Forvaltning F	«Å analysere prosesser, skrive det ned og fremstille det visuelt i et kart, hvor man får en oversikt over prosesser og hvordan de virker»
Konsulentbedrift A	«Prosessmodellering vil si å lage modeller som viser hvordan ulike aktører samarbeider for å skape verdi for sine kunder. En felles forståelse av hvordan man arbeider for å skape verdi for kunden, samt en strukturert og ensartet måte å implementere endringer på, vil kunne føre til positive endringer for virksomheten, noe som bør være hovedmålsettingen med prosessmodelleringen »
Konsulentbedrift B	«Prosessmodellering er å beskrive/modellere – administrere – forbedre en organisasjon hva kontinuerlig optimalisering av forretningsprosesser»

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi se nærmere på funnene fra denne studien og diskutere disse opp mot litteratur. Kapittelet er strukturert etter ulike forskningsspørsmålene. Avslutningsvis blir begrensingene i studien diskutert.

6.1 Hvorfor utfører offentlige forvaltninger prosessledelse?

Vi har på bakgrunn av Figur 1 utviklet en matrise for å se hvor de undersøkte forvaltningene kan plasseres i forhold til de ulike tilnærmingene av prosessledelse (Iden, 2013). Matrisen presenteres i Tabell 16 og brukes så videre som et utgangspunkt for diskusjon av forskningsspørsmål 1: Hvorfor utfører de [offentlige forvaltninger] prosessledelse?

Tabell 16: Matrise: De ulike enhetenes tilnærminger til prosessledelse

			Forv A	Forv B	Forv C	Forv D	Forv E	Forv F
Utvikle basert på eget behov	Krav fra	Ledelsen	X	X	*			
		Ansatte						X
	Mål for forbedring	Bedre effektivitet	X	X	X			X
		Bedre produktkvalitet	X	X	X			
		Bedre kundetilfredshet	X					
		Mer fornøyde ansatte						X
	Tiltak	Standardisere prosesser			X			
		Forbedre prosesser	X		X	X	X	X
		Ta i bruk IT	X	X		X	X	
	Effekter	Reduserte kostnader						
		Redusert behandlingstid	X	X		X	X	
		Bedre Kvalitet	X	X				X
		Færre klager						
		Klargjorte roller	X	X	X	X	X	X
	Kontrollere for å tilfredsstille eksterne krav	Krav fra	Myndigheter			*	X	X
Kunder								
Markedet								
Mål for forbedring		Tilfredsstille myndighetskrav				X	X	X
		Tilfredsstille kunder						
		Tilfredsstille markedet, børsen og finansielle institusjoner						
		Kontroll med virksomheten						X
Tiltak		Dokumentere prosesser				X	X	X
		Sertifisering						
		Revisjonskomité						
		Revisjoner				X	X	
Effekter		Dokumenterte prosesser				X	X	X
		Eksterne krav tilfredsstilt				X	X	X
		Bedre rykte						
		Tilgang på Kreditt						
	Tillit blant investorer							
	Varianskontroll							
	Redusert risiko						X	

* - Det var ikke klart hvor kravet til forvaltning C kom fra, da dette lå sentralt i det regionale samarbeidet.

Ut fra matrisen i Tabell 16 ser vi at forvaltningene A, B og C har drevet med prosessledelse basert på eget behov, mens forvaltningene D, E og F har måtte tilfredsstille eksterne krav i tillegg til egne. Årsaken til dette er at D og E har i utgangspunktet brukt prosessledelse til å utvikle kvalitetssystemer som har vært påkrevd fra statlig hold. Forvaltning F har sett at bruken av prosessledelse kan sørge for at man følger de lover og regler som er pålagt, dette er dermed også blitt en begrunnelse til å fortsette med konseptet.

Krav fra har store variasjoner fra forvaltning til forvaltning hvor ingen går igjen mer enn to ganger. Det varierer mellom ledelse, ansatte og myndigheter. Denne variasjonen kan tyde på at det ikke er noen direkte krav til prosessledelse som også ble påpekt av forvaltning F, men heller krav som forvaltningene velger møte ved hjelp av prosessledelse. Slik at hver forvaltning har fått ulike krav om effektivisering, forbedring eller kvalitet, for så å ha funnet ut at de ønsker ta i bruk prosessledelse for å oppnå dette. Dette kan tyde på at prosessledelse blir sett på som et middel av offentlige forvaltninger, ikke som et mål i seg selv.

Mål for forbedringer er hovedsakelig effektivitet, kvalitet og tilfredsstille myndighetskrav. Man kan spekulere på om effektivitet eller kvalitet basere deg på myndighetskrav, selv om forvaltningene presiserte at de selv så forbedringspotensialer og ønsket å jobbe smartere. Det er også verdt å merke seg forvaltning F som var den mest erfarne forvaltningen har et fokus på de ansatte. Det kan være at de har oppnådd deler av en kultur og sett forbedringspotensialet prosessledelse kan medføre, og dermed økt akseptansen av dette.

Tiltak viser en trend blant punktene å forbedre prosesser og ta i bruk IT, noe som kan være et tegn på at forvaltningene ikke tar hensyn til interoperabilitet. Ved å vurdere egen effektivitet kontra en generell effektivitet gjennom standarder, fører de en silo tankegang. Vi vil påpeke at forvaltning C standardiserte prosesser som et tiltak, men at dette skyldes deres regionale samarbeid noe som ikke var tilstede hos de andre forvaltningene. Selv på virksomhetsnivå var det ikke standarder, forvaltning C utdypet dette med «... på enkelte områder er vi sett oss nødt til å lage flere utgaver av samme prosess.». Det er naturlig å anta at flere assosierer uttrykket forbedring av prosesser med prosessmodellering og prosessledelse, slik at dette påvirker trenden. Bruk av IT vil trolig ha sammenheng med at vi er henvist til flere IT personer som har fått ansvaret for modelleringsarbeidet, som derfor blir et naturlig tiltak. På eksternt nivå så er dokumentering av prosesser viktig. Noe som har stor innvirkning på at prosessmodellene er blitt valgt for å visualisere dokumenteringen.

Effekter viser en klar hyppighet av klargjorte roller etterfulgt av redusert behandlingstid. Dette kommer trolig fra offentlige forvaltninger sitt fokus på ansatte og deres hverdag, som forvaltning E nevnte så får man «... muligheten til å se sin egen rolle i en større helhet og hvilke ansvarsområder som påvirker rollen.». En redusert behandlingstid vil trolig forenkle aksept hos ansatte som ellers kunne ha skapt motstand mot endringer.

Annet man kan leses ut fra Tabell 15 er offentlige forvaltninger sin formening om hva prosessmodellering er, og ved å sammenligne dette med Figur 2 så ser man at det kan trekkes paralleller. Iden (2005) påpeker at skal man utvikle en prosess så må organisasjonen være enige i hva som inngår i prosessen. Dette samsvarer med tankegangen vi finner hos forvaltning E, at det er viktig å modellere prosesser sammen med de ansatte som utførere prosessene. Man vil være sikker på at modellene reflektere virkeligheten, noe som forvaltningene A og F også gir uttrykk for. Alle de involverte roller må inkluderes i modelleringen for å oppnå en lik oppfatning av prosessene. Regelverk som går under styringsnivå i Figur 2 blir trukket

frem hos forvaltningene A og F. På nivået «Arbeids og informasjonsflyt» har man flere ulike assosiasjoner med hva en legger i begrepet.

- Forvaltning A snakker om roller og samarbeid.
- Forvaltning B trekker snakker om beskrivelse av arbeidsoppgaver.
- Forvaltning C påpeker koordinering av arbeidsprosesser slik at er kjent i felleskapet.
- Forvaltning D [involverte] får en oversikt over hvordan deres arbeid påvirker andre.
- Forvaltning E trekker snakker om arbeidsprosesser mellom flere parter, saksgang og ansvarsforhold.
- Forvaltning F snakker om visuelle kart, oversikt over prosesser og gang.

Vårt inntrykk er at offentlige forvaltninger har en god forståelse av prosessmodelleringsbegrepet, og flere går inn på prosessledelse, noe vi ser komme fra av beskrivelsen i Tabell 15. Konsulentbedrift B bekrefter inntrykket med sin uttalelse om temaet «... *der har jeg oppfatningen av at de er veldig tydelig, dette bruker de selv også.*».

Det kan og nevnes at når forvaltningene snakket litt mer åpent om hvordan man arbeidet med prosessledelse, så kom det frem at de er flere elementer på ulike nivåer i Figur 2 som forvaltningene ser på som viktige. Eksempelvis kan vi trekke frem «Prosesseier» fra styringsnivået, og «mennesker» fra ressursnivået.

6.2 Hvordan utføres prosessledelse i offentlige forvaltninger?

Ved å ta utgangspunkt i RIS-metoden som vist i Figur 6 og Figur 7 av Iden (2013), ser vi på hvilke faser vi kan finne igjen i det arbeidet som er utført av forvaltningene. Ut i fra dette vil vi å svare på forskningsspørsmål 2: Hvordan utfører de [offentlige forvaltninger] prosessledelse?

Etableringsfasen går igjen i alle forvaltningene vi intervjuet. Det er populært å ta tak i administrasjonsprosesser først, ettersom disse blir sett på som mer håndterlige og oversiktlige enn forvaltningenes kjerneprosesser. Administrasjonsprosessene frigjør også ressurser som gir gevinster i form av mer tid til kjerneprosessene. Det settes også prosesseiere for prosessene som blir valgt ut, forvaltningene ser på dette som en måte å sikre at ansvaret og prosessoppfølging er forankret. Prosjektene organiseres ofte ved at det er en intern gruppe mennesker som skal lede prosjektet frem. Disse gis opplæring på modelleringen, mens brukerne og rolleinnhaverne får en grunnleggende opplæring i forståelse av begreper og fremgangsmåte.

Man kan si at forvaltning A var i etableringsfasen. De holdt på å identifisere hvilke prosesser de skulle begynne å jobbe med, definere prosesseiere og gi opplæring til prosessveiledere. Planene deres videre er å analysere nåsituasjonen, forbedre prosessene for så å implementere dem. Forvaltningen ser etter beste praksis, analyserer nåsituasjonen og utformer nye prosesser, før de går til neste fase. I kartleggingsfasen ligger det en usikkerhet rundt hva man skal måle, hvilke mål disse skal ha og relevante måletall. Etter planen ser de ut til å gå rett fra etableringsfasen, inn i analyse og omformingsfasen. Prosesseiere i offentlige forvaltninger har ofte en eksisterende lederrolle, enten som avdelingsledere, enhetsledere eller på direktørnivå.

