



Innhold

Innhold.....	1
Bakgrunn.....	2
Planlegging / forberedelser	3
Bruk tid på å planlegge arbeidet.....	3
Maler og brukerhåndbøker.....	3
Behov for verktøy.....	3
Deltakerne	4
En mulig prosess for arbeidet.....	4
Suksessfaktorer.....	5
Om forankring	5
Tidsbruk	6
Lokalisering.....	7
Interessentanalyse.....	8
Den første målanalysen.....	9
Kommunikasjonsplan for prosessen.....	9
Prosessmodellering.....	10
Kartlegging av dagens arbeidsprosess ("as is") – slik den er i dag.....	10
Vurdering av fremtidig arbeidsprosess ("to be") – ønsket situasjon	12
Oversikt over kost / nytte.....	15
Målanalyse og kartlegging av nytteeffekter.....	15
Risikovurdering	17
Kontinuerlig forbedringsarbeid.....	19
Anbefale prosess for gjennomføring	19
Bruk av symboler i prosessmodelleringen.....	21
Lenker og litteratur	23
Verktøy for prosessmodellering	23
Vedlegg: Mulig prosess for arbeidet	24
Vedlegg: Mal for økonomisk nytte (forenklet)	25

Bakgrunn

Kommunen er i stadig endring – dette kan skyldes:

- Innføring av ny teknologi / verktøy
- Behov for å få oversikt over hvordan man egentlig jobber
- Nedskjæringer / omstilling / ressursmangel
- Andre forhold

Oftest gjennomføres endringsarbeid i forbindelse med innføring av ny teknologi som elektroniske skjemaer mv. Men organisasjonen trenger noen ganger en total gjennomgang av organisasjonen / arbeidsprosessene uavhengig av om man skal innføre ny teknologi – det er ikke alltid at organisasjonen klarer å henge med i omgivelsenes forventninger til organisasjonen.

Et analyse av organisasjonen er ikke avsluttet før ny arbeidsform er implementert i organisasjonen og oppfattes som ny praksis.

Dette heftet tar ikke mål av seg å erstatte all litteratur som finnes på området – men skal kun være et praktisk verktøy i det daglige for mindre prosesser / beslutninger. Dette notatet er en sammenstilling av dokumentasjonen du finner i de vedlagte lenkene samt egne erfaringer og vurderinger. Sjekk derfor de vedlagte lenkene for å få mer innsikt i de ulike metodene.

Heftet skal ikke motivere for hvorfor det er viktig å jevnlig modellere arbeidsprosessene. Men noen stikkord:

- Ser lettere sammenheng mellom oppgaver og kundens / brukerens behov
- Ser hvor det bør etableres integrasjon av aktiviteter på tvers av roller / avdelinger
- Løser opp i flaskehalser
- Ansvar, styring og ledelse relateres mer mot prosessene
- Skaper helhetssyn
- Bedre ressursutnyttelse: lavere kostnad for samme kvalitet eller høyere kvalitet for samme kostnad
- Bedre samsvar mellom virksomhetens mål og oppgavene som skal utføres
- Skaper endrings- og omstillingsevne

Bærum kommunes regler og retningslinjer (tilgjengelig via Bærum kommunes intranett) går foran innholdet i dette heftet dersom innholdet ikke er i samsvar med hverandre.

Planlegging / forberedelser

Bruk tid på å planlegge arbeidet

Det er viktig å bruke tid på å planlegge arbeidet. Det fører både til at selve arbeidet blir mer målrettet og tar kortere tid men også at resultatet får høyere kvalitet.

Les nøye gjennom dette notatet og planlegg ditt arbeid basert på dette og de malene som er tilgjengelige. *Det er ikke sikkert at du trenger å gjennomføre alle aktivitetene som beskrevet i dette notatet.*

Dersom arbeidet er knyttet til (re-)anskaffelse av teknologi / IKT-verktøy, må det sjekkes ut om anskaffelsen er tatt opp og avklart med IKT-sjef.

Maler og brukerhåndbøker

Det er utviklet noen verktøy som kan benyttes i forbindelse med arbeidet:

- Rapportmal inklusive skjemaer mv til bruk i arbeidet.
- Regneark for kost/nyttevurdering.
- Brukerhåndbok for prosessmodelleringsverktøyet BizAgi inklusive retningslinjer for hvordan prosessene skal dokumenteres i verktøyet slik at IKT-avdelinger kan jobbe videre med resultatene (ikke utviklet pr 18.mars 2009).

Behov for verktøy

For å gjennomføre prosessmodellering, trenger du en del utstyr:

- Ruller av gråpapir
- Tape
- Tusjer av ulike farger
- "Gule" lapper med ulik størrelse og farger
- Fotoapparat eller mobiltelefon med mulighet for å ta bilder
- PC
- Prosjektor

Du trenger også programvare for å tegne prosessene i etterpå. Det finns flere varianter avhengig av hva slags nivå du ønsker. Bærum kommune benytter:

- BizAgi for arbeidsprosesser (aktuelt verktøy for arbeidet beskrevet i dette heftet)
- Intalio for IKT-prosesser

Deltakerne

I gruppen som skal delta i arbeidet med å kartlegge prosesser, bør det være personer som representerer kunnskap om dagens rutiner og hvordan fremtiden kan bli. Det betyr at en fort kan få en gruppe med kompetanse på:

- Arbeidsprosessene. Typiske deltakere er personer fra tjenesten – enten leder eller personer som yter tjenesten og som har god oversikt over delprosessene.
- Tillitsvalgte. Spesielt hvis det her er snakk om større endring av arbeidsprosessene.
- Sak- / arkivløsninger. Det viktigste her er kompetanse på hva som er arkivverdig eller ikke.
- Kompetanse på mulig fremtidig verktøy – eksempelvis IKT.

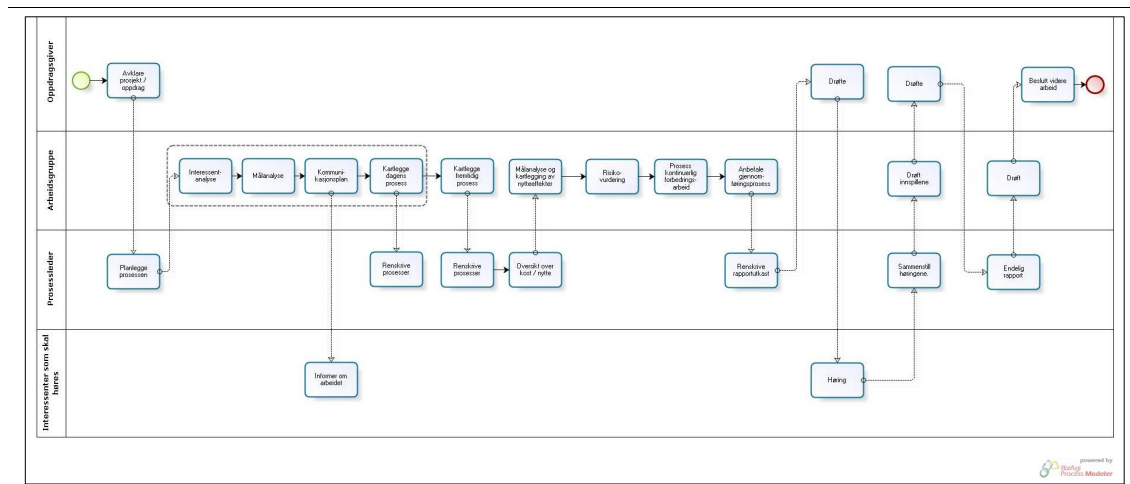
Gruppen bør ikke være større enn at det er mulig å ha dialog med deltakerne, det betyr at gruppen ikke bør være mer enn 5-6 personer. Det innebærer derfor en nøye vurdering av hvem som skal delta.

