

Alicja Sauermann

Hvordan bedrifter kan skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler

Masteroppgave i Prosjekt- og Kvalitetsledelse

Veileder: Bjørn Andersen

Juni 2023

Alicja Sauermann

Hvordan bedrifter kan skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler

Masteroppgave i Prosjekt- og Kvalitetsledelse
Veileder: Bjørn Andersen
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for maskinteknikk og produksjon



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven har blitt skrevet som en del av et femårig masterprogram på NTNU. Programmet heter Produktutvikling og Produksjon med spesialisering i Prosjekt- og Kvalitetsledelse, og tilhører Institutt for Maskinteknikk og Produksjon.

Jeg valgte å skrive en masteroppgave for å utforske forskningsspørsmålet **«Hvordan kan bedrifter skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler?»**, fordi jeg synes at det er interessant å analysere hvordan bedrifter fungerer, hva man kan gjøre for å få dem til å fungere bedre, og hvordan ulike dokumenter kan bidra til verdiskapning i bedrifter. Jeg har også tatt en rekke fag innenfor prosjektledelse og kvalitetsstyring i løpet av studiene mine som har vekket denne interessen og gitt meg den riktige akademiske bakgrunnen for å håndtere denne tematikken.

I denne masteroppgaven har jeg utforsket hvordan lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler blir utviklet og brukt, hva det betyr å bruke de ulike dokumenttypene effektivt, og hvordan bedrifter kan bruke de ulike dokumenttypene for å maksimere verdiskapning. Dette har jeg gjort ved å gjennomføre et litteratursøk, og samle inn data ved hjelp av spørreundersøkelser og en rekke intervjuer med representanter fra ulike bedrifter innenfor den norske bygg- og anleggsbransjen.

Jeg vil også bruke denne anledningen for å takke alle som har hjulpet meg i løpet av denne skriveprosessen. Jeg vil først og fremst si takk til oppgaveveilederen min, professor Bjørn Andersen fra NTNU, for kontinuerlig støtte, verdifull idémyldring, og gode tilbakemeldinger. I tillegg vil jeg takke alle bedriftsrepresentanter som har lånt meg tiden, kunnskapen og erfaringen sin, og sagt ja til et intervju. Denne masteroppgaven kunne ikke skje uten deres inputs og refleksjoner. Til slutt vil jeg takke Aleksandra Hundert og Jurek Czujko for korrekturlesing, råd og støtte.

Trondheim, 11.06.2023

Alicja Sauermann

Sammendrag

Bedrifter eksisterer for å skape verdi ved å levere produkter og tjenester på markedet, som betyr at de må tilfredsstillere nasjonale og internasjonale lover og standarder. For å støtte bruk av lover og standarder, bedrifter utvikler og bruker prosedyrer og veiledningsmidler som støtter ulike verdiskapende prosesser i bedrifter. Derimot, disse dokumentene blir ikke alltid brukt effektivt. Derfor har forskningsspørsmålet **«Hvordan kan bedrifter skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler?»** blitt valgt for denne masteroppgaven, og utforsket i form av tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan blir lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler utviklet, distribuert, og så brukt i bedrifter?
2. Hva betyr det for bedrifter å bruke lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler på en effektiv måte?
3. Hvordan kan bedrifter benytte seg av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler for å maksimere verdiskapning?

Analysen i denne masteroppgaven har vært kvalitativ og avgrenset til effektiv bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter fra den norske bygg- og anleggsbransjen. For å svare på forskningsspørsmålene har data om utvikling, distribusjon, innhold og bruk av disse dokumentene blitt samlet inn ved hjelp av spørreundersøkelser og intervjuer med representanter fra statlige organer, offentlige organisasjoner og ulike bedrifter i bygg- og anleggsbransjen.

Resultatene fra denne masteroppgaven viser at utviklingsprosessen av de ulike dokumenttypene varierer veldig fordi de blir utviklet av diverse aktører i bransjen. Lover blir utviklet av Stortinget, standarder av ulike standardiseringsorganisasjoner, og prosedyrer og veiledningsmidler blir utviklet hovedsakelig internt i bedrifter. Videre, lover blir distribuert gjennom Lovdata, standarder gjennom Standard Online, og prosedyrer og veiledningsmidler internt i bedrifter gjennom bedriftens styrings- eller kvalitetssystem. Lover brukes for å etablere et grunnlag for bedriftens rettigheter og plikter, mens standarder brukes i prosjekter for å gjennomføre dem på en best mulig måte basert på beste praksis i bransjen. Sist, bruk av prosedyrer og veiledningsmidler er i stor grad styrt av behov i bedrifter, og de brukes for å tilføye faglig kunnskap om ulike temaer, støtte bruk av lover og standarder ved å tolke dem og tilpasse dem til bedriftens behov, sikre kvalitet av arbeidet, forenkle samarbeid med kunder, og for læring i bedrifter.

Basert på resultatene i denne masteroppgaven, to modeller har blitt utarbeidet. Modellene viser hvordan livsløpene av de ulike dokumenttypene kan optimaliseres for å maksimere deres bidrag til verdiskapning i bedrifter. Den første modellen viser ulike steg i livsløpet av lover og standarder og anbefalinger for hvordan bedrifter kan bruke lover og standarder på en effektiv måte:



Den andre modellen viser stegene i livsløpet av prosedyrer og veiledningsmidler og anbefalinger for optimalisering av dem for å bruke prosedyrer og veiledningsmidler på en effektiv måte:



Modellene og anbefalingene de inneholder kan implementeres for å bruke de ulike dokumenttypene på en effektiv måte. Videre, for å maksimere verdiskapning må tre viktige elementer være på plass:

1. **Ledelse:** Det må være en leder i bedriften som har ansvar for forretningsutvikling gjennom dokumenthåndtering. Denne lederen bør jobbe med å optimalisere bruk av de ulike dokumenttypene for å bidra til å maksimere verdiskapning gjennom ulike bedriftsprosesser.
2. **Bevissthet:** For å kunne optimalisere verdiskapning gjennom dokumenthåndtering må ansatte bli bevisstgjort på hvilke dokumenttyper skal brukes når og hvordan. Ansatte bør også forstå viktigheten av aktiv og riktig bruk av de ulike dokumenttypene, og hvordan det bidrar til maksimering av verdiskapning i bedriften.
3. **Læring:** For å kunne bruke de ulike dokumenttypene for å skape verdi må ansatte bli opplært i deres bruk, og forstå hvordan de ulike stegene i livsløpene av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler henger sammen og påvirker verdiskapning i bedriften. Dermed bør det organiseres kurs, workshops og andre opplæringsopplegg for å muliggjøre informasjonsoverføring til ansatte om hva som blir anbefalt å gjøre for de ulike stadiene av dokumentenes livsløp.