Kartleggingsfasen sier i teorien at skal det innhentes data om dagens praksis på et overordnet nivå, som videre skal utdypes i analyse og omformingsfasen. Det virker ikke som om denne fasen blir utført i de offentlige forvaltningene vi intervjuet, fordi det ikke ble nevnt at utvalgte prosesser ble kartlagt i forkant av en dypere analyse. Det kan da tolkes som om de gikk rett fra etableringsfasen til en analysefase. Det var heller ingen forvaltninger som satte spesifikke måltall før de påbegynte aktivitetene en finner i en analyse og omformingsfase.

Det nevnes at offentlige forvaltninger har mer slark i forhold til effektiviseringstiltak, som kan være mulig forklaring på manglende måltall. Dette er nok også et konsept som er kjent fordi gevinstrealisering blir sett på som en løsning offentlige forvaltninger tar i bruk for å sette klare mål, og hvordan disse skal følges opp.

Det er en mulighet til at forvaltningene ser på fasene to og tre som en felle fase, og at det heller jobbes gjentakende med prosessen hvor fasen utføres flere ganger. Dette kan være en av grunnene til at nok tid ses på som et problem. Har man ikke kartlagt godt nok før en setter i gang, blir prosjektet unødvendig dratt ut i lengde. Man kan tro at i denne fellesfasen skjer kartleggingen underbevisst og i en svært ustrukturert form. Dette skjer eksempelvis ved at det samles inn en liste over kontaktinformasjon, uten å følge en definert plan på hvordan. Forvaltning F nevnte at det var viktig å dele opp større prosesser i delprosesser og begrense seg, som kan se på som en del av kartleggingsfasen. Mye av skillet mellom kartlegging og analyse kommer an på hvilket detaljnivå det er snakk om. Forvaltningene ender ofte opp med å ta i bruk overordnede modeller, slik at en eventuell kartleggingsmodell blir sett på som en ferdigmodell, og dermed som et produkt av en analysefase. Et unntak kan være forvaltning F som starter på gråpapir og gulelapper, før en modellerer dette digitalt. Det ble derimot gitt uttrykk for at de tre tidligere nevnte aktivitetene ble utført i et og samme møte.

Analyse og omformingsfasen begynner når arbeidsprosessene er valgt ut. Flere forvaltninger følger denne prosessen ved å samle alle involvert roller til arbeidsseminar, hvor de analyserer og modellerer prosessene sammen. Her prøver de å finne nye løsninger, og en ønskelig situasjon fremover for de aktuelle prosessene. Koblingen til IT var ikke et fokuspunkt hos flere av forvaltningene. Forvaltning A nevnte at de ville prøve å se på en bedre utnyttelse IT som allerede var implementert, de ønsket derimot ikke å se på nye IT løsninger grunnet kompleksitet.

Implementeringsfasen ses på som problematisk i offentlige forvaltninger ettersom man her må overtale eller selge inn de nye prosessene. Det er ofte ledere som blir gitt ansvaret for at nye prosesser blir fulgt, og det er de som tar valget og hvorvidt de skal håndheves.

Forvaltningsfasen varierer veldig mellom de ulike forvaltningene. Forvaltning F nevner at enkelte modeller blir lagt i en skuff og glemt, samtidig som andre blir kontinuerlig fulgt opp. To av forvaltningene utførte også et revisjonssamarbeid med eksterne parter, hvor det er faste datoer for å gå gjennom bestemte prosesser. Her ser en etter forbedrings muligheter, og vurderer mulige endringer. Forvaltningene som hadde tatt i bruk avanserte modellerings-systemer ga uttrykk for at de hadde gode muligheter til å forvalte prosessene sine, de kunne tilby prosessmedarbeiderne enkle registreringsmuligheter av rettelser og muligheter til forbedringer. Forvaltning D så at systemet de hadde tatt i bruk forenklet forvaltningsoppgavene rundt prosessmodellene gjennom; kommunikasjon med brukeren, motta endringsforslag og vise til endringer som er gjort. Dette gjenspeiles i teorien av Iden (2013) rundt slike systemer.

Publiseringsfasen ser vi utføres i to av forvaltningene, begge prosessmodellerte i sammenheng med utviklingen av et kvalitetssikringssystem. Modellene ble publisert gjennom avanserte modelleringssystemer som skapte interaktivitet, og viste en helhetlig flyt av prosessene. Det legges oftest opp til at prosessmedarbeiderne får tilgang til modellene gjennom et intranett, det legges ikke alltid til rette for at prosessmodellene skal være allmenn tilgjengelige.

Prosessutvikling og prosessdokumentering

De to ulike fremgangsmåtene; prosessutvikling og prosessdokumentering (Iden, 2013) kom tydelig frem blant forvaltningene vi har snakket med.

Prosessutvikling ser vi igjen i forvaltningene A, B, C og F. Forvaltning B ser på det som viktig å synliggjøre prosessene sine, og få en bedre oversikt på tvers av ansatte. Dette minner om prosessdokumentering foruten at publiseringen blir gjort. Oversikten kommer frem blant de involverte og ikke hele organisasjonen. Forvaltningen har gjennom prosjekter endret på prosesser for å øke effektivitet og kvalitet, prosessutviklingen har hovedsakelig skjedd gjennom eksterne konsulenter.

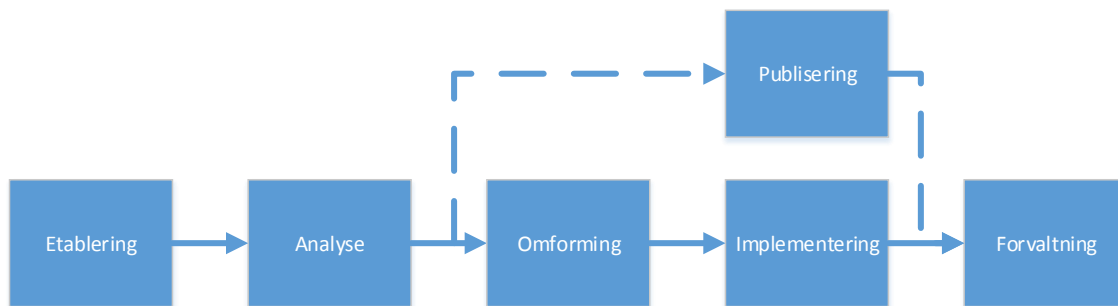
Forvaltning C jobbet med å implementere standarder som ble utviklet regionalt. De analyserte prosesser, valgte ut og omformet de som var mest hensiktsmessige, og implementerte disse i forvaltningen. Dette skiller seg fra de resterende forvaltningene vi har undersøkt.

Prosessdokumentering fremkommer i forvaltningene D og E. Disse har utført en visualisering av prosessene til bruk i et kvalitetssikringssystem, noe som kjennetegner prosessdokumentering (Iden, 2013). Forvaltning D bruker et system som tilrettelegger for publisering på Web. Prosessene har prosesseiere, de har modellert nåtidsmodeller, man har ingen konkrete mål og de forvalter prosessene. Til tross for dette kan det virke som om forvaltning D har et større fokus på å analysere mulige prosessendringer, og at de derfor kanskje er på vei inn i en analyse og omformingsfasen etter fullført publisering. Forvaltning E har modellert sentrale nåtidsprosesser som de har publisert på et intranett, systemet blir forvaltet gjennom revisjoner.

Forvaltning F viser også tegn til prosessdokumentering ved å publisere enkelte prosesser på et intranett, men de utfører også analyse og endringer før en eventuell publisering. Selv om forvaltning E sitt prosessledelsesarbeid klassifiseres som prosessdokumentering, jobber de i kartleggingsfasen som om det skulle vært analyse og omforming, men uten omformingsaspektene.

Modell for offentlige forvaltninger

Vi ønsker å legge frem en modell basert på det vi har sett i norske offentlige forvaltninger. Med en mindre endring av prosessutviklings og-dokumenterings modellene til Iden (2013), er den endrete modellen vist i Figur 12. Vi mener at denne modellen bedre reflekterer hvordan prosessledelsesarbeidet blir utført i offentlige forvaltninger.



Figur 12: Prosessutvikling og – dokumentering i offentlige forvaltninger.

Endringene som man ser i Figur 12 er hovedsakelig oppdelingen av analyse og omformingsfasen, hvor analysefasen erstatter kartleggingsfasen. Offentlige forvaltninger ser ikke ut til å utføre kartleggingsfasen som en egen fase, men tar heller elementer fra denne og kombine-re disse inn i analysefasen. Analysefasen som står for seg selv vil bestå av en analysering og modellering av nåsituasjon og eventuelt en fremtidig situasjon, basert på forvaltningens ønske. Dette utføres i både prosessutvikling og – dokumenteringsprosjekter, hovedforskjel-len mellom disse fremgangsmåtene ligger i omformingsfasen. Forvaltninger som går over til omformingsfasen vil utføre de fremtidige endringene som er analysert i analysefasen, i mot-setning til de som går til publiseringsfasen og forholder seg til nåsituasjonen.

Endringene er gjort ettersom forvaltningene analyserer nåsituasjonene og en fremtidig si-tuasjon, før de setter konkrete mål til endringene og henter inn relevante måltall. Dette blir heller utført mellom analyse og omforming, og implementeringsfasen. Det kan tenkes at bakgrunnen til dette kommer av en usikkerhet om hva prosessledelse kan oppnå og hvordan dette skal måles. Man satser på at det skal skje noen forbedringer, men ser ikke på eventuel-le mål før man begynner å utføre endringer.

Vi mener at likhetene i utførelsen av prosessledelse til de ulike forvaltningene kan kobles opp mot interoperabilitet. Dette ved å se at de følger lignende faser så gir det muligheter for enklere samarbeide rundt prosessledelsesarbeid. Selv om de har ulike arbeidsprosesser i hverdagen og ulik kultur, så har de lignende egenskaper for å kunne kartlegge, forstå og vi-sualiserer forvaltningers arbeidshverdag. Dette støtter opp definisjonen av interoperabilitet på forretningsnivå (Berre et al., 2007). Ved å utføre modellering på tvers av forvaltninger vil man effektivt kunne etablere, utføre og utvikle IT-støttete forretningsforhold. Dette ved å modellere alle involverte forvaltninger, definere forbedringer og muligheter til å implemen-tere den mest hensiktsmessige løsningen. ISA (2010) definisjonen peker på evnen til å sam-arbeide ved å integrere forretningsprosesser, hvor i denne konteksten blir dette modelle-ringsprosesser.