Dersom det er flere enn overnevnte som skal involveres, er det bedre å ha noen presentasjonsmøter hvor kartleggingene presenteres og hvor deltakerne kan si sin mening om disse.

Kartleggingene ledes av en *prosessleder* (eller en ”fasilitator” som mange kaller det). Prosesslederen er en nøytral person i forhold til tjenestene som skal kartlegges og bør ikke ha inngående kjennskap om disse. Det er viktig at han / hun har oppmerksomhet på å stille de ”riktige” spørsmålene og ikke involverer seg i den faglige diskusjonen.

En mulig prosess for arbeidet

Figuren nedenfor viser en mulig prosess for gjennomføring av arbeidet. Se også vedlegg for mer lesbar utgave. Husk at du ikke trenger å gjennomføre alle aktivitetene. Dette er avhengig av prosjektets form og størrelse. Men du må reflektere over alle aktivitetene og vurdere hvor aktuelle disse er (om kartleggingen er del av en større prosess som ivaretar aktivitetene osv). Ved IKT-anskaffelser, må feks risikoanalyse og kost/nyttevurderinger alltid gjennomføres.



Suksessfaktorer

For å lykkes med arbeidet, må vi legge vekt på følgende:

- Leder må eie prosessen / prosjektet. Arbeidet kan derfor ikke starte før leder har gitt sin tilslutning til dette arbeidet og er inneforstått med ansvaret for å frigi ressurser og senere gjennomføre endringene.
- På tilsvarende måte må andre avdelinger / tjenestesteder som prosessen er avhengig av for å lykkes eie arbeidet som skal gjennomføres.
- Velge møterom på utsiden av tjenesten prosessen omhandler (ta bort forstyrrelser)
- At deltakerne kan se resultatene, dvs de må få kopi av prosesser, rapporter mv.
- Tjenestestedet må ha tid til å jobbe med dette i samme tidsrom – få frigjort tid.
- Alle må forstå hvorfor og være motivert for å delta i arbeidet.
- Alle må ta ansvar og gjennomføre de oppgaver en har blitt enige om at de skal gjennomføre.
- Alle involverte parter deltar eller har mulighet for å gi innspill
- Krevende møter – bør ikke være for lange (2 timer?). Men kort tidspunkt til neste møte slik at du kan fortsette diskusjonen uten å repetere. Hvis hele dager, bør det legges opp til pauser og lengre lunsj slik at hodet får ”hvile”.
- Prosesser med ulike eier og de er uenig i løsninger eller hvem som skal gjøre hva i en fremtidig prosess, bør de gå tilbake og gjøre avklaringer før arbeidet går videre.
- Prosessveileder skal ikke involvere seg i ev uenigheter. Skal i utgangspunktet være nøytral. Har meninger mht brukerperspektiv – hvordan spørsmålene stilles.
- Tenk igjennom / reflekter over uforutsette hendelser og hvordan disse skal håndteres. Eksempelvis fravær / sykdom hos personer som er sentrale i arbeidet.

Om forankring

Av viktige suksesskriterier er at leder, ansatte og andre involverte ”eier” endringsprosessen og det arbeidet som en skal gjennom. Dette gjelder ikke minst også toppledelsen i kommunen. Med det menes at det gis støtte til at arbeidet prioriteres OG at det legges vekt på at selve endringsarbeidet gjennomføres. Dersom toppledelse også er den egentlige oppdragsgiveren, må de også regne med å stille på enkelte møter / samtaler om prosessen.

Tidsbruk

Det er viktig å sette av tilstrekkelig med tid. Det er vanskelig å si noen om hva som er fornuftig tidsbruk da dette er avhengig av tjenestens størrelse og omfang. Men her er noen tanker for en middels komplisert tjeneste:

Nr	Aktivitet	Tidsbruk	Merknad
1	Avklare: • Oppdrag. Definer målsetting med oppdraget. Hva ønskes som sluttresultat? • Hvem er den <i>egentlige</i> oppdragsgiveren. Lederen selv eller lederens overordnede? Hvilke målsettinger har ev de? • Overordnet beskrivelse av tjenesten. • Kartlegg evt. lover / forskrifter som tjenesten er hjemlet i. • Avklar avgrensninger. Hva omfattes av prosessen og hva ligger utenom. • Definer viktige suksesskriterier • Prosessens "eier", dvs. hvem er det som har ansvar for tjenesten som skal kartlegges • Deltakere • Organisasjon for arbeidet (styringsgruppe, prosjektgruppe, referansegruppe, arbeidsgruppe med mer) inkl sammensetning av grupper. • Gjennomføring av oppdrag (prosess). • Avklar om ev. IKT-anskaffelse er avklart med IKT-sjef. • Frister	½ - 1dag	• Møte med oppdragsgiver / styringsgruppe. Oppdragsgiver kan være leder av tjenesten. • Ev møte med en person som har innsikt i tjenesten for å få en viss oversikt over problemstillingene. • Benytt oppdragsskjema eller tilsvarende for å dokumentere avklaringene.
2	Forberede workshop'ene	½ - 1 dag	Prosessleder
3	Gjennomføre interessentanalyse	1-2 timer	Workshop med arbeidsgruppa. Gjerne som oppstart av workshop kartlegging av dagens løsning.
4	Den første målanalysen	1-2 timer	Workshop med arbeidsgruppa. Gjerne som oppstart av workshop kartlegging av dagens løsning.
5	Kommunikasjonsplan	1-2 timer	Workshop med arbeidsgruppa. Gjerne som oppstart av workshop kartlegging av dagens løsning.
6	Kartlegge dagens løsning.	1-2 dager	Workshop med arbeidsgruppa
7	Kartlegge fremtidig løsning	1-2 dager	Workshop med arbeidsgruppa. Ikke for lenge etter kartlegging av dagens løsning (maks 1 uke), men gjerne dagen etter (bortreisesamling?).
8	Renskrive prosessene	2-4 timer	Prosessleder
9	Lag oversikt over kost / nytte basert på innspill.	2-4 timer	Prosessleder
10	Målanalyse og kartlegging av nytteeffekter	½ - 1 dag	Workshop med arbeidsgruppa.
11	Risikovurdering	½ – 1 dag	Workshop med arbeidsgruppa.
12	Foreslå hvordan kontinuerlig	1 time	Workshop med arbeidsgruppa.

	forbedringsarbeid skal foregå.		
13	Anbefal gjennomføringsprosess	½ - 1 dag	Workshop med arbeidsgruppa alternativt prosessleder basert på innspillene så langt i arbeidet.
14	Gjennomføre høringsrunde inkl oppsett av innkomne merknader	½ - 1 dag	Prosessleder
15	• Avklar med arbeidsgruppa. • Renskriv prosesser og notater basert på resultatet.	½ - 1 dag	Gjennomgå renskrevne prosesser og innkomne merknader med arbeidsgruppa.
16	Drøft ev beslutte	2-3 timer	Møte med oppdragsgiver / styringsgruppe
17	Skrive endelig rapport med endelige prosesser. Grunnlag for dokumentasjon (sak/arkivsystem) og opplæring.	½ - 1 dag	Prosessleder

Med *én* tjeneste menes kartlegging av *én* prosess og ikke alle tjenestene ved avdelingen. Eksempler på en prosess: søknad om plass i skolefritidsordningen (SFO), håndtering av klage på parkering mv.