Dette er fordi for å maksimere verdiskapning bør bedrifter optimalisere alle steg i livsløpene av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler ved å implementere anbefalinger presentert i modellene. Bedrifter bør først implementere anbefalingene som er lett å implementere og har høy implementeringseffekt. Deretter kan det implementeres anbefalinger som er enten vanskelig å implementere og har stor effekt, eller er lett å implementere og har lav effekt, som kan variere fra bedrifter til bedrift. På denne måten kan bedrifter skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler.

Abstract

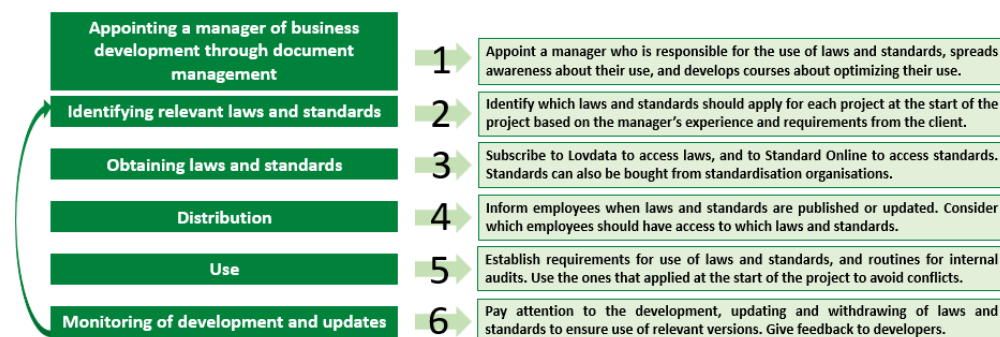
Companies exist to create value by delivering products and services to the market, which means they must satisfy national laws and standards. To facilitate the use of laws and standards, companies develop and use procedures and guidance tools that support various value-creating processes in companies. However, these documents are not always used effectively. Therefore, the question "**How can companies create value by optimizing the use of laws, standards, procedures and guidance tools?**" has been chosen as the focus of this master's thesis, and has been explored in the form of three research questions:

1. How are laws, standards, procedures, and guidance tools developed, distributed and used in companies?
2. What does it mean for companies to use laws, standards, procedures, and guidance tools in an effective way?
3. How can companies make use of laws, standards, procedures and guidance tools to maximize value creation?

The analysis in this master's thesis has been qualitative and limited to the effective use of laws, standards, procedures, and guidance tools in companies from the Norwegian construction industry. To answer the research questions, data on the development, distribution, content and use of these documents has been collected using surveys and interviews with representatives from government bodies, public organizations and various companies in the construction industry.

The results from this master's thesis show that the development process of the various document types varies greatly, as they are developed by various actors in the industry. Laws are developed by Stortinget, standards by standardization organizations, and procedures and guidance tools mainly internally within companies. Furthermore, laws are distributed through Lovdata, standards through Standard Online, and procedures and guidance tools internally in companies through the companies' management systems. Laws are used to establish the companies' rights and obligations, while standards are used to execute projects in the best possible way based on best practice in the industry. Finally, the use of procedures and guidance tools is largely governed by the companies' needs, to add knowledge about various topics, support the use of laws and standards by interpreting them and adapting them to the companies' needs, ensuring the quality of work, simplifying collaboration with customers, and for learning in companies.

Based on the results of this master's thesis, two models have been developed. The models show how the lifecycles of the various document types can be optimized to maximize their contribution to value creation in companies. The first model shows the stages in the lifecycle of laws and standards and recommendations for how companies can use laws and standards in an effective way:



The second model shows the steps in the lifecycle of procedures and guidance tools and recommendations for optimizing them to use procedures and guidance tools effectively:



The models and recommendations can be implemented to facilitate the use of different document types in an efficient way. Furthermore, to maximize value creation, three important elements must be in place:

1. **Management:** There must be a manager in the company who is responsible for business development through document management. This manager should work on optimizing the use of different document types to help maximize value creation through various company processes.
2. **Awareness:** To optimize value creation through document management, employees must be made aware of when and how to use different document types. Employees should also understand the importance of active and correct use of different document types, and how it contributes to maximizing value creation in the company.
3. **Learning:** To facilitate the use of different document types to create value, employees must be trained in their use, to understand how various steps in the lifecycles of laws, standards, procedures and guidance tools are connected and affect value creation in the company. Thus, courses, workshops and other training should be organized to enable the transfer of information to employees about what is recommended for the various stages of the documents' life cycles.

In order to maximize value creation, companies should optimize all steps in the lifecycles of laws, standards, procedures and guidance tools by implementing recommendations from the models. Companies should first implement recommendations that are easy to implement and have a high effect. Followed by recommendations which are either difficult to implement and have a great effect, or are easy to implement and have a low effect, which can vary from company to company. In this way companies can create value by optimizing the use of laws, standards, procedures and guidance tools.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iv
Innholdsfortegnelse.....	vi
Figurer og Tabeller.....	viii
Figurer.....	viii
Tabeller.....	ix
1 Introduksjon.....	1
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Struktur av oppgaven.....	2
2 Metode.....	3
2.1 Fremgangsmåte.....	3
2.2 Litteraturgjennomgang - Teori.....	5
2.3 Datainnsamling - Intervjuer og Spørreundersøkelse.....	7
2.4 Dataanalyse.....	10
2.5 Refleksjon om Metode.....	15
3 Teori.....	16
3.1 Introduksjon.....	16
3.2 Verdiskapning.....	17
3.3 Dokumenttyper i Bedrifter.....	18
3.4 Lover.....	20
3.5 Standarder.....	22
3.6 Prosedyrer.....	27
3.7 Veiledningsmidler.....	28
3.8 Videre Bruk av Resultater fra Litteraturgjennomgang.....	29
4 Resultater fra Datainnsamling.....	30
4.1 Introduksjon.....	30

4.2	Lover.....	31
4.3	Standarder	33
4.4	Prosedyrer.....	38
4.5	Veiledningsmidler	43
4.6	Videre Bruk av Resultater fra Datainnsamling.....	48
5	Analyse og Diskusjon.....	49
5.1	Introduksjon.....	49
5.2	Utvikling	50
5.3	Distribusjon	55
5.4	Innhold	57
5.5	Bruk.....	59
5.6	Anbefalinger for Dokumenthåndtering i Bedrifter	62
6	Konklusjon.....	69
6.1	Svar på Forsknings spørsmål.....	69
6.2	Akademiske Bidrag.....	71
6.3	Videre Arbeid	72
	Kilder	73
	Vedlegg	79
	Følg brev	79
	Intervjuguide Runde 1.....	80
	Intervjuguide Runde 2.....	81