Forvaltningene ser også ut til å følge Holt (2009) sine seks hensyn for prosessmodeller, de tar tak i realistiske prosesser som de med stor sannsynlighet tror de vil kunne håndtere. Man deler disse opp slik at de blir håndterlige, og ved hjelp av svømmebaner får forvaltninger en klar rekkefølge og rolleoversikt over prosessene. En komplementerer modellene med prosa-tekst ettersom de er av en enklere form og fult ut ikke beskriver alt. De oppnår dermed mindre komplekse modeller med komplett informasjon.

6.3 Hvilke erfaringer har offentlige forvaltninger gjort seg i forhold til prosessledelse?

Gjennom studien har vi sett at offentlige forvaltninger ser på prosessledelse som en god måte å jobbe på, som bidrar til at ansatte får en bedre forståelse av egen rolle i gitt forvaltning. Det vil derfor være naturlig å anta at bruken og forståelse av konseptet vil øke etter hvert som det blir prøvd ut. Det er av den grunn viktig å vite hvilke faktorer som fører til suksess.

Ettersom de ulike forvaltningene har gjort seg ulike utgangspunkter og mål med sine prosessledelsesprosjekter, vil de naturlig ha ulike erfaringer rundt disse. Vi har samlet de viktigste suksessfaktorene fra Seder et al. (2004) og Iden et al. (2007) i Tabell 17, og sett på hvilke faktorer de ulike forvaltningene har opplevd. Disse suksessfaktorene blir diskutert videre i forhold til forvaltningens erfaringer for å besvare forskningsspørsmål 3: Hvilke erfaringer har de [offentlige forvaltninger] gjort seg i forhold til prosessledelse?

Tabell 17: Erfaringer fra arbeid med prosessledelse i de ulike offentlige forvaltningene

	Forv A	Forv B	Forv C	Forv D	Forv E	Forv F	Kons A	Kons B
Prosjektledelse	X	X	X			X		X
Involvering av prosessmedarbeider	X	X	X	X	X	X	X	X
Topplederstøtte	X	X	X	X	X	X	X	X
Kunnskap om prosessutvikling	X			X	X		X	X
Tilgang til informasjon	X	X	X	X	X	X		X
Prosesseierskap				X	X	X	X	
Motstand	X	X				X		
Opplæring	X		X	X	X			X
Bruk av konsulenter	X	X	X	X	X	X	---	---

Ut av Tabell 17 ser vi at de mest omtalte faktorene er; Involvering av prosessmedarbeidere, topplederstøtte, tilgang til informasjon og bruk av konsulenter. Vi ser at det er to faktorer vedrørende ansatte, og to vedrørende informasjon for å utføre modelleringsprosessen. Dette kan forklares med at de ansatte er sentrale i offentlige forvaltninger, og inkluderes i modelleringsprosessen. Det påpekes også av forvaltningene at ansatte har mye makt når det kommer til hvordan prosesser skal utføres. Informasjonsfaktorene kan tyde på at offentlige forvaltninger føler at det er et stort behov for kunnskaper om modelleringsteknikker før de begynner arbeidet.

Prosjektledelse i forvaltningene setter ofte ikke konkrete mål, fordi det ligger en usikkerhet i hva forvaltningene kan oppnå ved bruk av prosessledelse. Det velges ofte mindre konkrete mål som eksempelvis økt effektivitet, bedre kvalitet og mindre ressursbruk. Prosjektledelsen blir ofte plassert hos IT-personer i flere av forvaltningene, noe som ses på som problematisk av konsulentbedriftene. Dette fordi de mener at forankringspunktet bør ligge høyere opp i organisasjonen enn IT-sjef eller kvalitetssjef, for å oppnå en bedre gjennomføringsevne. Forvaltningene arbeider systematisk med planlegging av prosessledelse ved å gjøre følgende; velge rammeverk, lære opp ansatte, planlegge møter med ansatte, fordeling av roller og kommunisere dette ut i forvaltningen.

Grunnen til at forvaltning C og D ikke opplever dette som en suksessfaktor kan komme av målet deres, en kvalitetshåndbok som ble krevd av dem fra statlig hold. Dette kan ha ført til mindre fokus på prosjektledelse og planleggingen av arbeidet, og heller et større fokus på en godkjent løsning.

Involvering av prosessmedarbeidere er en suksessfaktor som blir sett på som svært sentralt hos forvaltningene som ble undersøkt. Det blir samtidig påpekt at det er en stor mangel på ressurser, slik at en ikke oppnår en ønskelig grad av involvering. En høy grad bidrar til et følt eierskap blant de involverte, og skaper dermed en dypere forankring i forvaltningen. Det bidrar også til økt kommunikasjon ut til ansatte, og åpner for en dialog for eventuelle endringer. Faktorens verdi kommer trolig av at den minker motstanden i forvaltningen og bidrar med informasjon om prosessene, slik at prosessmodellene blir riktige. Forvaltning E utdyper dette med: «*på denne måten sikrer vi at det er samsvar mellom det som faktisk gjøres og det som blir beskrevet.*». Forvaltning C vinklet dette fra motsatt side og så at en mangel på inkludering grunnet ressurser kommer til å skape mer motstand blant ansatte som ikke får si sitt, noe som samsvarer med teorien til Aladwani (2001) om at brukerinvolvering er viktig ved endringer av arbeidsrutiner. Dette var igjen forsterket av konsulentbedriftene som påpekte at «*... jo lengere opp det er eierskap og forankring, jo større sjanse for suksess er det*».

Flere forvaltninger inkluderte prosessmedarbeidere svært tidlig i modelleringsprosessen, dette blir trolig gjort for å være åpne ovenfor de ansatte, eller skape et grunnlag for kontinuerlig involvering som funnet i studie til Turban og Volonino (2010). Forvaltning B nevner at medbestemmelse sitter høyt i kulturen blant offentlig forvaltninger, og kan være hovedfaktoren til at det blir sett på som viktig å inkludere ansatte.

Topplederstøtte blir trukket frem for å få forankring i alle forvaltningene vi har intervjuet, som en viktig faktor for å lykkes i prosessledelsesprosjekter. De må få med seg personer som har beslutningsmakt og kan ta avgjørelser. Om lederne ikke støtter metoden fordi at de ikke vet hva det går ut på eller mener gevinstene ikke kommer raskt nok, vil det være vanskelig å lykkes med prosessledelse. Skaffer man seg denne støtten har enkelte forvaltninger erfart at man må oppnår gevinster raskt, slik at man senere får støtte i lignende prosjekter. De kan oppnå dette ved å velge prosesser som gir muligheten for hurtige og konkrete gevinster, samt sørge for at prosessene som blir valgt er håndterlige for forvaltningen. Slik at man faktisk kommer i mål og kan vise til noe håndfast.

Kunnskap om prosessutvikling var hos forvaltningene C og F mer tilstedeværende, de hadde noe lenger erfaring med konseptet prosessledelse. Forvaltning B overlot mye av arbeidet til konsulenter og tok ikke opp denne faktoren som viktig. Dette tyder trolig på at faktoren ble overskygget av konsulentene som i dette tilfellet var løsningen på kunnskapsbehovet. Det blir ofte nevnt at det er viktig å vite hva prosess og prosessledelse er, for eksempel presiserer forvaltning A at man måtte vite hva begrepene går ut på før de gikk videre i prosjektet. Det ligger et ønske hos de fleste forvaltningene om at man på et senere tidspunkt skal kunne utføre prosessledelsesprosjekter uten ekstern hjelp.

Tilgang til Informasjon gikk inn på utvalgte prosesser ble sett på av alle forvaltningene som kriterier for suksess. Det ble presisert at modellene måtte reflektere virkeligheten, slik at alle involverte parter måtte inkluderes for at modellene stemte fra start til slutt. Dette ble også trukket fram av konsulentbedrift B som svært viktig for å lykkes. Noe som trolig kan forklare konsulentenes behov om å forstå forvaltningene og deres arbeidsprosesser, uten selv å være

en del av forvaltningen. En trend blant intervjuobjektene var at man så på det som viktig å ha ressurspersoner tilgjengelige, og at det fort ble problemer hvis ansatte ikke tok seg nok tid til å bidra. Forvaltning B og F trekker nettopp frem at modellering av prosesser er tidkrevende, så er det en utfordring å få folk til å sette av nok tid til å være med.

Prosesseierskap ble hos flere forvaltninger plassert blant ledere ettersom dette er personer som har beslutningsmakt som for eksempel ved endringer. Prosesseierne får tildelt ansvaret om å ta i bruk og opprettholde modellene som er utviklet, ofte uten konkrete rammer eller struktur. Modellenes suksess avhenger av bruk, og dermed ledernes vilje til å sørge for at dette skjer. Mellomledere blir sett på som et svært viktig ledd for å informere ansatte om endringer og konseptet prosessledelse. Det kan dermed tolkes at prosesseierskapet kan plasseres under en faktor lignende topplederstøtte, men med inkludering mellomledere.

Motstand rettes oftest mot endringer av arbeidsoppgaver, ansvarsforhold, arbeidsdag eller arbeidsmengde. Det er ansatte, fagforeninger og tillitsvalgte som oftest utgjør denne motstanden i offentlige forvaltninger. Årsaken er trolig usikkerhet, ansatte vet ikke hva som skjer, de har sin egen oppfatning av forvaltningen, og mangler et helhetlig bilde av situasjonen. Når forvaltningene som en helhet skal effektiviseres vil det nødvendigvis ikke bety at alle ansatte får en enklere hverdag, forvaltning B kaller det skjev kost/nytte. Kommunikasjon blir ofte nevnt for å redusere eller fjerne denne typen utfordringer, det må være en åpenhet i hva som skjer, og en må vise til et helhetlig bilde hvordan endringene vil kunne påvirke forvaltningen. Det må også nevnes at kommunikasjon i seg selv ses på som en utfordring.

Opplæring er utfordrende med tanke på ressurser som de fleste forvaltningene trakk frem. Dette er trolig årsaken for at opplæring kun blir gitt til enkeltpersoner, også kalt prosessveiledere. Disse personene får ansvaret for å tilrettelegge og gjennomføre modelleringsprosessen.