Lokalisering

Det er viktig å velge en lokalisering for kartleggingene som er litt unna den daglige arbeidsplassen slik at deltakerne ikke faller for fristelsen for å stikke innom arbeidsplassen. Kartleggingene krever full oppmerksomhet fra deltakerne.

Hva som er egnet lokalisering kan variere, men dere trenger ikke reise bort. Det holder kanskje med å låne et møterom i en annen avdeling.

Det er viktig at møterommet har god veggplass og at det er mulig å henge opp gråpapir enten i skinner eller med tape (uten å ødelegge veggen).

Interessentanalyse

Hensikten med interessentanalysen¹ er å få en oversikt over de viktigste interessentene i prosjektet og hvordan de sannsynligvis vil forholde seg til prosjektet. Oversikten vil endre seg underveis i arbeidet og oversikten må derfor holdes à jour. En interessent trenger ikke å være en person eller gruppe av personer men også forhold av betydning for prosjektet. Eksempel på dette kan være lovverk mv. som påvirker prosessen.

Interessent	Interesse i denne prosessen	Viktighet	Holdning til prosessen	Innflytelse	Strategi for å oppnå støtte eller redusere hindringer	Høres? (J / N)
		(A, B, C)	(++,+,-,--)	(H, M, L)		
Rådmann	Mindre bruk av ressurser	A	+	M	Holde informert ved milepæler.	N
Saksbehandler	Enklere hverdag	A	-	H	Delta i referansegruppe	J
Bruker						

Forklaring til tabellen over:

Interessent

Her skal vi kartlegge interessentene i prosessen:

- Hvem blir påvirket av målsettingen til prosjektet?
- Hvem kan bli påvirket av utfallet / gjennomføringen av prosjektet?

Interesse i denne prosessen

Her noteres *hvorfor* interessentene kan være interessert i prosessen.

Viktighet

Hensikten er å vurdere hvor viktig de forskjellige interessentene er i forhold til å oppnå målsettingen med prosjektet. Skala A – C hvor A tilsvarer meget viktig og C tilsvarer mindre viktig.

Holdning til prosessen

Her vurderer vi i hvilken grad interessentene er positive eller negativt til arbeidet som skal gjennomføres. ”+ +” er svært positiv mens ”- -” er svært negativ.

Innflytelse

Her vurderer vi i hvilken grad interessenten har innflytelse til gjennomføring og måloppnåelse av arbeidet. Dette beskrives med H (høy), M (middels) og L (lav).

Strategi for å oppnå støtte eller redusere hindring

Her noteres stikkord som det kan være lurt å gjøre noe med for å sikre at interessenten støtter opp om arbeidet.

Høres?

Her noteres om interessenten skal høres underveis i prosessen. Dette er egentlig et virkemiddel under kolonnen til venstre, men spørsmålet bidrar til en bevisstgjøring.

Drøft også når, hvordan og hvem som bør orientere interessentene underveis i prosessen. Her kan det også være aktuelt å etablere en egen kommunikasjonsplan for denne delen av prosessen.

¹ Basert på eGevinst. Se vedlagte lenkeoversikt.

Den første målanalysen

I dette arbeidet skal arbeidsgruppen selv definere målsettingen (dvs. hva ønsker vi å oppnå?) med gjennomføring av dette arbeidet. Hensikten med å gjøre dette er:

- Bevisstgjøre og motivere deltakerne i arbeidet.
- Underlag ved kartlegging av ønsket arbeidsprosess.
- Grunnlag for senere arbeid med vurdering av nytteeffekter ved innføring av ny arbeidsprosess

Som ved interessentanalysen, vil også denne oversikten endre seg underveis i arbeidet.

Analysen gjennomføres ved:

1. Individuell oppgave. Hver deltaker noterer det de mener de skal oppnå med prosjektet.
2. Plenum. Gjennomgang og sortering av målsettingene:
 - a. Slå sammen like målsettinger.
 - b. Ingen målsettinger avvises.

Målsettingen vil svært ofte være å *forbedre eksisterende arbeidsprosesser*. Dette kan være en helt riktig målsetting på dette tidspunktet. Husk at den prosessen som er beskrevet her tar tak i selve *arbeidsprosessen* – ikke kvaliteten på tjenesten som leveres.

Kommunikasjonsplan for prosessen

Basert på interessentanalyse og målanalyse (som sier noe om hvor du skal), lages en kommunikasjonsplan for gjennomføring av prosessen frem til oppdragsgivers beslutning om videre arbeid.

Det er ikke sikkert at du trenger å lage en kommunikasjonsplan på dette tidspunktet fordi:

- Denne prosessen er del av et større arbeid som har egen kommunikasjonsplan.
- De viktigste interessentene er allerede orientert gjennom avdelingsmøter eller tilsvarende

Vi snakker her om en enkel kommunikasjonsplan som i utgangspunktet kun skal sikre at de viktigste interessentene er orientert om at det pågår et arbeid (åpenhet) samt hvordan de kan komme med sine innspill hvis de har noen.

Erfaringen er at det må informeres mye mer enn hva man tror er nødvendig.

Mal for kommunikasjonsplan:

Interessent / målgruppe	Hva skal informeres (stikkord)	Hvordan informere (virkemiddel)	Hvem informerer (ansvar)	Tidspunkt

Prosessmodellering

Dette notatet beskriver én metode for å jobbe med kartlegging av arbeidsprosesser. Prosessleder vil etterhvert utvikle «sin» metode / variant og som også gir de samme resultatene.

Kartlegging av dagens arbeidsprosess ("as is") – slik den er i dag

Hensikten med å kartlegge prosessen *slik den er i dag* (og ikke *slik du ønsker den*) er å:

- Bevisstgjøre seg hvordan en jobber i dag
- Få frem alle momenter ved arbeidsprosessen slik at en ikke glemmer viktige momenter når den fremtidige arbeidsprosessen kartlegges
- Få en antagelse av hvor mye tid / ressurser vi bruker på tjenesten i dag

Regler for arbeidet:

- Det jobbes i plenum.
- "Alle eller ingen", dvs. dersom noen må ut av møtet for å gå på do eller ta en telefon, stopper arbeidet og du venter til at alle er samlet igjen.
- Ta hyppige pauser – minst én gang i timen. Dette er konsentrert arbeid.
- Alle innspill er tillatt.
- Ved forskjellige oppfatninger – skriv ned begge. Forsøk å oppnå enighet om en aktivitet.
- Prosessleder må sørge for at alle deltar. Dvs. hvis det er noen som er "stille", må prosessleder rette spørsmål til vedkommende og skape engasjement.
- Prosessleder har selv ingen meninger og skal ikke beskrive prosessen. Men kan utfordre forsamlingen med forslag dersom aktiviteten er lav.
- Resultatet skal kunne leses og brukes etterpå uten at de som skal bruke den kan reglene.

1. Kartlegg alle hendelser

- Utfordre deltakerne på hvor arbeidsprosessen starter. Dette bidrar ofte til at man kommer i gang.
- Utfordre deltakerne på hendelser og aktiviteter. Gjerne i rekkefølge, men nødvendigvis ikke. Det er tillatt å "komme på" aktiviteter eller hendelser tidligere i prosessen.
- Én "gul" lapp pr hendelse / aktivitet.
- Det er ikke viktig å plassere hendelsene i forhold til roller. Men lappene må plasseres i riktig rekkefølge.
- For hendelser som er beslutninger, noter spørsmålet / beslutningen på lappen.
- Alle "tråder" skal følges. Dersom det er beslutninger som har en tråd for "Ja" men mangler for "nei", må hendelsene for nei også følges.