Figurer og Tabeller

Figurer

Figur 1. Research Onion (Saunders, et al., 2016, p. 130).....	3
Figur 2. Tidslinje for datainnsamling.....	7
Figur 3. Innhold i teori.....	16
Figur 4. Matrise for vurdering av implementeringsrekkefølge (basert på Figur 12.1 i (Andersen, 2007)).	18
Figur 5. Logoer for ISO (ISO - e, u.d.), CEN (CEN, u.d.) og SN (Standard Norge - a, 2022).....	23
Figur 6. Stadier av utviklingen av ISO standarder (basert på (ISO, 2020, p. 24)).....	23
Figur 7. Forhold mellom prosesser, prosedyrer og arbeidsbeskrivelser (basert på Figur 2 i (Nzewi, 2015))	27
Figur 8. Innhold i resultater	30
Figur 9. Innhold i diskusjon	49
Figur 10. Visualisering av detaljeringsnivå i dokumenttyper.....	52
Figur 11. Henvissnings mønstre i dokumenthierarkiet	53
Figur 12. Distribusjonskanaler for lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler	55
Figur 13. Livsløpet av lover og standarder i bedrifter.....	63
Figur 14. Livsløpet av prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter	65

Tabeller

Tabell 1. Fordeler og ulemper av datainnsamlingsmetoder	4
Tabell 2. Viktigste nøkkelord.....	6
Tabell 3. Inkluderingskriterier for litteratur (basert på (Harris, 2010))	6
Tabell 4. Ekskluderingskriterier for litteratur (basert på (Meline, 2006))	6
Tabell 5. Intervjuguide runde 2.....	9
Tabell 6. Intervjuobjekter runde 1	11
Tabell 7. Spørreundersøkelse	12
Tabell 8. Gruppering av koder i første intervjurunde	12
Tabell 9. Oppsummering av intervjudata fra runde 2.....	13
Tabell 10. Gruppering av koder i andre intervjurunde	14
Tabell 11. Innhold i standarder	36
Tabell 12. Innhold i prosedyrer	41
Tabell 13. Innhold i veiledningsmidler	46
Tabell 14. Sammenligning av utviklingsprosesser av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler	50
Tabell 15. Fordeler og ulemper av selvstendige dokumenter og de med henvisninger	53
Tabell 16. Sammenligning av oppdateringsprosess, frekvens, ansvar og forslag for ulike dokumenttyper.	54
Tabell 17. Sammenligning av distribusjon av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler	56
Tabell 18. Innhold i lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler (som prosent av alle besvarelser)	57
Tabell 19. Sammenligning av regler for bruk av ulike dokumenttyper.....	60
Tabell 20. Fordeler og ulemper av å bruke dokumentbasen som gjaldt ved prosjektstart vs. som gjelder nå	61
Tabell 21. Matrise for implementeringsrekkefølge av anbefalinger for bedrifter	68

1 Introduksjon

1.1 Problemformulering

1.1.1 Problemstilling

Hovedoppgaven til en bedrift er å skape verdi i form av avkastning på investeringer, og som kapital for bedriftsutvikling. For å gjøre det må bedriften levere produkter på markedet til en konkurransedyktig pris. Det kan være fysiske objekter, eller tjenester i form av ekspertise og rådgiving. Uansett hva bedriften skaper må det være lønnsomt, men i tillegg må det også tilfredsstillende nasjonale og internasjonale lover og standarder.

Lover er dokumenter som definerer regler for hele landet og dermed må følges av alle bedrifter som selger produkter og tjenester i det landet. Standarder beskriver den beste måten å jobbe på for å forsikre kvalitet, bærekraft og pålitelige tekniske løsninger i produkter og tjenester som bedriften tilbyr. Dessverre, lover og standarder kan noen ganger være lite spesifikke og dermed vanskelig å tolke for bedrifter, som fører til at de ikke blir brukt til sitt fulle potensial.

Løsningen som mange bedrifter bruker er å utvikle egne prosedyrer og veiledningsmidler for å støtte bruk av lover og standarder, og andre bedriftsprosesser. Men, bare fordi disse dokumentene blir utviklet av bedrifter betyr ikke at de blir brukt effektivt, som kan lede til bortkastet ressurser og påvirke verdiskapning i bedrifter på en negativ måte. Derfor ble forskningsspørsmålet **«Hvordan kan bedrifter skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler?»** valgt som hovedfokus i denne masteroppgaven. Målet er å finne ut hvordan bedrifter kan mest effektivt bruke lover og standarder, og støtte dem ved å utvikle og bruke prosedyrer og veiledningsmidler for å bidra til verdiskapning i bedrifter.

1.1.2 Forskningsspørsmål

Denne masteroppgaven fokuserer på hvordan bedrifter kan skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler. Dette er et stort tema, med mange ulike aspekter, og derfor må det brytes ned til følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan blir lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler utviklet, distribuert, og så brukt i bedrifter?
2. Hva betyr det for bedrifter å bruke lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler på en effektiv måte?
3. Hvordan kan bedrifter benytte seg av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler for å maksimere verdiskapning?

1.1.3 Omfang av arbeidet

For å svare på forskningsspørsmålene vil data om utvikling, distribusjon, type og bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler bli samlet inn ved hjelp av spørreundersøkelser og en rekke intervjuer med ulike bransjerepresentanter. I tillegg, litteratur om de sentrale temaene i oppgaven, det vil si lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler, samt verdiskapning i bedrifter, vil bli analysert.

Datainnsamlingsprosessen i denne masteroppgaven er delt inn i to runder. Den første runden var en del av et spesialiseringsprosjekt som varte fra august til desember av 2022 og handlet kun om tematikken relatert til bruk, utvikling og distribusjon av veiledningsmidler. Den andre runden er en masteroppgave som varer fra januar til juni 2023, hvor tematikken er utvidet til bruk, utvikling og distribusjon av lover, standarder og prosedyrer. Etter datainnsamlingsprosessen, vil funnene fra begge rundene bli samlet og diskutert for å muliggjøre besvarelsen av forskningsspørsmål i masteroppgaven.