Bruk av konsulenter ble brukt selv om enkelte forvaltninger ga uttrykk for at det ikke er optimalt, men det var en helt nødvendig løsning for forvaltningene vi intervjuet. De bistår med kunnskap og lærdom som de ansatte ikke sitter på, og gir forvaltningene muligheten til å videreføre disse kunnskapene inn i fremtiden. Denne faktoren kommer av mangelen på nødvendig kunnskap for å kunne utføre prosessledelse, noe forvaltningene ga uttrykk for at ikke ble tilbudt fra statlig hold. En mulig erstatning for denne bruken vil kunne være definerte metoder, standarder, rådgivning og veiledning fra et statlig organ.

Andre erfaringer som gevinstrealisering ble mye trukket frem uten at det ble direkte spurt etter dette i intervjuene. Noe som kan tyde på at prosessledelse brukes som et ledd i gevinstrealisering. Dette skyldes trolig likheten mellom de to konseptene. Begge fokuserer på å kartlegge, endre og følge opp gevinster. Det kan nevnes at gevinstrealisering for tiden er i vinden blant offentlige forvaltninger. Uten at vi i undersøkelsen gikk dypt inn i gevinstrealisering, ser vi at en sammenheng mellom utsagnet til Flak (2012) «*Analyse og modellering av prosesser kan være en hensiktsmessig og et godt utgangspunkt for å definere tiltak, som kan føre til at man realiserer gevinster*» og det vi erfarte hos våre respondenter. Virksomhetsarkitektur blir trukket frem av enkelte forvaltninger og er et område konsulentene ønsker å gå inn på. Prosessmodeller blir sett på som et utgangspunkt for senere å utvikle en slik arkitektur, vi har sett eksempler på både forvaltninger og konsulentbedrifter som har hentet elementer fra TOGAF rammeverket, i sammenheng med arbeidet rundt prosessledelse.

Interoperabilitet blir ikke direkte sett på som en kritisk suksessfaktor, men ved å se på de definerte faktorene opp mot intervjuobjektene ser man elementer av interoperabilitet. For eksempel så må ha lik forståelse av hva som skjer, og det må være en enighet blant alle involverte partene om hva prosesser og modellene handler om før man begynner prosessen. Det må være kommunikasjon på tvers av partene for å skape denne forståelsen og kommunikasjonen må komme frem. Det kan derfor sies at en intern interoperabilitet som går mellom avdelinger, enheter eller lignende er nødvendig.

6.4 Interoperabilitet i prosessledelse

Det er viktig å merke seg at ingen av forvaltningene vi snakket med nevnte interoperabilitet som et mål ved prosessledelse. Trolig siden begrepet er noe ukjent. Selv om statlige organer har lagt ut informasjon på både interoperabilitet og prosessledelse, så virker ikke som om de selv har full kontroll på det de selv har publisert. Forvaltningene ser derfor ikke ut til å ha noen politisk støtte eller bakgrunn for å inkludere interoperabilitet. Ved å ta utgangspunkt i elementene fra interoperabilitet som standard prosesser, kompleksitet av modellene, og åpenhet og ajourhold har vi prøvd å se hvordan interoperabilitet inkluderes blant offentlige forvaltninger.

Standard prosesser ble ikke inkludert foruten forvaltning C, de resterende forvaltningene så ut til å modellere prosesser på et prosedyrenivå. Enkelte forvaltningene påpekte en holdning innenfor offentlige sektor, hvor prosesser ble utført på svært individuelle måter blant ulike forvaltninger. Dette siden prosessen i seg selv blir utført likt og det ikke tas hensyn til hvordan andre utfører lignende prosesser. Noe som fører til at en forvaltning sine modeller ikke følger noen form for standard. Selv internt i forvaltning E ble de samme prosessene i forskjellige avdelinger utført og modellert forskjellig. Forvaltning C skilte seg ut fra de resterende forvaltningene, ved å ta i bruk prosesser knyttet til systemer, og utvikle prosesser i regionalt felleskap. Systemprosessene kan gå under internasjonale standarder, men det er mer sannsynlig at de sammen med regionalt utviklede prosessene ligger forvaltning C på et industristandardnivå.

BPMN ble ofte nevnt som modellerings notasjon. En konkret bruk av denne teknikken blant flere forvaltninger vil i følge Höfferer (2007) skape interoperabilitet, men forvaltningene i denne avhandlingen hadde hver sin versjon av notasjonen. Flere forvaltninger hevder at de bruker en forenklet versjon av BPMN, og konsulentbedrift B nevner at bruken av teknikken varierer fra forvaltning til forvaltning selv om standarden er godt definert. Konsulentbedrift B legger også til at modellene legges på det kunnskapsnivået forvaltningene har om prosessmodeller, og ofte er dette lavt.

Kompleksitet av modeller forklarer de fleste forvaltnings forhold til BPMN, hvor man her valgt ut elementer en forstår og ser nytten av. Noe som kan gå på bekostning av en dyp forankring i standarden. Som Höfferer (2007) nevner i sin artikkel kan dette førte til et tap av interoperabilitet ettersom modellene ikke riktig eller rikelig nok representere arbeidsprosessene ut fra BPMN. Det argumenteres med at prosessmedarbeiderne skal kunne forstå modellene uten å bruke lang tid på opplæring, det skapes mindre komplekse modeller med tilhørende prosatekst, for å tilrettelegge for enhver bruker. Dette kommer trolig på bekostning av detaljnivå og koblinger mellom prosesser og elementer, og modellene alene trolig ikke vil kunne tilby andre forvaltninger en større innsikt i prosessene som er modellert.

Man kan også trekke inn oppdelingen av prosesser slik at de blir håndterlige, som forvaltning F utførte og som ses på som viktig i teorien. Her vil kompleksiteten i følge Holt (2009) øke ettersom antallet forhold mellom de ulike delprosessene øker og man får flere koblinger å holde styr på.

Åpenhet og ajourhold påvirkes av verktøyene og programmene forvaltningene har tatt i bruk. De mer avanserte modelleringsprogrammene til forvaltning D og E har gitt dem muligheten til å oppdatere, endre og publisere på en enkel måte. Dette stemmer overens med påstanden til Iden (2013) om at slike systemer kan forenkle dette arbeidet. Forvaltningene D og E utførte også periodiske revisjoner, på denne måten sikrer man seg at modellene representerer prosessene i forvaltningen. Motsatt av denne utførelsen var forvaltninger som valgt enklere tegneprogrammer hvor det stort sett ble modellert, uten å gjøre så mye mer med modellene. Noen la dem bare i en skuff, andre hadde dem tilgjengelige ved forespørsel, og noen publiserte dem på et intranett. Felles for disse forvaltningene var at modellene er tilpasset internt brukt, og det er ikke lagt opp til at modellene skal lese av andre enn interne prosessbrukere. Det ble ikke lagt til rette for at mulige samhandlingspartnere skulle kunne få en innsikt til prosessmodeller, noe som studie av Legner og Wende (2006) presiserer er viktig for å kunne planlegge og tilrettelegging fremtidig samarbeid. Hadde man hatt kunnskap om interoperabilitet og krav til dette, ville det vært naturlig å anta at forvaltningene var mer innstilt på å produsere modeller som er standardiserte og dele disse fritt.

Det kan også virke som om enkelte forvaltninger skyver hele ansvaret over på de ulike prosesseiere, for så å forvente at personen skal si ifra når noe må gjøres med en spesifikk prosess. Selv om dette kanskje burde vært et kollektivt ansvar for forvaltningen å gjennomføre prosessledelse. Prosesseiers rolle burde kanskje heller fungere som en motivator eller pådriver, med endelig beslutningsmakt om det skulle bli større uenigheter.

Selv om ingen av forvaltningene vi pratet med hadde i større grad tatt hensyn til interoperabilitet, så kan en argumenteres for at kun det å ha prosessmodellene for seg selv skaper en form for interoperabilitet. Dette blir også nevnt av Legner og Lebreton (2007). Man kartlegger egen forvaltning og blir dermed selv mer klar over hvordan den fungerer. Det vil dermed bli enklere å samhandle med andre ved at man har forståelse for egne prosesser og informasjonsbehov, som eksempelvis data og roller. Dette kan kobles til konsulentbedrift B som trakk frem prosjekter hvor prosessmodeller ble brukt til å utarbeide kravspesifikasjoner for eksterne leverandører. På denne måten skaper forvaltningene et klarere bilde over egen organisasjon og forenkler systemleverandørens forståelse av den.

Likheter og ulikheter i måten forvaltningene prosessmodellerer, kan kobles opp mot interoperabilitet. Dette ved å ha like eller lignende prosesser på utførelsen vil det skape muligheter for å samarbeide om modelleringer. Selv om de daglige arbeidsprosessene og kulturen er ulik, så har man de samme egenskapene for å kartlegge, forstå og visualiserer hvordan forvaltningene arbeider på tvers av hverandre. Dette støtter opp definisjonen på interoperabilitet på forretningsnivå (Berre et al., 2007).

Forvaltning A nevnte at de prøvde å komme i kontakt med DiFi for informasjon rundt modellering av prosesser, men at de her ikke hadde noe å bidra med på gitt tidspunkt. Dette gjør at forutsetningene som blir nevnt i ISA (2010) er vanskelig for offentlige forvaltninger i Norge å finne. Det kan synes nødvendig å ha politisk støtte for å kunne forenkle et samarbeid mel-

lom ulike forvaltninger. Man må dele visjon, ha enighet om målene og tilpasse prioriteringene (ISA, 2010).

Greiner et al. (2007) nevner et en viktig faktor for interoperabilitet er en kultur for tillit, det er uklart om offentlige forvaltninger har denne kulturen. Konsulentbedrift B mener at det opplagt burde være en kultur for tillit blant offentlige forvaltninger, siden de ikke er konkurrerende organisasjoner. Til tross for dette, nevner enkelte forvaltninger at en ofte liker å være på mottagende siden, men det er ikke alltid er like lett å gi dele ut informasjon.

Det ser ut til å være en vilje for interoperabilitet blant offentlige forvaltninger. Flere av forvaltningene ga uttrykk for at de ønsket å gjøre modellene sine tilgjengelige for andre, og ha tilgang til modeller for å se etter alternative løsninger. Bedre støtte fra statlig hold, med eksempler på beste praksis, tilgang til rådgiving for prosessledelse, og gode standarder som regelmessig blir oppdatert kan i fremtiden forenkle modelleringsarbeidet til forvaltninger.

6.5 Begrensinger i studien

Da vi startet studien forventet vi å finne at organisasjoner var klar over, og fulgte de statlige føringene som blant annet DiFi har publisert. Vi fant ingen hold for dette blant de forvaltningene vi intervjuet. Det ville vært interessant å få innsikt i en eller flere forvaltninger som faktisk tok høyde for disse prinsippene, og gjerne har sett effekter ved dette. Men vi er usikre på om det finnes forvaltninger som faktisk gjør dette. Noe vi tror grunnet mangel på tegn til dette i studien.