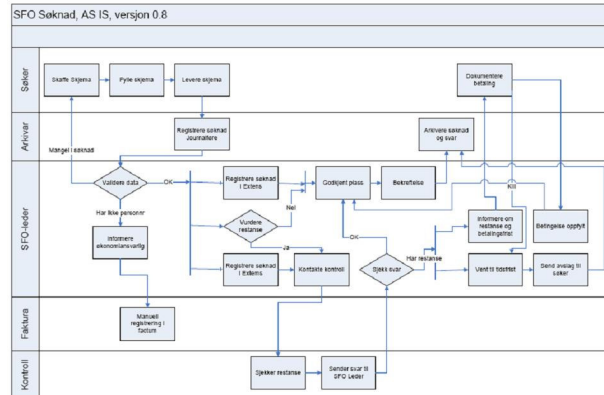
Tips til prosessleder

- Start hver aktivitet / hendelse med et **verb i presens** som representerer **verdiskaping** i prosessen (eksempler:

- beskriver, drøfter, foretar, sjekker, velger, inngår, utnevner, oppretter, leder møte, utarbeider, vurderer) - Fokuser på hva som skal gjøres - Ta med hvordan kun der det er viktig - Beskriv hele prosessen. Dersom det og det er i orden: "Gå til" / "så" osv.	
2. Rydd hendelsene i forhold til roller - Med rolle menes hvem som gjør hva. Eksempler på roller: innbygger, saksbehandler, arkivar, personalsystem, barnehagesystem osv. - Bruk 2 farger, eksempelvis rød for rollebånd / «svømmebaner» og blå (med piler) for å tegne prosessen. - Start med første boks og la dette være den øverste rollen. Forsøk å tegne rollebånd og plasser aktivitetene i riktige roller. - Flytt aktiviteter og hendelser i forhold til rollene som defineres underveis. - Rydd til slutt og følg prosessen fra start igjen. Tegn streker / piler mellom boksene. - Definer et slutt punkt hvor arbeidsprosessen slutter. Alle prosesser / delprosesser skal ende her. Ingen hendelser stopper i "løse luften".	
3. Dokumenter prosessen - Nummerer alle lappene fra 1 og oppover (brukes til detaljkartleggingen nedenfor). - Bruk tape og lim fast alle lappene. - Ta bilde av prosessen (dersom bildene er detaljerte nok, kan du kaste papirrullene etter workshop'en)	
4. Detaljkartlegging av de enkelte aktiviteter / hendelser - Lag en overskrift: <navn på tjeneste>, "AS IS", <dato>, antall behandlinger / søknader pr år (ca). - Lag kolonner synlig for alle med følgende kolonner: - Nummer på aktivitet / hendelse - Navn på aktivitet / hendelse - Opplysninger / data som benyttes - IKT-løsninger / verktøy som benyttes - Aktuelle prosedyrer 2 kolonner for antall minutter (anslag) man bruker på aktiviteten / hendelsen - Uproblematisk saker - Vanskelige saker 3 kolonner for driftskostnader - Hva gjelder kostnaden - Kostnad pr tjeneste (ca kronebeløp) - Årlig kostnad (hvis den ikke er pr tjeneste – eks driftsavtale av programvare) - Andre forhold - Gå gjennom hele prosessen og fyll ut for hver hendelse gruppens svar på overnevnte. Én linje pr hendelse / aktivitet. Denne aktiviteten kan med fordel gjøres ved hjelp av PC og prosjektor slik at arbeidet med å renskrive dette blir enklere.	

5. Renskriv hele prosessen

- Renskriv prosessen i valgt prosessmodelleringsverktøy (kan også gjøres som del av dokumentasjon av prosessen over)
- Renskriv opplysningene om hver aktivitet / hendelse i eget skjema dersom det ikke ble gjort under selve kartleggingen av enkelthendelser over. Lag beregninger slik at tallstørrelsene fremkommer.



Vurdering av fremtidig arbeidsprosess ("to be") – ønsket situasjon

Hensikten med denne øvelsen er å etablere nye arbeidsformer basert på hva tjenesten skal oppnå, hva som er viktig for brukerne og konsekvensene ved innføring av nytt verktøy / ny teknologi. De ulike rollene viser også hvor det er viktig å sikre at overgangen mellom de som skal samarbeide fungerer.

Dersom det er behov for ny teknologi, vil også gjennomgangen kunne gi innspill til kravspesifikasjonen ved en evt. senere anskaffelse.

Regler for arbeidet:

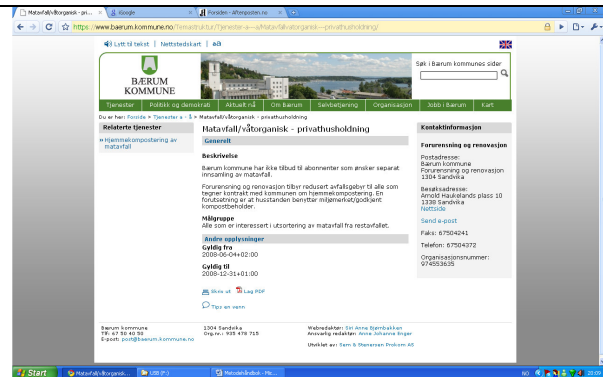
- I hovedsak de samme for kartlegging av dagens prosess.
- Det skal ikke tenkes på dagens ressurser. Hvem som gjør hva og hvilken kompetanse som kreves.

1. Presenter resultat fra kartlegging av dagens arbeidsprosess

Hensikten er både å repetere fra sist for å få i gang tankesettet igjen samt å sjekke ut om beskrivelsen stemmer med dagens praksis.

2. Kartlegg formålet med tjenesten

- Definer formålet med tjenesten. For tjenester mot innbyggerne, er dette definert i tjenestebeskrivelsen som ligger på kommunens internettside. Momenter:
 - Skaper verdi for innbyggerne
 - Øke tjenestens kvalitet – eller samme kvalitet til lavere kostnad
 - Lover og regler etterleves
- Reflekter rundt formålet med tjenesten – hva den skal oppnå.
- Ta frem målanalysen som ble gjennomført tidligere. Reflekter rundt målsettingene, ev juster.



Hensikten med denne øvelsen er at:

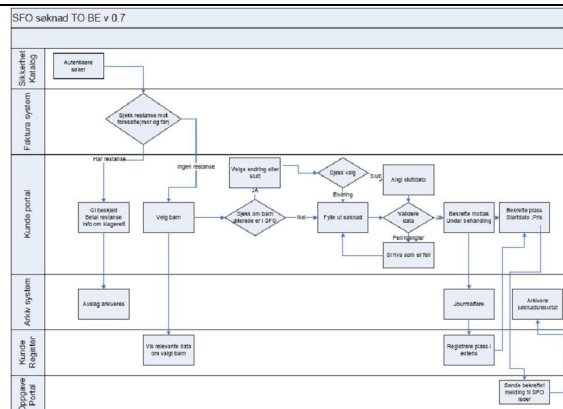
- Aktiviteter som ikke bidrar til å oppnå dette