1.1.4 Avgrensninger

Bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter er et mangfoldig tema som kan tolkes og analyseres fra ulike perspektiver. Derfor er forskningsarbeidet i denne masteroppgaven avgrenset til følgende fokusområder:

- **Land:** Denne masteroppgaven fokuserer kun på hvordan lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler brukes i Norge. Dette er fordi det finnes ulike lover i ulike land, og arbeidskulturen relatert til bruk av standarder, prosedyrer og veiledningsmidler kan også variere fra land til land. I tillegg er det lettere å få tak i intervjuobjekter fra bedrifter som opererer i Norge. Norske bedrifter med kontorer i utlandet, og utenlandskeide selskaper med kontorer i Norge blir også inkludert i datainnsamlingsarbeidet.
- **Bransje:** Bygg- og anleggsbransjen er valgt som forskningsområdet i denne masteroppgaven for å gjøre den store mengden tilgjengelig informasjon og arbeidsmåter overkommelig å analysere. I tillegg, prosjektveilederen for denne masteroppgaven har kontakter innenfor denne bransjen, som muliggjør intervju som datainnsamlingsmetode.
- **Kvalitativ analyse:** Analysen i oppgaven er kun kvalitativ, og inkluderer ikke kvantitative vurderinger. Dette er fordi datainnsamlingen foregår ved hjelp av intervjuer og spørreundersøkelser, som er primært kvalitative og basert på erfaringer av intervjuobjekter. Likevel, der det passer, kan resultatene også grupperes for å bidra til semikvantitative vurderinger.

1.2 Struktur av oppgaven

Denne masteroppgaven er delt inn i følgende kapitler, som er basert på den tradisjonelle logisk-deduktive rapportstrukturen (Saunders, et al., 2016):

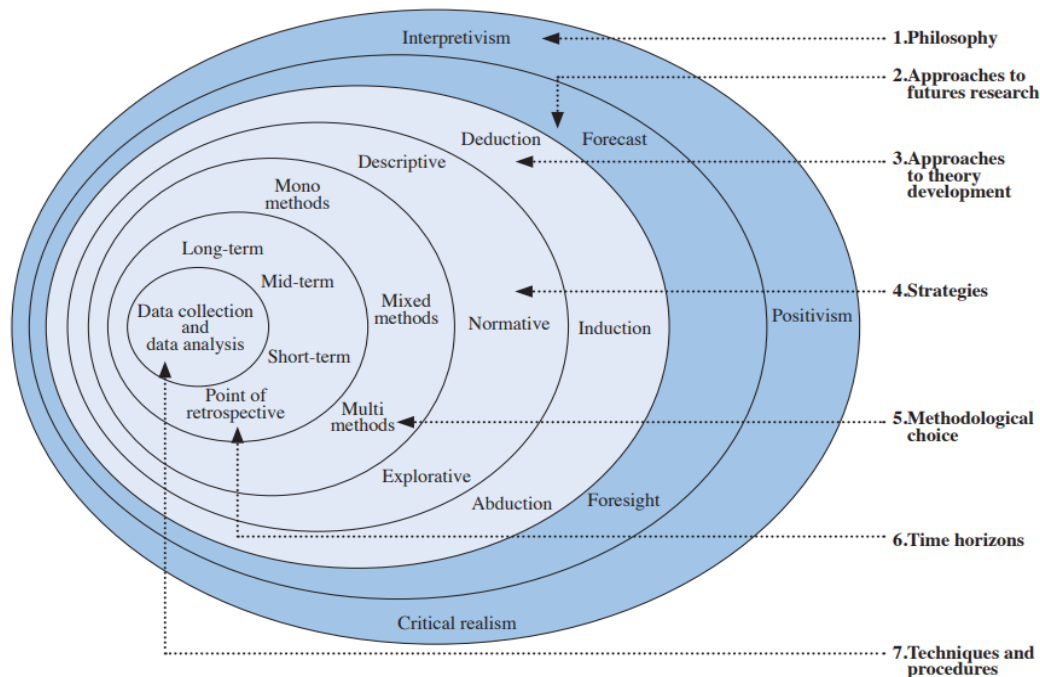
- **Kapittel 1. Introduksjon:** Introduserer problemstillingen, omfanget av prosjektet og avgrensninger.
- **Kapittel 2. Metode:** Forklarer hvordan informasjon i prosjektet er samlet inn ved hjelp av litteraturgjennomgang, spørreundersøkelser og intervjuer med bransjerepresentanter.
- **Kapittel 3. Teori:** Gir en oversikt over tidligere forskning i fagområder og hva andre forfattere har skrevet om verdiskaping i bedrifter, og utvikling, distribusjon og bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler.
- **Kapittel 4. Resultater fra Datainnsamling:** Presenterer resultater fra spørreundersøkelser og intervjuer i form av sitater og tabeller, og en oppsummering av funn.
- **Kapittel 5. Analyse og Diskusjon:** Analyserer resultatene fra datainnsamling og diskuterer hvordan de kan sammenlignes med det som blir introdusert i teorikapittelet. Inkluderer to modeller og en liste av anbefalinger for hvordan bedrifter kan skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler.
- **Kapittel 6. Konklusjon:** Svarer på forskningsspørsmål og oppsummerer funn fra masteroppgaven.
- **Vedlegg:** Inneholder tilleggsinformasjon og dokumenter fra datainnsamlingsprosessen.

2 Metode

2.1 Fremgangsmåte

2.1.1 Forskningsfilosofi

For å bygge en effektiv forskningsmetodikk for denne masteroppgaven, danne et godt grunnlag for analyse og diskusjon, og dermed utforske forskningsspørsmål presentert i 1.1.2 har Saunders «Research Onion» (se Figur 1) blitt brukt som utgangspunktet for forskningsdesign:



Figur 1. Research Onion (Saunders, et al., 2016, p. 130)

I Research Onion er det tre forskningsfilosofier som blir beskrevet:

- **Positivism:** basert på observasjoner og empirisk data, kan velges når kvantitativ data er tilgjengelig som grunnlag for beregninger og for å trekke eksakte konklusjoner,
- **Interpretivisme:** basert på ideen at realitet er konstruert og i stadig utvikling, kan velges hvis analysen er hovedsakelig kvalitativ og handler om tolkning av data,
- **Kritisk realisme:** basert på en blanding av de to andre filosofiene. Påstår at realitet eksisterer, men observasjoner av den er konstruert av de observerende. Kan velges hvis analysen er hovedsakelig kvalitativ og handler om tolkning av data, og hvis utvikling av konklusjoner er basert både på observasjoner og andre eksterne faktorer (Melnikovas, 2018).

I denne masteroppgaven er det hovedsakelig kritisk realisme som blir brukt som forskningsfilosofi. Dette er fordi det blir antatt at det finnes en realitet som alle bedrifter og dokumenttyper eksisterer i, men forskningsarbeidet handler hovedsakelig om tolkning av kvalitativ data og trekking av konklusjoner basert på konkrete observasjoner av denne realiteten.

Videre, ifølge Saunders, finnes det tre måter for å utvikle teori:

- **Deduktiv forskning:** metode for teori bygging som starter med å formulere og teste en hypotese som er basert på eksisterende teori, og analysere innsamlet data for å enten godkjenne eller avvise hypotesen, og dermed trekke en konklusjon,
- **Induktiv forskning:** metode for teori bygging som starter med spesifikke observasjoner som fungerer som en base for å komme til en konklusjon,
- **Abduktiv forskning:** metode som er basert på svake og ukomplette observasjoner som brukes for å komme til den mest sannsynlige konklusjonen (Saunders, et al., 2016, pp. 153-156).