En annen begrensning i denne studien vil være at vi har undersøkt seks svært ulike forvaltninger som befant seg innenfor tre ulike sektorer. De har dermed hatt ulike utgangspunkter og innfallsvinkler til å drive med prosessledelse, eksempelvis tilgang på ressurser, som personer og penger. De har også befunnet seg på ulike stadier når det kommer til prosessledelsesprosessen, her finner vi eksempelvis forvaltning A i etableringsfasen mens eksempelvis forvaltning D er i motsatt ende i forvaltningsfasen.

6.6 Oppsummering av diskusjon

Gjennom dette kapittelet har vi diskutert teori og resultater opp mot våre tre forsknings-spørsmål. Vi oppsummerer her de viktigste punktene.

1) *Hvorfor utfører de [offentlige forvaltninger] prosessledelse?*

Grovt sett kan man dele mellom å utvikle prosessmodeller basert på eget behov, og utvikle for å tilfredsstillere krav fra eksternt hold. Vi har i denne undersøkelsen sett eksempler på begge deler. Ut av matrisen i Tabell 16 kan vi lese at det er overvekt av faktorer som går på utvikle på eget behov, som blir oppgitt av forvaltningene. Men det ser ut til at det stort sett alltid ligger et krav fra myndigheter i bunn for prosessledelsesprosjekter i offentlige forvaltninger. Disse går stort sett ikke direkte til prosessledelse, men heller til det å jobbe smartere, kvalitetshåndbok eller standardisering. Derfor ser kanskje forvaltningene på prosessledelse som eget valg, selv om at man i en del tilfeller aldri hadde startet med dette om ikke myndighetene hadde kompt med krav i utgangspunktet.

2) *Hvordan utfører de [offentlige forvaltninger] prosessledelse?*

Vi legger frem hvordan offentlige forvaltninger jobber med prosessledelse. Det følges fortsatt enten en prosessutvikling eller – dokumenterings retning, men det er tatt hensyn til forvaltningers manglende kartleggingsfase.

Utførelsen av prosessledelse blant forvaltninger i offentlig sektor kan plasseres inn i 2 ulike fremgangsmåter; Prosessdokumentering og Prosessutvikling. Hovedforskjellen mellom disse er at man i førstnevnte ønsker å dokumentere dagens praksis i form av prosessmodeller eller «As is», for så og publisere disse. I Prosessutvikling ønsker man å ta dette videre slik at man evaluerer og endrer dagens praksis, til en «To be» som anses som mest optimal. Vi så eksempler på begge variantene gjennom studien, og på bakgrunn av dette foreslår vi en modell for Prosessdokumentering og Prosessutvikling i offentlige forvaltninger som kan ses i Figur 12.

3) *Hvilke erfaringer har de [offentlige forvaltninger] gjort seg i forhold til prosessledelse?*

Vi tok utgangspunkt i Figur 8 og Tabell 3 for å finne de viktigste suksessfaktorene for prosessledelsesprosjekter som de offentlige forvaltninger i vår studie hadde erfart. Følgende suksessfaktorer pekte seg spesielt ut:

- Lederstøtte, både toppleder støtte og mellomlederstøtte.
- Prosjektledelse med et fokus på kommunikasjon (inngår i prosjektledelse)
- Tilgang på informasjon (Overlapper med deltakelse / inkludering)
- Deltakelse / inkludering av ansatte
- Kontinuerlig oppfølging (må se at noe skjer og at det skjer, gir gevinster o.l.)
- Bruk av konsulenter (Dette kan bli overskygget etter hvert som kunnskapen øker i forvaltningene)

Interoperabilitet i prosessledelse

De offentlige etatene hadde ikke kjennskap til begrepet interoperabilitet, eller hva som inngår i begrepet. Man hadde heller ikke kjennskap til DiFi sine arkitekturprinsipper, som i utgangspunktet skal være enten føringer eller krav, alt ettersom på hvilket forvaltningsnivå man befinner seg på.

Forvaltningenes prosesser var stort sett på nivå for virksomhetsprosedyrer, hvor forenklede versjoner av BPMN ble definert som modelleringsnotasjon. Kompleksiteten til modellene var begrenset av hvor detaljert man brukte BPMN, som skapte behovet for tilhørende prosa-tekst. Kompleksiteten var bevisst på et lavt nivå, ettersom det ikke ble sett på som et behov for en lengre opplæring av prosessmedarbeiderne. Prosesser ble også delt opp for å øke håndterbarheten, men utfra teorien kan dette øke kompleksitet. Ved hjelp av avanserte modelleringssystemer og eksternt samarbeid jobbet enkelte forvaltninger effektivt med åpenhet og ajourhold av sine modeller.

Vi så også at selv om interoperabilitet ikke bevisst ble tatt med i prosessene, så kunne man se på prosessmodeller i seg selv som interoperabilitet. De tilbyr forvaltningene en oversikt og kontroll over egen virksomhet og deres behov. Det ble også gitt uttrykk om et ønske av interoperabilitet, standarder, retningslinjer o.l. fra statlig hold.

7. Konklusjon og implikasjoner

I dette kapittelet avsluttes studien ved å svare på problemstillingen. Tilslutt drøftes studiens praktiske og teoretiske implikasjoner.

7.1 Konklusjon

Vi har i denne masteravhandlingen valgt å fokusere på prosessledelse i offentlige organisasjoner, og hvordan interoperabilitet inkluderes i denne prosessen. Igjennom ni intervjuobjekter fra syv ulike cases, som har hjulpet oss å belyse problemområdet prøver vi å besvare avhandlingens problemstilling:

Hvordan inkluderer offentlige forvaltninger interoperabilitet i prosessledelse?

De offentlige forvaltningene i denne studien hadde ikke kjennskap til begrepet interoperabilitet, eller til DiFi sine arkitekturprinsipper. En hadde allikevel tilnærminger og elementer som en finner igjen i interoperabilitet, selv om de ikke var klar over det selv.

Offentlige forvaltninger har ulike utgangspunkt for å gjennomføre prosessledelse. Grovt sett kan vi skille mellom å utvikle basert på eget behov, og utvikle basert på eksternt krav. Vi så i denne studien at offentlige forvaltninger velger å bruke prosessledelsen ut fra eget behov, som et verktøy for å imøtekomme eksterne krav. Disse kravene handler ofte om innsparinger eller effektivisering, og ikke direkte bruk av prosessledelse eller prosessmodellering. Dette viser at forvaltningene har like utfordringer de må takle, og at det derfor er rom for samhandling på tvers av forvaltninger.

Prosessledelse blir hovedsakelig gjennomført som en av to retninger; prosessdokumentering og prosessutvikling. Blant forvaltningene i denne studien ble prosessutvikling mest brukt, men utførelsen viker fra den teoretiske modellen, trolig grunnet ressursmangel. I stedet for å skille mellom en analyse og omformingsfase, og kartleggingsfase, så kombinerer offentlige forvaltninger disse i en fase. Vi foreslår en modell hvor analyse og omformingsfasen deles opp, og kartleggingsfasen plasseres sammen med analysedelen for å bedre representere hvordan offentlige forvaltninger jobber med prosessutvikling. Selv om forvaltningene ikke er samhandlet med hverandre så hadde de en svært likt tilnærming til prosessledelse. Eksempelvis brukte man forenklete versjoner av BPMN. Dette kan åpne for interoperabilitet rundt prosessledelsesprosjekter.

Vi kartla de viktigste faktorene for å få lykkes med prosessledelse i de offentlige forvaltningene, dette er vist under. Av disse faktorene kan vi trekke frem kommunikasjon, deltakelse og tilgang på informasjon som elementer av interoperabilitet.

- Lederstøtte
- Kommunikasjon
- Tilgang på informasjon
- Deltakelse
- Kontinuerlig oppfølging
- Bruk av konsulenter

Mange forvaltninger hadde en silo tankegang, slik at suksessfaktorene som vi kan koble til interoperabilitet går på samhandling mellom interne enheter og ansatte, ikke på tvers av ulike forvaltninger. Vi vil påstå at forståelsen og tankene forvaltningene har gjort rundt intern samhandling kan videreføres til interoperabilitet.

I tillegg så ga forvaltningen uttrykk for et ønske om større statlig involvering gjennom standarder, retningslinjer, veiledning og oppfølging rundt temaet prosessledelse. Dette tyder på at det er en vilje for effektivisering, men at det er liten gjennomslagskraft for endringene som må til.

7.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Gjennom dette studiet har det kommet frem implikasjoner for både teori og praksis rundt prosessledelse og interoperabilitet i norske offentlige forvaltninger.

Praktiske implikasjoner peker på at flere offentlige forvaltninger jobber svært likt med prosessledelse, selv om det er lite samarbeid og kommunikasjon på dette området. Det kan tyde på at det finnes gode muligheter samarbeid som kan gi økt interoperabilitet. Det kommer også frem at initiativer for prosessledelse ofte er fotfestet i krav fra myndighetene. Det kan derfor være en ide for myndighetene å stille konkrete krav til prosessledelse. Vi la også gjennom studien merke til et ønske om flere retningslinjer, større krav og mer støtte til prosessledelsesprosjekter, ettersom prosjektene ble godt tatt i mot av ansatte i forvaltningene.

For det offentlige og organisasjonene som jobber opp imot dem kan denne oppgaven bidra til at man blir klar over at det finnes retningslinjer og krav fra statlig hold til interoperabilitet, som omfatter prosessledelse. Med den hensikt at man skal tenke utenfor «siloen» en selv befinner seg i, og forstå at det kan være andre i det offentlige som kan komme til å ha bruk for informasjon fra oss, selv om de nødvendigvis ikke etterspør det i dag.

Teoretiske implikasjoner av dette studiet er å se på interoperabilitet internt i offentlige forvaltninger, mellom avdelinger og enheter. Vår definisjon av interoperabilitet, og fokus på samhandling mellom forvaltninger viste seg ikke å være et modent tema. Det vil derfor kunne være behov for å se på hvordan forvaltningene samhandler på tvers av enheter, et område som heller ikke fungere optimalt, men som forvaltningene ser på som et større satsningsområde. Hvis man får definert hvordan dette blir gjort internt, så kan det være mulig å trekke likheter til eksterne samhandlinger. Det vil også være nyttig å utføre studier på gevinstmuligheter ved samhandling på tvers av forvaltninger. Det vil være interessant å vise til gevinster for å bryte ned silo tankegang som vi har sett ofte gå igjen i offentlig sektor.