formålet skal vurderes sløyet. Arbeidsgruppen har fokus på formålet i det videre arbeidet.	
3. Hva er viktig for brukerne? - Definerer hvem det er som er bruker / kunde av tjenesten. (Hvem er det som mottar tjenesten? Hvem har nytte av den?) - Gjennomfør idérunde med arbeidsgruppa. Hva er viktig for brukeren / kunden? Noter dette på lapper med egen farge (som ikke skal brukes senere) og klistre opp på veggen. Eksempler: tid, tilbakemelding, kvalitet, forutsigbarhet med mer.	
4. Skisser mulig fremtidig prosess - Hvis det skal benyttes / innføres nye hjelpemidler / verktøy / teknologi for å løse arbeidsprosessen, må det stilles spørsmål om hvordan de kan bidra underveis når aktivitetene kartlegges. - Sett opp en lapp med formål med prosessen til slutt (helt til høyre) på gråpapiret. Vær obs på at det kan være flere "ender" (eks: ja eller avslag). - Gå fra denne og mot venstre og etterspør aktiviteter. Noteres på lapper. (Noen foretrekker å starte <i>fra</i> venstre hvor prosessen starter). - Definer roller (hvem gjør hva). - Plasser lappene innenfor de definerte rollene i riktig rekkefølge. - Sjekk aktivitetene mot kartleggingen av dagens prosess. Noen viktige aktiviteter som har falt ut? - Utfordre forsamlingen om ny teknologi / hjelpemidler / verktøy kan løse noen av aktivitetene.	 <u>Tips til prosessleder vedr ny teknologi</u> - Ny teknologi kan ofte løse regelstyrt saksbehandling mens skjønsmessig saksbehandling må håndteres av mennesker. - En prosess kan skisseres ut fra at den skal automatiseres og ha avklaringsaktiviteter hvor avvik fra det regelstyrte får en egen sløyfe på de aktuelle stedene i prosessen.
5. Dokumenter prosessen - Nummerer alle lappene fra 1 og oppover (brukes til detaljkartleggingen nedenfor). - Bruk tape og lim fast alle lappene. - Ta bilde av prosessen (dersom bildene er detaljerte nok, kan du kaste papirrullene etter workshop'en)	
6. Detaljkartlegging av de enkelte aktiviteter / hendelser - Lag en overskrift: <navn på tjeneste>, "TO BE", <dato> - Lag kolonner synlig for alle med følgende kolonner: - Nummer på aktivitet / hendelse - Navn på aktivitet / hendelse - Behov for opplysninger / data - IKT-løsninger / verktøy - Behov for prosedyrer 2 kolonner for antall minutter (kvalifisert gjetning) man bruker på aktiviteten / hendelsen - Uproblematiske saker - Vanskelige saker 3 kolonner for driftskostnader (gjetning) - Hva gjelder kostnaden - Kostnad pr tjeneste (ca kronebeløp) - Årlig kostnad (hvis den ikke er pr tjeneste – eks driftsavtale av programvare) - Andre forhold - Gå gjennom hele prosessen og fyll ut for hver hendelse gruppens svar på overnevnte. Én linje pr hendelse /	

aktivitet. *Denne aktiviteten kan med fordel gjøres ved hjelp av PC og prosjektor slik at arbeidet med å renskrive dette blir enklere.*

7. Renskriv hele prosessen

- Renskriv prosessen i valgt prosessmodelleringsverktøy (kan også gjøres som del av dokumentasjon av prosessen over)
- Renskriv opplysningene om hver aktivitet / hendelse i eget skjema dersom det ikke ble gjort under selve kartleggingen av enkelthendelser over. Lag beregninger slik at tallstørrelsene fremkommer.
- Prosessen må dokumenteres i prosessmodelleringsverktøyet på en slik måte at IKT-avdelingen kan bruke resultatene. Avklar med IKT-avdelingen hvordan dette gjøres dersom det ikke foreligger retningslinjer.



8. Kartlegg investeringsbehov og overgangskostnader

Hensikten er å synliggjøre hvor det er behov for investeringer og overgangskostnader til en ev ny arbeidsprosess.

Eksempler:

- Investerings i ny teknologi (hvis den ikke allerede er tatt)
- Prosedyreutvikling
- Verktøy
- Opplæring

Hvis kostnaden er kjent, kan disse angis. Hvis ikke må dette undersøkes nærmere før endelig kost / nytteanalyse settes opp.

Vurder også antatt nedbetalingstid (antall år) for disse kostnadene.

9. Vurdere overgangsordninger

Skisser mulige overgangsordninger dersom det tar tid før ny teknologi er på plass. Det anbefales at man tar utgangspunkt i fremtidig løsning og tar et steg tilbake der det mangler verktøy fremfor å fortsette med dagens arbeidsprosess inntil videre. Bakgrunnen er at man da starter etableringen av ny praksis.

Oversikt over kost / nytte

Under prosesskartleggingen har du kartlagt tidsbruk og kostnader for hver enkelt aktivitet. Basert på dette lages en oversikt som grunnlag for å vise økonomisk kost / nytte. Vær oppmerksom på at resultatet nødvendigvis ikke sier noe om muligheten for å ta ut gevinsten i ”rene” penger. Noe av gevinsten kan være frigjort tid (eks 10% av en stilling) som ikke er mulig å omsette på en annen måte enn å tilføre nye / andre oppgaver til stillingen.

Vi benytter 80/20-prosent regelen for å finne reell bruk av tid. Dvs. vi antar at 80% av sakene er uproblematisk og 20% av sakene er vanskelige.

Oversikten lages i et regneark og du kan benytte vedlagte forslag. Regnearket foreligger som en mal som du kan endre / benytte.

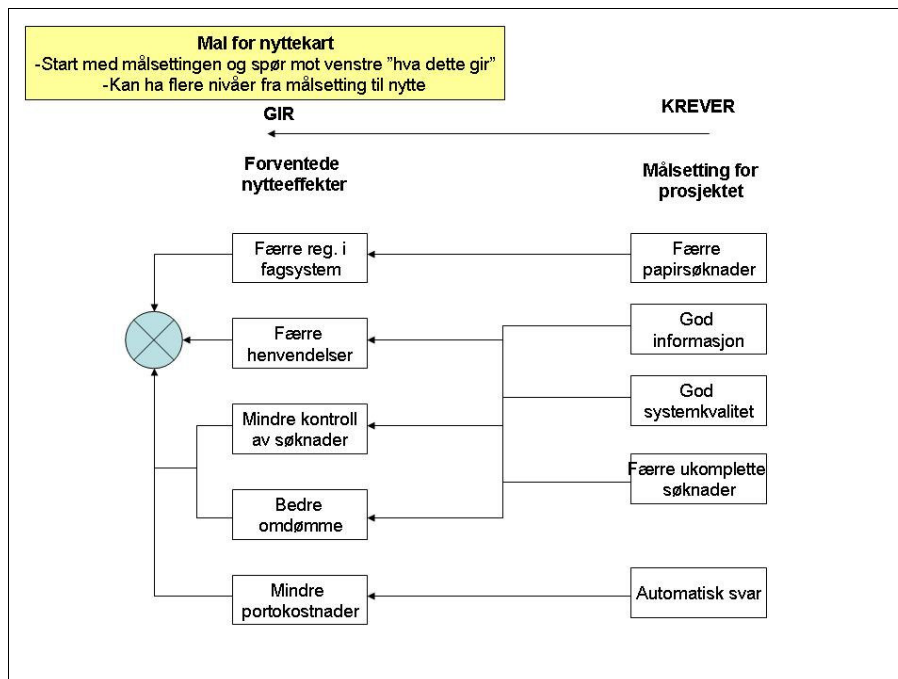
Målanalyse og kartlegging av nytteeffekter

Kartlegging av nytteeffekter

Underlag for dette arbeidet er:

- oversikt over kost / nytte
- målanalysen som er kartlagt (og ajourført) tidligere i prosessen
- kartleggingen av ønsket arbeidsprosess

1. Refleksjon rundt oversikt over kost / nytte • Presentasjon av oversikten • Refleksjon	
2. Refleksjon over målsettingene • Gå gjennom og reflekter over de første målsettingene • Plenumsdiskusjon: ○ Noen som skal ut? ○ Nye målsettinger for løsningen som skal inn?	
3. Kartlegging av nytteeffekter • Ta utgangspunkt i hver av målsettingene. • Er målsettingen ivaretatt i ønsket arbeidsprosess? ○ Hvis nei – hvorfor ikke? ▪ Bør ønsket arbeidsprosess revideres? ▪ Hva må til for å oppfylle målsettingen? • Dersom målsettingen er ivaretatt. Hvilke effekter (nytte) fører det til? Det er tillatt å foreslå nytter som er strategiske (eks. omdømme). • Gjennomfør overnevnte for alle målsettingene. • Det kan hende at flere målsettinger bidrar til samme nytte. Tegn avhengighetene.	<u>Eksempel:</u> Målsettingen om færre papirsøknadene kan i ny arbeidsprosess medføre effekten (nyten) færre registreringer i fagsystemet.