I denne masteroppgaven ble induktiv forskning valgt. Dette er fordi besvarelsen av forskningsspørsmål, som dreier seg om utvikling og bruk av ulike dokumenttyper i bedrifter, er mest optimal ved å først samle inn kvalitativ data, og så analysere det for å trekke konklusjoner (Saunders, et al., 2016). Kvantitativ data kan defineres som informasjon fra forskning som er konstruert for å forklare hendelser og aktiviteter tilknyttet dem uten avhengighet av numerisk data, men som kan bli støttet av kvantitative metoder og teknikker (Fox & Bayat, 2007). Derfor passer det godt i denne masteroppgaven å samle inn kvalitativ data, siden temaene som ble diskutert er lettere å beskrive med ord enn å sette konkrete tall på.

2.1.2 Datainnsamlingsmetoder

Den innerste sirkelen i Research Onion handler om datainnsamlingsmetoder (se Figur 1). Den første metoden for å samle inn data for denne prosjektoppgaven var gjennom en litteraturgjennomgang, hvor informasjon fra ulike bøker og artikler var funnet for å lage grunnlaget for skrivning av teorikapittelet. Det innebåret definisjoner av alle begreper som var sentrale til tematikken i oppgaven, og valg av kilder som kunne brukes for å skrive en oversikt over tidligere forskning i fagområdet. Den andre metoden involverte innsamling av data som var unik til denne masteroppgaven og utgjorde oppgavens bidrag til forskningsområdet. Det finnes mange ulike metoder for å samle inn data, og de mest relevante er presentert i Tabell 1 sammen med sine fordeler og ulemper (Fox & Bayat, 2007):

Tabell 1. Fordeler og ulemper av datainnsamlingsmetoder

METODER	FORDELER	ULEMPER
EKSPERIMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Kan tilpasse forskning til behovene i oppgaven • Kan finne effekten av ulike forandringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Trenger eksperimentobjekter og en bedrift som er villig til å gjennomføre en simulering • Kan ta langt tid før effektene av forandringene viser seg
OBSERVASJON	<ul style="list-style-type: none"> • Kan samle inn detaljert data • Kan finne ut hva som blir gjort sammenlignet med hva folk sier blir gjort 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan kun fokusere på et par objekter • Tidskrevende • Krever stor samarbeidsvilje fra objekter og kan bli forstyrrende
SPØRREUNDERSØKELSE	<ul style="list-style-type: none"> • Kan nå mange objekter • Kan gjennomføres uten tilstedeværelse av forfatter • Lavere terskel for deltakelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanskelig å kvalitetssikre • Begrenset hvor mye man kan spørre om • Lav besvarelsesgrad • Kan ikke justere spørsmål
INTERVJU	<ul style="list-style-type: none"> • Personlig kontakt med objekter • Enkelt å justere spørsmål underveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenset mengde intervjuer kan gjennomføres pga. tidsbegrensning • Tar langt tid per deltaker

Basert på disse fordelene og ulempene ble det avgjort at eksperiment ikke var veldig relevant for denne prosjekttypen, siden det er bedre egnet for naturvitenskapelig arbeid. Observasjon ville være relevant om tett samarbeid med en bedrift over en lengre tidsperiode var mulig for å observere hvordan de bruker og utvikler veiledningsmidler, som var ikke innenfor prosjektomfanget. Derfor ble det valgt å samle inn mesteparten av data ved å gjennomføre intervjuer. Faktorer som førte til denne avgjørelsen, var:

1. Vilje til å snakke med informasjonskilder direkte og kunne justere intervju spørsmål underveis i samtalen, og stille oppfølgings spørsmål.
2. Bestemmelsen at kvalitet var viktigere enn kvantitet av informanter, som gjorde at intervju ble prioritert over spørreundersøkelse.
3. Tilgang til et nettverk av informanter gjennom oppgaveveilederen, Bjørn Andersen, som er en del av senterledelsen i Prosjekt Norge (Prosjekt Norge, 2022).
4. Tidligere erfaring med å gjennomføre intervjuer.

I tillegg ble spørreundersøkelse brukt som en oppfølgingsverktøy for å samle inn tilleggsdata etter intervjuene. Dette er fordi:

1. Etter at intervjudata ble analysert var det lett å indentifisere konkrete mangler i innsamlet data og adressere dem ved hjelp av spesifikke spørsmål, som i de fleste tilfellene inkluderte bestemte svaralternativer.
2. Spørreundersøkelsen har lavere terskel for deltakelse, og dermed fungerer bra for å følge opp etter intervjuer.
3. Deltakerne i undersøkelsen kan svare når de har tid, som gjør datainnsamlingsprosessen lettere.

2.2 Litteraturgjennomgang - Teori

Litteraturgjennomgangen ble gjennomført ved å følge *Process for Systematic Reviews* fra Margaret Bearman, fordi den er omfattende, logisk og dekker masteroppgavens litteraturbehov. Den inneholder følgende steg:

1. Definere et forskningsspørsmål.
2. Lage en søkestrategi som inkluderer kilder for informasjon.
3. Finne inklusjons og eksklusjons kriterier.
4. Analysere artikler for å se om de møter inklusjons og eksklusjons kriterier.
5. Trekke ut relevant data fra utpekte litteraturkilder.
6. Syntetisere, kvalitativt eller kvantitativt, alt samlet data fra alle litteraturkildene.
7. Trekke konklusjoner og kommunisere funn som er relevant for leseren. (Margaret Bearman, 2012)

2.2.1 Litteraturkilder og nøkkelord

Forskningsspørsmålene definert i 1.1.2, som masteroppgaven er bygd rundt handler om verdiskapning, lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler. Databasene Google Scholar, Oria, Science Direct, Research Gate og Web of Science ble brukt som informasjonskilder i denne masteroppgaven, på grunn av den store mengden artikler de inneholder og muligheten til å begrense søket. I tillegg ble publikasjoner fra offisielle statlige organer og relevante offentlige organisasjoner brukt som kilder, siden de inneholder informasjon som er sentralt for masteroppgaven og som ikke er tilgjengelig i artikler og andre vitenskapelige publikasjoner. Tabell 2 inneholder viktigste nøkkelord som ble brukt for å finne litteratur både i engelskspråklige og norskspråklige kilder.