I praksis ser det også ut til at konseptene gevinstrealisering og prosessledelse går om hverandre hos forvaltningen. Dette åpner opp for mulige studier og se hvordan konseptene gevinstrealisering og prosessledelse overlapper hverandre.

8. Referanser

- AGIMO. (2007). *The Australian Government Business Process Interoperability Framework*.
www.finance.gov.au: Australian Government Information Management Office Retrieved from
http://www.finance.gov.au/files/2012/04/Business_Process_Interoperability_Framework.pdf.
- Aguilar-Saven, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of production economics*, 90(2), 129-149.
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business process management journal*, 7(3), 266-275.
- Aytulun, S., & Guneri, A. (2008). Business process modelling with stochastic networks. *International Journal of Production Research*, 46(10), 2743-2764.
- Beckford, J. (2010). *Quality. A critical introduction (3 ed)*. New Yourk: Routledge.
- Berre, A.-J., Elvesæter, B., Figay, N., Guglielmina, C., Johnsen, S. G., Karlsen, D., . . . Lippe, S. (2007). The ATHENA interoperability framework *Enterprise Interoperability II* (pp. 569-580): Springer.
- Bosilj-Vuksic, V., Giaglis, G. M., & Hlupic, V. (2001). IDEF diagrams and petri nets for business process modeling: suitability, efficacy, and complementary use *Enterprise Information Systems II* (pp. 143-148): Springer.
- Brønnøysundregistrene. (2009). Altinn Gevinstrealisering. Retrieved 05.05.2014, 2014, from
http://www.brreg.no/kurs/altinndag09/5_Gevinstrealisering%20-%20Garsjoe.pdf
- Bygstad, B., & Munkvold, B. E. (2011). Exploring the role of informants in interpretive case study research in IS. *Journal of Information Technology*, 26(1), 32-45.
- CBOK, B. (2009). Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge: Versão.
- Chen, D., & Daclin, N. (2006). *Framework for enterprise interoperability*. Paper presented at the Proc. of IFAC Workshop E12N.
- Creswell, J. (2003). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Vol. 2). California: Sage.
- Creswell, J. (2009). *Qualitative, quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan management review*, 31(4).
- DiFi. (2012). *Overordnede IT-arkitekturprinsipper for offentlig sektor*. www.difi.no: Direktoratet for forvaltning og IKT Retrieved from <http://www.difi.no/filearchive/arkitekturprinsipper-2.1.pdf>.
- DiFi. (2013). *Informasjonsforvaltning i offentlig sektor*. (1890-6583). [www.Difi.no](http://www.difi.no): Direktoratet for forvaltning og IKT Retrieved from <http://www.difi.no/filearchive/rapport-informasjonsforvaltning-i-offentleg-sektor-2013-10-10.pdf>.
- Dubé, L., & Robey, D. (1999). Software stories: three cultural perspectives on the organizational practices of software development. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9(4), 223-259.
- El-Sawy, O. A. (2001). *Redesigning enterprise processes for e-business*: McGraw-Hill, Inc., New York, NY.
- Flak, L. S. (2012). *Gevinstrealisering - og offentlige IT investeringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of qualitative research*, 2, 645-672.
- Greiner, U., Legner, C., Lippe, S., & Wende, K. (2007). Business interoperability profiles: relating business interoperability issues to technical interoperability solutions *Enterprise Interoperability II* (pp. 865-877): Springer.
- Grilo, A., Jardim-Goncalves, R., & Cruz-Machado, V. (2007). *A framework for measuring value in business interoperability*. Paper presented at the Industrial Engineering and Engineering Management, 2007 IEEE International Conference on.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*: Sage.

- Guijarro, L. (2007). Interoperability frameworks and enterprise architectures in e-government initiatives in Europe and the United States. *Government Information Quarterly*, 24(1), 89-101.
- Gulledge Jr, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business process management journal*, 8(4), 364-376.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard business review*, 68(4), 104-112.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness* (Vol. 1): McGraw-Hill New York.
- Hjort-Madsen, K. (2006). *Enterprise architecture implementation and management: A case study on interoperability*. Paper presented at the System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on.
- Holt, J. (2009). *A pragmatic guide to business process modelling*: BCS, The Chartered Institute.
- Hustad, & Vingemyr. (2002). *Metodekapittel for masteroppgave*. (Master), Høgskolen i Agder.
- Höfferer, P. (2007). *Achieving Business Process Model Interoperability Using Metamodels and Ontologies*. Paper presented at the ECIS.
- Iden, J. (2005). *Prosessutvikling - Håndbok i modellering og analyse av prosesser* (Vol. 1). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Iden, J. (2013). *Prosessledelse*: Fagbokforlaget.
- Iden, J., Eikebrokk, T., Olsen, D. H., & Opdahl, A. L. (2006). Process change projects: a study of Norwegian practice.
- Iden, J., Opdahl, A. L., Eikebrokk, T. R., & Olsen, D. H. (2007). *What Makes Process Modelling Effective-Modelling or Project Factors?* Paper presented at the BPSC.
- ISA. (2010). *European Interoperability framework (EIF) for European public services*. (744 Final). Bruxelles: European Commission Retrieved from http://ec.europa.eu/isa/documents/isa_annex_ii_eif_en.pdf.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Josey, A. (2009). TOGAF version 9 Enterprise Edition. An introduction. In T. O. Group (Ed.): The Open Group.
- Kettinger, W. J., Teng, J. T., & Guha, S. (1997). Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS Quarterly*, 21(1).
- Klischewski, R. (2004). Information integration or process integration? How to achieve interoperability in administration *Electronic Government* (pp. 57-65): Springer.
- Lankhorst, M. (2013). *Enterprise architecture at work: Modelling, communication and analysis*: Springer.
- Legner, C., & Lebreton, B. (2007). Preface to the focus theme section: 'business interoperability' business interoperability research: present achievements and upcoming challenges. *Electronic Markets*, 17(3), 176-186.
- Legner, C., & Wende, K. (2006). Towards an excellence framework for business interoperability. *Proceedings of 19th Bled eConference eValues*, 5-7.
- Leymann, F., & Altenhuber, W. (1994). Managing business processes as an information resource. *IBM systems journal*, 33(2), 326-348.
- Oakland, J. S. (2003). *TQM: Text with cases*: Routledge.
- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*: SAGE.
- OMG. (2014). Object Management Group Business Process Model and Notation. Retrieved 18.05, 2014, from <http://www.bpmn.org/>
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1).
- Rosemann, M. (2006). Potential pitfalls of process modeling: part A. *Business process management journal*, 12(2), 249-254.
- Ross, J. W. (2003). Creating a strategic IT architecture competency: Learning in stages.
- Sedera, W., Gable, G. G., Rosemann, M., & Smyth, R. W. (2004). A success model for business process modeling: findings from a multiple case study.

- Smith, H., & Fingar, P. (2003). *IT doesn't matter, business processes do.* . Tampa, Florida Meghan-Koffer Press.
- Spanyi, A. (2006). *More for less: the power of process management*: Meghan-Kiffer Press.
- SSB. (2012). Sektor 2014 Ny institusjonell sektorgruppering. In A. H. Tangen (Ed.). www.ssb.no: Statistisk sentralbyrå.
- SSB. (2013, 25.03.2013). Offentlig sektor. Retrieved 25.05.2014, 2014, from <http://www.ssb.no/offentlig-sektor/offentlige-finanser>
- Turban, & Volonino. (2010). *Information technology for management: transforming organizations in the digital economy*: Wiley.
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits management: delivering value from IS and IT investments*: John Wiley & Sons.
- Weske, M. (2012). *Business process management: concepts, languages, architectures*: Springer.
- Willoch, B.-E. (1994). *Business process reengineering: en praktisk innføring og veiledning*: Fagbokforlaget.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods - fifth edition* (V. Knight Ed.). California, London, New Dehli, Singapore: Sage.

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide forvaltning A

Vi utfører en masteravhandling innenfor temaet prosessledelse i offentlig sektor og hvilke hensyn som blir tatt i forhold til interoperabilitet. Vi ønsker å kartlegge erfaringer med valgene og prosessene som er utført for å skape oss et bilde av hva som blir gjort, hvordan det fungerer i offentlig sektor og om det er noen trender som skiller seg ut.

Som en informant vil du bli anonymisert ved at hverken du eller organisasjonen blir nevnt ved navn, kun sektor, for eksempel forskning og utdanning, helse, regional tjeneste e.l.. Intervjuet vil bli transkribert og vil være lagret så lenge oppgaven pågår, en sensor som blir utpekt av Universitetet i Agder vil kunne be om innsikt, ut over dette vil verken lydopptaket eller transkripsjonen bli videreført. Ved fullført sensur vil transkripsjonen og lydopptaket bli slettet.

Tema	NR.	Spørsmål	Diskusjonselementer
Introduksjon		Kan du presentere deg selv?	<ul style="list-style-type: none">- Stilling- Tidligere erfaringer med prosessledelse / prosessorientering
		Hva er dine arbeidsoppgaver?	<ul style="list-style-type: none">- Ansvarsområder som prosjektleder
		Hva legger dere i begrepet prosessmodellering?	<ul style="list-style-type: none">- Omfang- Bruksområder-
Prosessledelse ved [forvaltning A]		Langsiktige bruk av prosessledelse?	<ul style="list-style-type: none">- Grunnlag for andre prosjekter?- Forbedrings potensialer- Fagrelaterte prosesser- Kontinuerlig forbedring
		Hvordan ligger dere an foreløpig?	<ul style="list-style-type: none">- Går det som planlagt?- Større endringer som er gjort?<ul style="list-style-type: none">o Strategio Plano Fremgangsmåte-
		Fokus på fremtidig samarbeid?	<ul style="list-style-type: none">- Er det tatt hensyn til fremtidig samhandling?
		Eksterne leverandører og kompetanse personell	<ul style="list-style-type: none">- Ses det et behov?- Anskaffelse av kompetanse- Utdypelse av «konsulent bruk» → prosjekt dokument