Måling av nytteeffekter og kartlegging av hindringer

Vi har allerede beregnet de økonomiske nyttene (over). Men vi har ikke vurdert om det er mulig å ta ut denne nytten i hele stillinger / kronebeløp eller om nytten kun er en andel av stillinger og bare kan omdisponeres til andre oppgaver. Sistnevnte *kan* for eksempel være at vedkommende kan bruke mer tid på brukerne.

4. Hvordan etterprøve nytten - For hver av nytteeffektene skal deltakerne i plenum vurdere hvordan man skal etterprøve nytten. - Vurder tiltak nå og etter at endringen er gjennomført for å kunne synliggjøre nytten.	Med å etterprøve nytten menes hvordan en skal måle om effekten er oppnådd etter at endringen er gjennomført. Eksempler: - Lavere kostnader - Brukerundersøkelser Kostnader ved å etterprøve nytte må med i beregning av økonomisk nytte.
5. Betingelser for suksess - Gjennomfør idédugnad over betingelser som må foreligge for at endringsprosessen skal bli en suksess. - Individuell oppgave. Hver og en noterer sine forslag på lapper. - Plenum. Hver og en henger opp sin lapp og beskriver med ord hva de har tenkt. - Reflekter over betingelsene for suksess. Er det noen betingelser som krever egne prosesser?	
6. Kartlegg hindringer for å oppnå nytteeffekten Deltakerne vurderer i plenum om og hvilke hindringer som kan medføre at nytteeffekten ikke kan oppnås. Er det noen av betingelsene for suksess som har hindringer?	
7. Vurdere tiltak for å dempe / unngå hindringene Gruppen tar for seg hindring for hindring og vurderer tiltak som må gjennomføres for å dempe / unngå hindringene.	

Risikovurdering

Hensikten med å gjennomføre en risikovurdering er å avdekke hvor det kan oppstå risiki, vurdere disse samt lage en plan for motvirkende tiltak. Gjennom analysen, ønsker vi å få oversikt over mulige uønskede hendelser. Uønskede hendelser er hendelser som ikke er planlagt, hendelser som vi ikke ønsker at skal inntreffe (eks. Brudd på personvern, brann etc) eller sikkerhetsbrudd.

I dette dokumentet som i hovedsak ivaretar mindre prosesser / beslutninger, så trenger ikke denne vurderingen å være så omfattende.

Gjennomføring av risikovurdering

Risikovurderingen gjennomføres som en idedugnad i arbeidsgruppen. Det tas i denne vurderingen utgangspunkt i ønsket / fremtidig arbeidsprosess. Det gjennomføres en vurdering for hver eneste hendelse og hver gang prosessen krysser roller / «svømmebaner» (analyseobjekter). Dersom du skal gjennomføre en risikovurdering hvor det ikke foreligger en prosess men hvor du har en løsning / system hvor du skal foreta analysen, må du først ha en iderunde med interessenter og ev andre fagpersoner om mulige risiki knyttet til løsningen (husk kommunikasjon med andre løsninger den skal kommunisere med, prosjektgjennomføring mv).

Nr	Aktivitet	Merknad
Risikoanalyse – benytt eget skjema (vedlagt)		
1	Iderunde knyttet til hvilke risiki som kan oppstå. <i>Dersom det ikke foreligger en prosess man kan ta utgangspunkt i, bør du gjennomføre en iderunde på hvilke analyseobjekter (momenter) som er aktuelle basert på:</i> • <i>Presenter prosess / produkt.</i> ○ <i>Funksjonalitet</i> ○ <i>Teknologisk oppsett</i> • <i>Iderunde på interessenter.</i> <i>Gjennomfør deretter selve iderunden om aktuelle analyseobjekter med oppmerksomhet på konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet.</i>	• Ta utgangspunkt i analyseobjektene. Er det noen risiki / uønskede hendelser i forhold til disse? Vurder hver eneste hendelse og hver gang prosessen krysser roller / «svømmebaner». • Noter innspill på flipover eller direkte i skjema på PC (forutsetter bruk av projektor slik at deltakerne kan følge med). • Kartlegg risiki knyttet til prosjektgjennomføring (planlegging, gjennomføring, installasjon, midlertidige løsninger mv). • Vurder årsak og konsekvens (med ord) for hvert enkelt uønsket hendelse.
2	Vurder sannsynlighet og kritikalitet for at hver enkelt risiko skal kunne inntreffe.	• Ta utgangspunkt i nivåene (1-5) beskrevet nedenfor for: ○ Hvor sannsynlig er det at hendelsen inntreffer. ○ Hvor kritisk er det dersom uønsket hendelse skal inntreffe.
3	Basert på sannsynlighet og kritikalitet, finn risikonivå basert på tabellen nedenfor.	Finn risikonivå i risikotabellen basert på sannsynlighet og kritikalitet.

4	Beskriv eksisterende tiltak	Kort vurdering
5	Vurder nye motvirkende tiltak	Iderunde
Etablere tiltaksplan – benytt eget skjema (vedlagt)		
1	Før over innhold fra risikoanalysen til tiltaksplanen.	
2	Vurder kostnader ved å etablere nye motvirkende tiltak (grunnlag for ev revidert budsjett)	
3	Angi ansvar og frist for gjennomføring av motvirkende tiltak.	

Analyseobjekter

Analyseobjekter er gruppert som følger:

- I. **Informasjonssystemer:** kontorstøtteverktøy, intra-/internett, rapporteringsverktøy, sensitive/ikke sensitive fagsystemer, fellessystemer, personalsystem, driftsstøtteverktøy m.v.
- T. **Teknologi:** server operativsystem, arbeidsstasjon operativsystem, arbeidsstasjoner, server-/tjenesmaskiner, håndholdte terminaler, kommunikasjonsutstyr, tilgangskontroll, viruskontroll, databaser, katalogtjenester, perifert utstyr, lagringsmedia, skrivere m.v.
- P. **Personkategorier:** ledere, tilsatte, innleid arbeidskraft, oppdragstakere, folkevalgte, private utførere, kunder m.v.
- L. **Lokaler:** datarom, kommunikasjonsrom, arkivrom, undervisningsrom, arbeidsplass, hjemmekontor m.v.
- R. **Rutiner:** ansettelse, endring av stilling, avslutning av ansettelse, taushetserklæring, autorisering til informasjonssystemer, arkivreglement m.v.

Trusler knyttet til at den uønskede hendelsen inntreffer vurderes i forhold til:

- **Konfidensialitet:** utilsiktet innsyn i (person-) opplysninger
- **Integritet:** utilsiktet endring av (person-) opplysninger
- **Tilgjengelighet:** sikre tilsiktet innsyn i (person-) opplysninger

Sannsynlighet og kritikalitet

For hvert analyseobjekt er det angitt årsaker til at den uønskede hendelsen inntreffer.