Tabell 2. Viktigste nøkkelord

VERDISKAPNING	LOVER	STANDARDER	PROSEDYRER	VEILEDNINGSMIDLER
Definition, verdi, value, types, value creation, quantification, optimization, organizations, companies	Definisjon, lov, forskrift, typer, bygg- og anlegg, TEK17, SAK10, DOK, utvikling, Stortinget, Regjeringen, DiBK, Lovdata, distribusjon	Definition, standard, organisasjon, ISO, CEN, Standard Norge, utvikling, oppdatering, distribusjon, kvalitets system, advantages, disadvantages, standardisering, sertifisering, bedrift, bygg- og anlegg	Definition, procedure, process, ISO 9001, use, production, quality management, organizations, construction industry	Veiledningsmidler, veiledninger, definition, handbook håndbøker, bedrifter, guidelines, manuals, checklists, production, use, utilization, bedrifter, organizations

2.2.2 Kriterier for inklusjon og eksklusjon av litteratur

Inkluderingskriterier for litteratur brukt i denne oppgaven er presentert i Tabell 3. De har blitt inspirert av C.A.R.S Sjekklisen for å evaluere forskningskilder på nett laget av Robert Harris.

Tabell 3. Inkluderingskriterier for litteratur (basert på (Harris, 2010))

KRITERIUM	VALIDERINGSSPØRSMÅL
Troverdighet	Hvem er forfatteren? Har litteraturen blitt fagfellevurdert?
Nøyaktighet	Er litteraturen oppdatert, saklig, detaljert, nøyaktig og omfattende?
Rimelighet	Er litteraturen rettferdig, objektiv og konsistent? Er det en interessekonflikt?
Egnethet	Er litteraturen egnet for mitt forskningstema? Hvem er litteraturen rettet mot (målgruppe)?

Ekskluderingskriteriene ble inspirert av en artikkel om valg av inkluderings og ekskluderingskriterier fra Timothy Meline, og er presentert i Tabell 4.

Tabell 4. Ekskluderingskriterier for litteratur (basert på (Meline, 2006))

KRITERIUM	FORKLARING OG BEGRUNNELSE
Kildetype	Ikke-skriftlige typer media, for eksempel video og lydopptak, og studentoppgaver i form av bachelor- og masteroppgaver skal ikke brukes som teorikilder på grunn av mangel på fagfellevurdering og offisiell kvalitetsverifisering av informasjon.
Publiseringsdato	Artikler, bøker og litteraturkilder skrevet før år 2000 skal vurderes for relevans før inkludering på grunn av mulig bruk av utdatert informasjon og gammeldags metodikk.
Språk	Kilder som er ikke skrevet på norsk eller engelsk skal ekskluderes for å kunne forsikre kildetilgjengelighet for lesermålgruppen, som er i Norge.
Industri	Oppgaven er avgrenset til bygg- og anleggsbransjen, dermed må kilder som beskriver normer og caser fra andre industrier bli vurdert kritisk for anvendbarhet før eventuell inkludering.

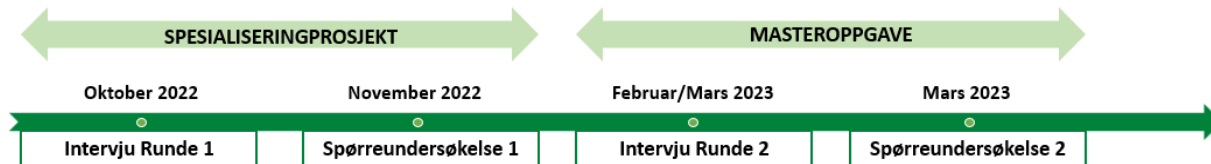
2.3 Datainnsamling - Intervjuer og Spørreundersøkelse

Som beskrevet i 2.1.2, intervju ble valgt for å samle opp hoveddelen av empirisk data til denne masteroppgaven. Neste steg var å bestemme hvilken intervjutype passet best. Det første alternativet var å gjennomføre et dypintervju, det vil si et semistrukturert intervju som pleier å vare over en time og bruke åpne spørsmål som lar intervjuobjekter reflektere fritt over temarelevante personlige meninger. Det andre alternativet var et fokusert intervju som er kortere og best egnet når intervjutematikken er begrenset, man kan stole på det intervjuobjektet sier, og intervjuinnholdet er ikke veldig sensitivt eller vanskelig å snakke om (Tjora, 2019).

Fokusert intervju ble valgt fordi målet med intervjuene var å finne bestemt informasjon om hva bedrifter gjør med tanke på ulike dokumenttyper, som er et konkret og ikke-sensitivt tema. I tillegg, dette prosjektet er tidsbegrenset, og fokusert intervju er betydelig mer tidseffektivt. Likevel, prinsippene fra semistrukturert intervju ble fortsatt brukt ved å passe på å stille åpne spørsmål, prøve å unngå ja/nei spørsmål, og gi intervjuobjektene tid til fri refleksjon om relevante temaer.

2.3.1 Tidslinje for datainnsamling

Denne masteroppgaven ble gjennomført i to runder. Den første runden var et spesialiseringsprosjekt som varte fra august til desember av 2022 og handlet kun om tematikken relatert til bruk, utvikling og distribusjon av veiledningsmidler i bedrifter fra bygg- og anleggsbransjen. Den andre runden var en masteroppgave som varte fra januar til juni 2023, hvor tematikken ble utvidet til bruk, utvikling og distribusjon av lover, standarder og prosedyrer. En tidslinje som viser når og hvordan data ble samlet inn er vist i Figur 2:



Figur 2. Tidslinje for datainnsamling

2.3.2 Planlegging av første runde av intervjuer

For å kunne gjennomføre intervjuer måtte en søknad om tillatelse sendes til Norsk Senter for Forskningsdata eller NSD (NSD, 2022). Godkjenning fra NSD forsikrer riktig behandling, bruk og lagring av personopplysninger tilknyttet intervjuobjekter og er en obligatorisk del av forskningsarbeid. Prosessen av å gjennomføre intervjuer begynte etter søknaden ble godkjent.

2.3.2.1 Følgerev og intervjuguide

Intervjuplanleggingsprosessen begynte med å skrive et følgebrev. Hensikten med følgebrevet var å introdusere tematikken i masteroppgaven til mulige intervjuobjekter. I tillegg kom følgebrevet med en forklaring av intervjuhensikten og en del praktiske opplysninger om intervjuprosessen. Det fullstendige følgebrevet finnes som Vedlegg i delkapittelet «Følgerev». I tillegg til følgebrevet ble det forberedt en intervjuguide med spørsmål som ville stilles til intervjuobjekter. Spørsmålene ble basert på en kartlegging av veiledningsdokumenter som ble laget for Prosjekt Norge, i tillegg til en innledende litteraturgjennomgang om sentrale temaer i prosjektet. Spørsmålene i intervjuguiden ble delt inn i:

1. **Generelle spørsmål:** hva slags veiledningsmidler brukes, distribusjon og forfattere.
2. **Bruksområder:** hvordan veiledningsmidler brukes og interne/eksterne krav til bruk.
3. **Innhold:** hva veiledningsmidler pleier å inneholde og hva som kan mangle.
4. **Andre:** veiledningsmidlenes rolle i effektivisering av aktiviteter, anbefaling til å kontakte andre i bedriften.
5. **Spesifikke spørsmål til intervjuobjektet:** skrevet separat for hvert intervju og tilpasser intervjuobjektets arbeidsgiver, stilling og fagområde.