		Er det sett på eller tatt større hensyn til noen standarder / retningslinjer?	<ul style="list-style-type: none"> - ISO - (Mulige)Samarbeidsparter - Nasjonal – IKT - DiFi
		Ansattes involvering	<ul style="list-style-type: none"> - Opplæring <ul style="list-style-type: none"> o Prosessledelse o Innføring o Vokabular - Involvering <ul style="list-style-type: none"> o I valg av verktøy o Nå - Plan for involvering i fremtiden
		Ser dere for dere et mulig samarbeid innen prosessledelse? (Lignende [annen forvaltning])	<ul style="list-style-type: none"> - Regionalt samarbeid [Mulig samarbeidspartener]
		Hvilke erfaringer har dere fått?	<ul style="list-style-type: none"> - Definerings av prosessmodellering - Valg av arbeidsprosesser - Er det nådd noen milepæler, hvordan har dette gått / ikke gått - Lærdom man kan ta med seg videre / utnyttes av andre -
Erfaringer hittil		Innflytelse fra eksternt hold?	<ul style="list-style-type: none"> - [Sektor] (prosjektdokumentet) - Leverandører - Statlig
		Utfordringer	<ul style="list-style-type: none"> - Valg og beslutninger rundt verktøy - Prosesser - Kompetanse (eksterne ressurser)
		Forutsette utfordringer som må håndteres	<ul style="list-style-type: none"> - Ansatte - Tekniske utfordringer - Endringsvilje - Delingsvilje <ul style="list-style-type: none"> o Internt o Eksternt - Kompetanse (eksterne ressurser) -
Videre arbeid		Kjennskap til andre uttrykk og trekkes disse inn i prosjektet?	<ul style="list-style-type: none"> - Virksomhetsarkitektur (TOGAF) - Gevinstrealisering
Annet		Ønsker du å få tilsendt avhandlingen	<ul style="list-style-type: none"> - Mulig å få tilgang til et opp-

		som en takk	datert dokument?
Avslutning			- Ja /nei

Vedlegg 2: Intervjuguide forvaltning B

Vi utførere en masteravhandling innenfor temaet prosessledelse i offentligsektor hvor vi ser på ulike fremgangsmåter for å begynne et arbeid med prosessledelse. Valgt metode, verktøy, strukturering som ansvarsfordeling (rollefordeling), bruk av eksterne ressurser og forståelse av prosessen i linjeorganisasjonen. Her prøver vi å kartlegge erfaringer med valgene og prosessene som er utført for å få et bilde av hva som blir brukt, hvordan det fungerer i offentlig sektor og om det er noen trender som skiller seg ut.

Som en informant vil du bli anonymisert ved at hverken du eller organisasjonen blir nevnt ved navn ,kun sektor, for eksempel forskning og utdanning, helse, regional tjeneste e.l.. Intervjuet vil bli transkribert og vil være lagret så lenge oppgaven pågår, en sensor som blir utpekt av Universitetet i Agder vil kunne be om innsikt, ut over dette vil verken lydopptaket eller transkripsjonen bli videreført. Ved fullført sensur vil transkripsjonen og lydopptaket bli slettet.

Hvis noe av dette ikke er ønskelig, kan vi notere dette og sørge for unntak (OBS! fare for at vi ikke kan bruke dataen til full grad).

Informants bakgrunn

1. Hva er din bakgrunn og rolle i organisasjonen?
 - a. Stilling inkl. ansvarsområder
2. Har du noen tidligere erfaring med prosessledelse?
 - a. Innen offentlig sektor
3. Har du noen tanker om konseptet prosessledelse, og gjennom det å oppnå organisasjonen sine ønskede mål?

Organisasjonens mål og motivasjon

1. Hva legger dere i «prosessemodellering»?
 - a. Begrepet prosess
2. Hvilke mål har organisasjonen med å utføre prosessledelse?
 - a. Effektivitet?
 - b. Grunnlag for prosjekter i fremtiden?
 - i. Virksomhetsarkitektur
 - ii. ISO sertifisering o.l.
3. Hva skapte motivasjonen for å begynne med prosessledelse?
 - a. Krav fra statlig hold
 - i. Krav om sertifisering
 - ii. Krav om effektivitets mål
 - iii. Digitaliseringsrundskrivet (DiFi)
 - b. Behov for besparelser
 - i. Tid
 - ii. Penger
 - iii. Stillinger
4. Hvilke resultater, og i hvilken form ønsket en å oppnå med prosessledelse?
 - a. Ble/blir disse resultatene oppnådd?
 - i. Avvik i hvilke retning

- b. Hvar det var andre effekter som dukket opp som ikke var planlagt på forhånd?
 - i. Både positive og negative
- 5. Hvilke interessenter er/var deltakende i implementeringen?
 - a. Var disse tilstrekkelige? eller finnes/fantes det andre ha interesse?
 - b. Hvor involverte var disse?

Arbeid med prosessledelse

1. Hvordan begynte dere arbeidet?
 - a. Strategi, plan, fremgangs måte
2. Endringer som er gjort etter som arbeid har blitt utført
 - a. Iterativ arbeidsprosess?
3. Hvor liggere dere i implementeringen?
 - a. I forhold til plan
2. Bruk av verktøy
 - a. F.eks. Visio, Qualiware
3. Bruk av meta-modell / notasjon
 - a. F.eks. BPMN, RIS, andre standarder, egen utviklet
4. Videre planer fremover
 - a. Endringer basert på erfaring
 - i. Notasjoner
 - ii. Eksterne ressurser
 - iii. Rammeverk

Erfaringer

1. Hvilke erfaringer har prosessen gitt dere
 - a. Meta-modell, notasjon
 - i. Positive og negative
 - b. Hva fungerte?
 - c. Hva fungerte ikke
 - d. Hva kunne blitt gjort annerledes?
2. Har erfaringene rundt prosessledelse påvirket oppstarten av nye prosjekter
 - a. Positive erfaringer som har gjort det lettere/mer ønskelig å

Områder som kan være av interesse

1. Virksomhetsarkitektur
 - a. Hva legger dere i begrepet
 - b. Mål med dette
 - c. Valg av rammeverk, TOGAF etc.

Avslutning

1. Kjenner du til noen som vi kan ha nytte av å kontakte videre for vår oppgave?
2. Ønsker du å få tilsendt avhandlingen som en takk?
 - a. Ja/Nei

Vedlegg 3: Intervjuguide forvaltning C

Vi utførere en masteravhandling innenfor temaet prosessledelse i offentlig sektor og hvilke hensyn som blir tatt i forhold til interoperabilitet. Vi ønsker å kartlegge erfaringer med valgene og prosessene som er utført for å skape oss et bilde av hva som blir gjort, hvordan det fungerer i offentlig sektor og om det er noen trender som skiller seg ut.

Som en informant vil du bli anonymisert ved at hverken du eller organisasjonen blir nevnt ved navn, kun sektor, for eksempel forskning og utdanning, helse, regional tjeneste e.l.. Intervjuet vil bli transkribert og vil være lagret så lenge oppgaven pågår, en sensor som blir utpekt av Universitetet i Agder vil kunne be om innsikt, ut over dette vil verken lydopptaket eller transkripsjonen bli videreført. Ved fullført sensur vil transkripsjonen og lydopptaket bli slettet.

Tema	SPM	Spørsmål	Diskusjonselementer
Introduksjon	1	Kan du presentere deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> - Utdannelse - Tidligere relevant arbeidserfaring
	2	Hva er dine arbeidsoppgaver?	<ul style="list-style-type: none"> - Ansvarsområder? - Prosessmodellering daglig?
	3	Har dere internt på SSH modellert prosesser i sammenheng med digital fornying?	<ul style="list-style-type: none"> - As-is - To-be
Prosessledelse i [forvaltning C]	4	Hva legger dere i begrepet prosessmodellering?	<ul style="list-style-type: none"> - Begrepet prosess - Omfang
	5	Har dere oppnådd deres ønskede mål ved bruk av prosessledelse?	<ul style="list-style-type: none"> - Suksess historier - Eventuelt hvor det har gått galt
	6	Hvordan begynner dere arbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi - Plan - Fremgangsmåte
	7	Hvilke formål har dere hatt med prosessledelse?	<ul style="list-style-type: none"> - Grunnlag for andre prosjekter - Oversikt og vite om forbedringspotensialer
	8	Er det fulgt noen standarder / retningslinjer?	<ul style="list-style-type: none"> - Tips fra Nasjonal - IKT <ul style="list-style-type: none"> l. Sertifiseringer l. Krav om effektivitetsmål l. Digitaliseringsrundskrivet (DIFI) - Eget initiativ - Regionalt samarbeid
9	Hvilke resultater ser dere etter når med prosessledelse?	<ul style="list-style-type: none"> a) Ble disse resultatene oppnådd <ul style="list-style-type: none"> i. Avvik i hvilken retning b) Er det ofte andre effekter som dukker 	

			opp som ikke har vært planlagte på forhånd? i. Positive og negative
	10	Ansattes involvering?	- Bidrar de kun med kunnskaper arbeidsoppgavene sine? - Opplæring av ansatte i prosessledelse?
Regionalt samarbeid	11	Samarbeids aspekter	- Beslutningstaking - Kommunikasjon - Arbeidsprosesser som går på tvers «interfaces» -
	12	Utfordringer dere møter	- Problemer med ansatte - Tekniske utfordringer - Lite endringsvilje i bedrifter? - Delingsvilje? -
Erfaringer	13	Hvilke erfaringer har dere fått?	a) Prosessledelse b) Felles arbeidsprosesser c) Hva fungerer d) Hva fungerer ikke e) Hva kunne vært gjort annerledes
	14	Har erfaringene rundt prosessledelse påvirket de andre prosjektene i «digital fornying»	a) Positive erfaringer som har gjort det lettere/mer ønskelig å starte nye prosjekter.
Avslutning		Kjenner du til noen som vi kan ha nytte av å kontakte for vår oppgave?	
Avslutning		Ønsker du å få tilsendt avhandlingen som en takk	- Ja - Nei

Vedlegg 4: Intervjuguide forvaltning D

Vi utførere en masteravhandling innenfor temaet prosessledelse i offentlig sektor og hvilke hensyn som blir tatt i forhold til interoperabilitet. Vi ønsker å kartlegge erfaringer med valgene og prosessene som er utført for å skape oss et bilde av hva som blir gjort, hvordan det fungerer i offentlig sektor og om det er noen trender som skiller seg ut.

Som en informant vil du bli anonymisert ved at hverken du eller organisasjonen blir nevnt ved navn, kun sektor, for eksempel forskning og utdanning, helse, regional tjeneste e.l.. Intervjuet vil bli transkribert og vil være lagret så lenge oppgaven pågår, en sensor som blir utpekt av Universitetet i Agder vil kunne be om innsikt, ut over dette vil verken lydopptaket eller transkripsjonen bli videreført. Ved fullført sensur vil transkripsjonen og lydopptaket bli slettet.