Konsekvenser av uønskede hendelser/sikkerhetsbrudd vurderes i forhold til sannsynlighet for at hendelsene inntreffer (S) og kritikalitet (K) hvor kritisk det er at hendelsen inntreffer.

Sannsynlighet vurderes i forhold til hvor ofte det er sannsynlig at hendelsen vi inntreffe:

- 5. Hendelsen vil kunne oppstå **daglig**
- 4. Hendelsen vil kunne oppstå **ukentlig**
- 3. Hendelsen vil kunne oppstå **månedlig**
- 2. Hendelsen vil kunne oppstå **årlig**
- 1. Hendelsen vil kunne oppstå **mindre enn årlig**

Kritikalitet vurderes i forhold til hvor kritisk det er dersom den uønskede hendelsen inntreffer:

5. **Svært kritisk** for liv og helse
4. **Meget kritisk** for drift/produksjon, økonomi eller betydelig påvirkning for kunde/bruker
– sensitive personopplysninger som ikke er kritisk for liv eller helse
3. **Kritisk for drift/produksjon**, økonomi eller påvirkning for kunde/bruker
2. **Mindre kritisk** for drift/produksjon, økonomi eller påvirkning for kunde/bruker
1. **Ikke kritisk** for drift/produksjon, økonomi eller påvirkning for kunde/bruker

Risiko

Risiko beregnes ut fra hvor kritisk en hendelse er og hvor stor sannsynlighet det er for at hendelsen inntreffer. Det betyr at en hendelse som skjer daglig og som samtidig er meget kritisk har størst risiko.

Risikotabell		Lite kritisk	Mindre kritisk	Alvorlig	Kritisk	Meget kritisk
		1	2	3	4	5
Daglig	5	5	10	15	20	25
Ukentlig	4	4	8	12	16	20
Månedlig	3	3	6	9	12	15
Årlig	2	2	4	6	8	10
Sjeldnere enn årlig	1	1	2	3	4	5

Mørk rødt: strakstiltak (≥ 20)
 Rødt: tiltak må iverksettes – utarbeid tiltaksplan (8-16)
 Gult: det må vurderes om tiltak skal iverksettes i forhold til hvert analyseobjekt (5-6)
 Grønt: ikke nødvendig å iverksette tiltak (1-4)

Kontinuerlig forbedringsarbeid

Det er viktig at ny arbeidsform også senere er gjenstand for forbedring. Dette gjøres ved at arbeidsgruppen reflekterer over hva som må til for å kunne ha kontinuerlig forbedring og foreslå hensiktsmessig organisering, tiltak og aktiviteter.

Anbefale prosess for gjennomføring

Basert på kartleggingen lages det et beslutningsgrunnlag / plan som inneholder forslag til:

- Beslutning.
- Oppsummering av kartleggingen med forventede nytteeffekter.
- Tiltak som må gjennomføres.
- Anbefalt fremdrift og rekkefølge på aktiviteter.
- Kommunikasjonsplan for gjennomføring basert på oppdatert interessentanalyse.

- Organisering av gjennomføringsprosessen.
- Overgangsordninger.
- Investeringer og overgangskostnader.
- Behov for bistand ved gjennomføring av endringen og når gevinster skal vurderes og tas ut.
- Resultatet av kartleggingen vedlegges.

Jfr forslag til prosess for dette arbeidet, må det gjennomføres et møte med aktuell leder for å drøfte resultatene.

Bruk av symboler i prosessmodelleringen

Grunnelementer i BPMN

Når man modellerer arbeidsprosesser ved hjelp av BPMN – som vi gjør i dette notatet – benyttes fire kategorier av elementer:

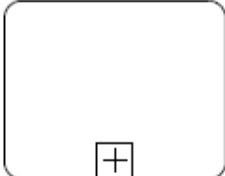
- Flytobjekter
- Koblingsobjekter
- Rollebånd / «svømmebaner»
- Artefakter

Flytobjekter

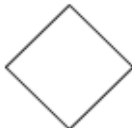
Hendelser representeres ved hjelp av sirkler og representerer noe som skjer i løpet av arbeidsprosessen – de påvirker flyten til prosessen og har vanligvis en årsak eller et resultat.

	Symbol for starthendelse
	Symbol for sluthendelse
	Symbol for midtveishendelse

Aktiviteter representeres med rektangler som er avrundet i hjørnene og representerer et stykke arbeid som skal gjøres i prosessen.

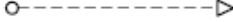
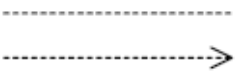
	Symbol for aktivitet. Representerer en oppgave som skal utføres.
	Symbol for underprosess som egentlig er en selvstendig prosess. Det vil normalt eksistere en egen prosessbeskrivelse for denne prosessen.

Porter benyttes til å beskrive forskjellige beslutninger (basert på spørsmål) med forskjellige utfall som påvirkes og finnes i aktivitetsflyten.

	Symbol for porter. Beslutningene kan ha opp til flere innganger og/eller utganger. Tekst benyttes til å markere hvilke beslutninger man skal ta i en port.
---	--

Koblingsobjekter

Koblingsobjektene benyttes for å skape struktur og skjellett for arbeidsprosessen.

	Sekvensflyt representeres med heltrukne piler som kobler sammen hendelser innenfor samme rolle / svømmebane.
	Meldingsflyt representeres med stiplede linjer. Benyttes til å vise meldingsflyten mellom ulike deltakere i prosessen. Disse deltakerne er gjerne plassert i forskjellige roller / svømmebaner.
	Assosiasjoner representeres som stiplede linjer med linjert pilhode. Benyttes til å assosiere artefakter med flytobjekter.

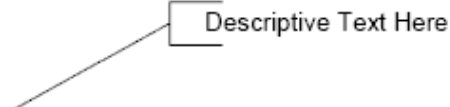
Rollebånd / svømmebaner

Rollebånd benyttes for visuelt å organisere aktiviteter i separate kategorier gjerne basert på forskjellig ansvar / roller, deltakere, aktører eller funksjoner i en prosess.

	En rolle / svømmebane har et navn som beskriver den aktuelle rollen, deltaker, aktør eller funksjon i prosessen.
	Inndeling i flere svømmebaner er en oppdeling av "bassenget" for å få en bedre oversikt over hvem som gjør hva i en arbeidsprosess.

Artefakter

Artefakter er elementer som legges inn i diagrammet slik at det blir mer lesbart og forståelig også for de som ikke har deltatt i utvikling av prosessen.

	Dataobjekter eller dokumenter viser produksjon av eller behov for data i ulike prosesser og / eller aktiviteter.
	Grupper representeres som rektangler med avrundede hjørner og stiplede linjer. En grupperer for eksempel aktiviteter som hører sammen – og dette påvirker ikke prosessflyten.
	Annotasjoner benyttes for å gi tilleggsinformasjon i form av tekst.

Lenker og litteratur

BPMN - Business Process Modeling Notation

<http://en.wikipedia.org/wiki/BPMN>

Business Process Modeling Notation Specification

<http://www.bpmn.org/Documents/OMG%20Final%20Adopted%20BPMN%201-0%20Spec%2006-02-01.pdf>

eGevinst. Plan for dokumentasjon av kost og nytte samt en plan for realisering av gevinstene.