Den fullstendige intervjuguiden finnes i Vedlegg i delkapittelet «Intervjuguide Runde 1».

2.3.2.2 Prosess for å finne intervjuobjekter

En liste av mulige intervjuobjekter ble laget av prosjektveilederen. Objektene var ansatte fra forskjellige virksomheter av ulik størrelse fra bygg- og anleggsbransjen. Listen inkluderte både representanter fra bedrifter som er produsenter, og selskaper som tilbyr rådgivningstjenester. Alle på denne listen ble kontaktet for å spørre om muligheten til å gjennomføre et intervju ved å sende en epost med vedlagt følgebrev og intervjuguide (ref. Vedlegg). Det resulterte i en del positive svar. Deretter ble tidspunktene for intervjuene avtalt. I tillegg, nye intervjuobjekter ble anbefalt i løpet av intervjuene og kontaktet senere i prosessen.

2.3.2.3 Prøveintervju

Før de offisielle intervjuene ble et prøveintervju gjennomført. Tanken bak prøveintervjuet var å finne ut om intervju spørsmålene var riktige og forståelige, i en passende rekkefølge, og hvor mye tid det ville ta å stille alle spørsmål. Prøveintervjuet ble gjennomført med en medstudent som jobber deltids i et stort olje og gas selskap. Han ble valgt fordi han hadde et par års jobberfaring og kjennskap til ulike prosesser i bedriften, inkludert bruk av veiledningsmidler.

Refleksjoner etter prøveintervjuet:

- Den generelle strukturen i intervjuguiden og spørsmål kategoriene fungerer som et godt utgangspunkt for intervjuet.
- Begrepet «veiledningsmidler» er uklart, og kan tolkes som prosedyrer, manualer og standarder.
- Noen spørsmål blir besvart indirekte underveis i samtalen.
- Noen spørsmål kan bli vanskelig å svare på for enkelte intervjuobjekter, fordi de handler om prosesser som intervjuobjektene ikke jobber med direkte.

Derfor, følgende justeringer ble gjort:

- Definerte begrepet «veiledningsmidler» i begynnelsen av intervjuet.
- Passet på å høre veldig nøyaktig etter svarene til intervjuobjektene for å unngå å stille spørsmål som de hadde allerede svart på indirekte tidligere i samtalen.
- Tilpasset intervju spørsmål til bedriftstypen og stillingen til intervjuobjektene, og ekskluderte noen upassende spørsmål i løpet av intervjuene eller på forhånd.
- Var veldig fleksibel med spørsmål rekkefølgen og tilpasset den til intervjuet.

2.3.3 Planlegging av andre runde av intervjuer

2.3.3.1 Prosess for å finne intervjuobjekter

For å kunne svare på spørsmål relatert til lover, standarder og prosedyrer, var det viktig å finne intervjuobjekter som jobbet i stillinger knyttet til kvalitetsledelse i bygg- og anleggsbedrifter. Derfor, det første steget i å finne intervjuobjekter var å kontakte intervjuobjekter fra første intervjurunde og spørre om å enten delta i et intervju, eller bli referert til noen andre i bedriften som jobber med kvalitets- og dokumentasjonsstyring. I tillegg ble det sendt ut intervjuforespørsel til ansatte i Standard Norge, som er en organisasjon som jobber med utvikling og distribusjon av standarder i Norge (Standard Norge - a, 2022), og ansatte fra Direktoratet for Byggkvalitet, som er en sentral myndighet innenfor bygningsdelen av plan og bygningsloven (DiBK, 2016). Etter at intervjuobjektene sa ja til å bli intervjuet ble tidspunktene for intervjuene avtalt.

2.3.3.2 Intervjuguide

Den andre intervjurunden startet med en fornyelse av NSD (Sikt) tillatelsen. På grunn av mengde og mangfold informasjon som det var nødvendig å samle inn i den andre intervjurunden, samt ulike fagområder til intervjuobjektene, var det behov for å dele intervjuguiden inn i tre deler. Den første var rettet mot representanter fra bygg- og anleggsbedrifter, den andre mot ansatte og eksperter fra Standard Norge (SN) og den tredje mot intervjuobjekter fra Direktoratet for Byggekkvalitet (DiBK). Intervjuguiden ble skrevet basert på en innledende litteraturgjennomgang og erfaringer den fra første intervjurunden, og inneholder spørsmål kategorier presentert i Tabell 5. Den fullstendige intervjuguiden finnes i Vedlegg i delkapittelet «Intervjuguide Runde 2».

Tabell 5. Intervjuguide runde 2

TEMA	DEL 1 - BEDRIFTER	DEL 2 – SN	DEL 3 - DiBK
LOVER	Ansvar for å følge forandringer, hvilke regler er definert i lover og hvilke i standarder, konfliktområder mellom lover og standarder	Konfliktområder mellom nasjonale lover og internasjonale standarder	Utvikling av lover og forskrifter
STANDARDER	Anskaffelse av standarder i bedrifter, distribusjon internt i bedrifter, bruk	Samarbeid med andre standardiserings organisasjoner, utvikling og distribusjon	Relasjon mellom lover og standarder
PROSEDYRER	Utvikling, distribusjon, bruk		

2.3.3.3 Prøveintervju

Akkurat som i den første runden, et prøveintervju ble gjennomført for å teste ut om spørsmål i intervjuguiden er presise og forståelige, og vurdere om intervjulengden er passende. Prøveintervjuet ble gjennomført med en dokumentkontroll leder i en bedrift, og derfor ble svarene fra dette prøveintervjuet også inkludert senere i intervjudata som ble analysert for denne masteroppgaven. Etter prøveintervjuet ble noen spørsmål fjernet og omskrevet for å forbedre forståelse. Justeringer fra første prøveintervjuet ble også bevart i andre intervjurunden, spesielt det å tilpasse spørsmål til intervjuobjektets stilling, unngå å stille spørsmål som har blitt indirekte svart, og være fleksibel med spørsmålsrekkefølgen.

2.3.4 Gjennomføring av intervjuer

Alle intervjuer ble gjennomført digitalt på Teams. I begynnelsen av intervjuene ble alle objektene spurt om tillatelse til å ta opp samtalen i form av lyd og video. Intervjuene ble gjennomført etter den etablerte strukturen i intervjuguidene, som ble brukt som grunnlaget, med noen justeringer underveis i form av:

- oppfølgings spørsmål basert på svarene til intervjuobjektet,
- ekskludering av enkelte upassende spørsmål som intervjuobjektet enten ikke hadde kunnskap om eller ikke kunne besvare på grunn av taushetsplikt i bedriften,
- spesifikke spørsmål til intervjuobjektet basert på deres arbeidsgiver, rolle, og faglig bakgrunn.