Tema	SPM	Spørsmål	Diskusjonselementer
Introduksjon	1	Kan du presentere deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> - Stilling - Utdannelse - Tidligere relevant arbeidserfaring
	2	Hva er dine arbeidsoppgaver?	<ul style="list-style-type: none"> - Ansvarsområder? - Prosessledelse daglig?
	3	Hva legger dere i begrepet prosessmodellering?	<ul style="list-style-type: none"> - Begrepet prosess - Omfang
Prosessledelse ved [forvaltning D]	4	Hvordan begynte dere arbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi - Plan - Fremgangsmåte
	5	Hvilke formål har dere hatt med prosessledelse? (motivasjon)	<ul style="list-style-type: none"> - Grunnlag for andre prosjekter - Oversikt og vite om forbedrings potensialer
	6	Fokus på fremtidig samarbeid?	<ul style="list-style-type: none"> - Er det tatt hensyn til fremtidig samhandling? -
	7	Valg av ekstern leverandør?	<ul style="list-style-type: none"> - Qualisoft - Grad av behov
	8	Er det fulgt noen standarder / retningslinjer?	<ul style="list-style-type: none"> - Krav fra statlig hold <li style="padding-left: 20px;">Sertifiseringer <li style="padding-left: 20px;">II. Krav om effektivitetsmål <li style="padding-left: 20px;">II. Digitaliseringsrundskrivet (DIFI) - Eget initiativ - Regionalt samarbeid - Tips fra Nasjonal - IKT
	9	Har dere oppnådde ønskede mål ved bruk av prosessledelse?	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesshistorier - Eventuelt hvor det har gått galt

	10	Ansattes involvering?	<ul style="list-style-type: none"> - Bidrar de med kunnskaper om arbeidsoppgavene sine? - Opplæring av ansatte i prosessledelse?
Regionalt samarbeid	11	Samarbeids aspekter	<ul style="list-style-type: none"> - Beslutningstaking - Kommunikasjon - Arbeidsprosesser som går på tvers - «interfaces» - Valg av standarder
	12	Utfordringer dere møter	<ul style="list-style-type: none"> - Problemer med ansatte - Tekniske utfordringer - Lite endringsvilje i bedrifter? - Delingsvilje?
Erfaringer	13	Hvilke erfaringer har dere fått?	<ul style="list-style-type: none"> f) Prosessledelse g) Felles arbeidsprosesser h) Hva fungerer i) Hva fungerer ikke j) Hva kunne vært gjort annerledes
Avslutning	15	Kjenner du til noen som vi kan ha nytte av å kontakte for vår oppgave?	
	16	Ønsker du å få tilsendt avhandlingen som en takk	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Nei

Vedlegg 5: Intervjuguide forvaltning E

Vi utførere en masteravhandling innenfor temaet prosessledelse i offentlig sektor og hvilke hensyn som blir tatt i forhold til interoperabilitet. Vi ønsker å kartlegge erfaringer med valgene og prosessene som er utført for å skape oss et bilde av hva som blir gjort, hvordan det fungerer i offentlig sektor og om det er noen trender som skiller seg ut.

Som en informant vil du bli anonymisert ved at hverken du eller organisasjonen blir nevnt ved navn, kun sektor, for eksempel forskning og utdanning, helse, regional tjeneste e.l.. Intervjuet vil bli transkribert og vil være lagret så lenge oppgaven pågår, en sensor som blir utpekt av Universitetet i Agder vil kunne be om innsikt, ut over dette vil verken lydopptaket eller transkripsjonen bli videreført. Ved fullført sensur vil transkripsjonen og lydopptaket bli slettet.

Hvis noe av dette ikke er ønskelig, kan vi notere dette og sørge for unntak (OBS! fare for at vi ikke kan bruke dataen til full grad).

Tema	SPM	Spørsmål	Diskusjonselementer
Introduksjon	1	Kan du presentere deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> - Stilling - Utdannelse - Tidligere relevant arbeidserfaring
	2	Hva er dine arbeidsoppgaver?	<ul style="list-style-type: none"> - Ansvarsområder? - Prosessledelse daglig?
	3	Hva legger dere i begrepet prosessmodellering?	<ul style="list-style-type: none"> - Begrepet prosess - Omfang
Prosessledelse ved [forvaltning E]	4	Hvordan begynte dere arbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi - Plan - Fremgangsmåte
	5	Hvilke formål har dere hatt med prosessledelse? (motivasjon)	<ul style="list-style-type: none"> - Grunnlag for andre prosjekter - Oversikt og vite om forbedringspotensialer
	6	Fokus på fremtidig samarbeid?	<ul style="list-style-type: none"> - Er det tatt hensyn til fremtidig samhandling? -
	7	Valg av ekstern leverandør?	<ul style="list-style-type: none"> - Qualisoft - Grad av behov
	8	Er det fulgt noen standarder / retningslinjer?	<ul style="list-style-type: none"> - Krav fra statlig hold <li style="padding-left: 20px;">Sertifiseringer <li style="padding-left: 20px;">III. Krav om effektivitetsmål <li style="padding-left: 20px;">III. Digitaliseringsrundskrivet (DIFI) - Eget initiativ - Regionalt samarbeid - Tips fra Nasjonal - IKT
		Har dere oppnådde ønskede mål ved bruk av prosessledelse?	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesshistorier - Eventuelt hvor det har gått galt

	9		
	10	Ansattes involvering?	<ul style="list-style-type: none"> - Bidrar de med kunnskaper om arbeidsoppgavene sine? - Opplæring av ansatte i prosessledelse?
Regionalt samarbeid	11	Samarbeids aspekter	<ul style="list-style-type: none"> - Beslutningstaking - Kommunikasjon - Arbeidsprosesser som går på tvers - «interfaces» - Valg av standarder
	12	Utfordringer dere møter	<ul style="list-style-type: none"> - Problemer med ansatte - Tekniske utfordringer - Lite endringsvilje i bedrifter? - Delingsvilje?
Erfaringer	13	Hvilke erfaringer har dere fått?	<ul style="list-style-type: none"> k) Prosessledelse l) Felles arbeidsprosesser m) Hva fungerer n) Hva fungerer ikke o) Hva kunne vært gjort annerledes
Avslutning	15	Kjenner du til noen som vi kan ha nytte av å kontakte for vår oppgave?	
	16	Ønsker du å få tilsendt avhandlingen som en takk	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Nei

Vedlegg 6: Intervjuguide forvaltning F

Vi utførere en masteravhandling innenfor temaet prosessledelse i offentlig sektor og hvilke hensyn som blir tatt i forhold til interoperabilitet. Vi ønsker å kartlegge erfaringer med valgene og prosessene som er utført for å skape oss et bilde av hva som blir gjort, hvordan det fungerer i offentlig sektor og om det er noen trender som skiller seg ut.

Som en informant vil du bli anonymisert ved at hverken du eller organisasjonen blir nevnt ved navn, kun sektor, for eksempel forskning og utdanning, helse, regional tjeneste e.l.. Intervjuet vil bli transkribert og vil være lagret så lenge oppgaven pågår, en sensor som blir utpekt av Universitetet i Agder vil kunne be om innsikt, ut over dette vil verken lydopptaket eller transkripsjonen bli videreført. Ved fullført sensur vil transkripsjonen og lydopptaket bli slettet.

Tema	SPM	Spørsmål	Diskusjonselementer
Introduksjon	1	Kan du presentere deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> - Stilling - Utdannelse - Tidligere relevant arbeidserfaring
	2	Hva er dine arbeidsoppgaver?	<ul style="list-style-type: none"> - Ansvarsområder? - Prosessledelse daglig?
	3	Hva legger dere i begrepet prosessmodellering?	<ul style="list-style-type: none"> - Begrepet prosess - Omfang - Forklart på et par setninger?
Prosessledelse ved [forvaltning F]	4	Hvordan begynte dere arbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi - Plan - Fremgangsmåte
	5	Hvilke formål har dere hatt med prosessledelse? (motivasjon)	<ul style="list-style-type: none"> - Grunnlag for andre prosjekter - Oversikt og vite om forbedrings potensialer
	6	Fokus på fremtidig samarbeid?	<ul style="list-style-type: none"> - Er det tatt hensyn til fremtidig samhandling? - Både med Grimstad kommune og andre
	7	Valg av ekstern leverandør?	<ul style="list-style-type: none"> - Konsulenter - Grad av behov - Systemleverandører
	8	Er det fulgt noen standarder / retningslinjer?	<ul style="list-style-type: none"> - Krav fra statlig hold <li style="padding-left: 20px;">Sertifiseringer (ISO) <li style="padding-left: 20px;">IV. Krav om effektivitetsmål <li style="padding-left: 20px;">IV. Digitaliseringsrundskrivet (DIFI) - Eget initiativ - Regionalt samarbeid - Tips fra Nasjonal - IKT
	9	Har dere oppnådde ønskede mål ved bruk av prosessledelse?	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesshistorier - Eventuelt hvor det har gått galt
	10	Ansattes involvering?	<ul style="list-style-type: none"> - Bidrar de med kunnskaper om arbeidsoppgavene sine?

			- Opplæring av ansatte i prosessledelse?
Regionalt samarbeid	11	Kan du fortelle noe om samarbeidet med Grimstad kommune?	- Beslutningstaking - Kommunikasjon - Arbeidsprosesser som går på tvers - «interfaces» - Valg av standarder
	12	Utfordringer dere har møtt med prosessledelse	- Problemer med ansatte - Tekniske utfordringer - Endringsvilje - Delingsvilje?
Erfaringer	13	Hvilke erfaringer har dere fått?	p) Prosessledelse q) Felles arbeidsprosesser r) Hva fungerer s) Hva fungerer ikke t) Hva kunne vært gjort annerledes
	14	Har dere noen råd eller tips til andre forvaltninger som tenker å påbegynne prosessledelses prosjekter	
Avslutning	16	Ønsker du å få tilsendt avhandlingen som en takk	- Ja - Nei

Andre spørsmål:

- Er det tatt hensyn til at andre forvaltninger eller private bedrifter skal kunne lese prosessmodellene?
- Hvor detaljerte vil du si prosessmodellene er?
- Hvordan ble valget av modelleringsnotasjonen tatt? Hørt med andre i sektoren, eksternt valgt, større standard?
- Hvor ofte tar man opp modellene og ser på dem? Oppdatere dem?
- Verktøy Visio?