<http://ksikt-forum.no/artikler/2008/4/egevinst>

Kompetansekartlegging i kommunene

http://ksikt-forum.no/haandboker/handbok_i_kompetansekartlegging

Sikkerhetshåndbok for tjenester på nett

http://ksikt-forum.no/haandboker/sikkerhetshandbok_for_tjenester_pa_net

Skjemahåndbok tjenester på nett

http://ksikt-forum.no/haandboker/skjemahandbok_tjenester_pa_net

Tjenester på nett: På beste måte. Metodehefte for prosessarbeid.

http://ksikt-forum.no/haandboker/pa_beste_mate

Tjenester på nett – trinn for trinn

http://ksikt-forum.no/haandboker/trinn_for_trinn

Tjenestestrategi. 14.08.2008. Knut Arne Strand og Bjørn Klefstad, avdeling for informatikk og e-læring, Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Tjenestevelger

<http://ksikt-forum.no/seksjoner/tjenester>

Verktøy for prosessmodellering

Bærum kommune benytter:

- BizAgi for arbeidsprosesser (aktuelt verktøy for arbeidet beskrevet i dette heftet)
- Intalio for IKT-prosesser

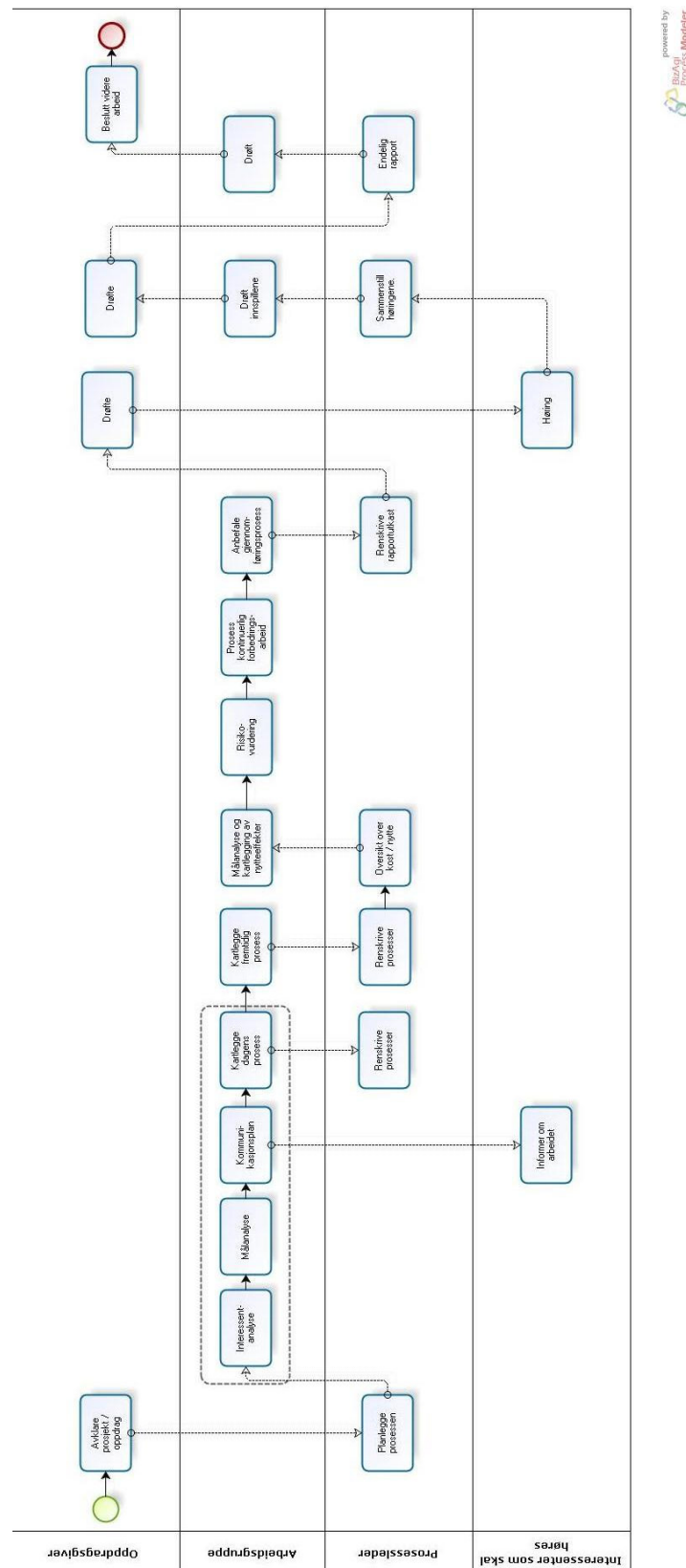
Husk at prosessene må dokumenteres i verktøyet på en slik måte at IKT-avdelingen kan ta over prosessene ved evt. Integrasjoner senere.

- BizAgi. <http://www.bizagi.com/eng/products/ba-modeler/tellafriend.html>
- Intalio. www.intalio.com
- RIS-modellen. www.ipa.no (benyttes ifbm lønn-, økonomi- og personalprosjektene i Bærum, 2008 – 2009).
- Visio. <http://office.microsoft.com/nb-no/visio/default.aspx>

Verktøy / metode for kost / nyttebetraktninger

- PENG-modellen: <http://www.peng.se>

Vedlegg: Mulig prosess for arbeidet



Vedlegg: Mal for økonomisk nytte (forenklet)

Beregning av økonomisk nytte

Veiledning: Kun felter som ikke er fargelagt kan fylles ut. Dersom du legger inn nye rader, påse at summeringen også fungerer for nye rader.

Barnehagesøknad (eksempel)

Aktivitet Nr Navn	Dagens arbeidsprosess ("as is")			Ønsket arbeidsprosess ("to be")		
	Antall minutter pr. sak Uproblematiske saker 80 %	Vanskelige saker 20 %	Ekstern kostnad pr tjeneste	Antall minutter pr. sak Uproblematiske saker 80 %	Vanskelige saker 20 %	Ekstern kostnad pr tjeneste
1 Henvendelser	2	3	0,00	0,5	2,5	0,00
2 Bekreftelse	20	30	0,00	0	0	0,00
3 Send papirsøknad	10	15	0,00	0	0	0,00
4 Registrere søknad i fagsystem	20	30	0,00	0	0	0,00
5 Ekstra, ikke komplette søknader	5	10	0,00	0	0	0,00
6 Kontroll av søknad	5	7	0,00	3	15	0,00
7 Behandle	30	50	0,00	30	150	0,00
8 Send ut svar om tildelt plass	10	10	0,00	10	50	0,00
9 Porto	0	0	6,50	0	0	6,50

Årlige kostnader		
Anslått årlige eksteme kostnader		
1 Vedlikehold av programvare	3000 kr	2000 kr
2 Leie av server	5000 kr	7000 kr
Sum årlige kostnader	8000 kr	9000 kr

Beregninger		
Sum minutter pr sak	102	155
Sum eksteme kostnader pr sak		6,5
Vektet antall minutter	112,6 min	78,3 min
Timepris (kr)	300	
Antall saker pr år	500	
Sum årlige kostnader	292750 kr	208000 kr
Innsparing pr år ekskl investeringer	84750 kr	

Investeringer		
Anslått eventuelle investeringskostnader		
1 Opplæring	12000 kr	
2 Installasjon	20000 kr	
3 Lisens på programvare	30000 kr	
4 Anskaffe server	20000 kr	
Sum investeringer	82000 kr	
Antall år investeringen skal avskrives	3 år	

Beregninger		
Innsparing pr år ekskl investeringer	84750 kr	
- Årlig avskrivningskostnad på investering	-27333,33 kr	
Innsparing pr år inkl investeringer	57416,67 kr	