Etter hvert intervju ble opptaket lagret for fremtidig analyse, og et sammendrag av intervjuet ble sendt til intervjuobjektet for godkjenning om det var et ønske.

2.3.5 Spørreundersøkelsen etter første runde av intervjuer

Etter initial analyse av data fra den første intervjurunden, ble det identifisert tre områder hvor det var behov for mer data fra intervjuobjekter. Derfor ble de kontaktet og stilt følgende tre spørsmål på epost:

1. **Hvilke av disse veiledningsmidlene bruker dere?** (Svaralternativer: Håndbok, Manual, Mal, Eksempel, Sjekkliste, Film/video, Presentasjon, E-læring, Kurs/Webinar, Interaktivt styringssystem med integrert veiledning, Andre)
2. **Hvilke temaer dekker dere i veiledningsmidler?** (Svaralternativer: Teknologi, Styring, Økonomi, Bærekraft, HMS / Sikkerhet, HR / Etikk / Arbeidsmiljø, Andre)
3. **Hvor stor andel veiledningsmidler som dere bruker er skrevet internt vs. eksternt?**

2.3.6 Spørreundersøkelsen etter andre runde av intervjuer

Tilsvarende, etter den andre runde av intervjuer ble det identifisert områder med manglende informasjon. Dermed, bedriftsrepresentantene som ble intervjuet ble kontaktet og stilt følgende spørsmål på epost:

1. **Hva er de mest sentrale standardene som dere bruker?**
2. **I hvilke områder bruker dere standarder?** (Svaralternativer: Teknologi, Styring, Økonomi, Bærekraft, HMS / Sikkerhet, HR / Etikk / Arbeidsmiljø, Andre)
3. **Har dere opplevd noen utfordringer i distribusjon av standarder i bedriften?**
4. **I hvilke områder bruker dere prosedyrer?** (Svaralternativer: Teknologi, Styring, Økonomi, Bærekraft, HMS / Sikkerhet, HR / Etikk / Arbeidsmiljø, Andre).

2.4 Dataanalyse

2.4.1 Metoden for dataoppnåelse

Metoden for dataoppnåelse i denne masteroppgaven har blitt inspirert av «*Qualitative Research as Stepwise-Deductive Induction*» av Aksel Tjora, som handler om generering av data, i dette tilfelle ved hjelp av intervjuer og spørreundersøkelser, behandling av data, det vil si transkribering av intervjuer og innsamling av data fra spørreundersøkelser, og kodifisering av innsamlet data. Med kodifisering menes det å tildele koder til ulike konsepter, for eksempel «oppdatering av lover», for å tillate gruppering av dem og dermed utvikling av ulike konsepter for diskusjon (Tjora, 2019).

2.4.2 Første runde av intervjuer og spørreundersøkelsen

2.4.2.1 Gjennomførte intervjuer

I den første intervjurunden ble 12 ansatte fra ulike bygg- og anleggsbedrifter i Norge intervjuet. Av disse, ga alle intervjuobjektene tillatelse for å ta opp intervjuet, både i form av lyd og video. Tabell 6 inneholder en liste av intervjuobjekter og informasjon relatert til type bedrift de jobber i. Tabellen spesifiserer om det er en bransjeorganisasjon eller en rådgivningsbedrift som opererer innenfor bygg- og anleggsbransjen. Intervjudato og lengde er også inkludert, i tillegg til prøveintervjuet som ble gjennomført for å teste intervju spørsmål og tekniske verktøy.

Tabell 6. Intervjuobjekter runde 1

NUMMER	BEDRIFTTYPE	INTERVJUDATO	INTERVJULENGDE
Objekt 0	Prøveintervju	02.10.2022	40:04 min
Objekt 1	Bransjeorganisasjon	04.10.2022	37:45 min
Objekt 2	Rådgiver	05.10.2022	87:12 min
Objekt 3	Rådgiver	07.10.2022	21:55 min
Objekt 4	Bransjeorganisasjon	11.10.2022	32:35 min
Objekt 5	Rådgiver	12.10.2022	24:03 min
Objekt 6	Rådgiver	13.10.2022	31:39 min
Objekt 7	Rådgiver	14.10.2022	34:39 min
Objekt 8	Rådgiver	17.10.2022	25:25 min
Objekt 9	Rådgiver	20.10.2022	23:38 min
Objekt 10	Rådgiver	27.10.2022	54:29 min
Objekt 11	Rådgiver	31.10.2022	38:01 min
Objekt 12	Rådgiver	02.11.2022	28:14 min

2.4.2.2 Spørreundersøkelse etter første runde av intervjuer

Alle bedriftsrepresentanter som ble intervjuet i første intervjurunde ble tilsendt spørreundersøkelsen og hadde besvart den. Svarene for flervalgsspørsmål 1 og 2 ble analysert ved å tildele dem tallverdier som beskrevet i Tabell 7.

Tabell 7. Spørreundersøkelse

SVAR	TALLVERDI
Ja Ofte I mange tilfeller	1
Nei Sjeldent Neste ikke	0

Etter det ble alle tallverdiene fra Tabell 7 oppsummert for å finne ut hvor mange bedrifter bruker de ulike formene av veiledningsmidlene, og hvilke temaer de dekker. Svar for spørsmål 3 var i tekstform, og ble dermed gruppert og analysert sammen med intervjudata.

2.4.2.3 Analyse av data fra første runde av datainnsamling

Etter at alt data for den første runden ble samlet inn, ble intervjuopptakene transkribert for å få tak i direkte sitater fra intervjuobjekter, som ble kodifisert. Deretter ble kodene gruppert og kategorisert inn i 20 kodegrupper. Det må også nevnes at noen av disse gruppene var veldig store, og måtte deles opp videre i mindre kodegrupper for å skrive resultatkapittelet. Det var også andre som ble slått sammen for å oppnå en logisk og ryddig flyt i resultatkapittelet. Kodegruppene ble videre delt inn i fire hovedområder: utvikling, distribusjon, innhold og bruk. Tabell 8 viser utviklingen fra den opprinnelige til den endelige grupperingen av koder.

Tabell 8. Gruppering av koder i første intervjurunde

OPPRINNELIG GRUPPERING	ENDELIG GRUPPERING
<ul style="list-style-type: none"> • Skrivning • Henvisning til /kopiering av data • Detaljeringsnivå • Oppdatering • Mangler • Løsninger 	<p>Utvikling av Veiledningsmidler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvikling av interne vs. bruk av eksterne • Grunnlag for utvikling • Ansvar for utvikling • Detaljeringsnivå • Håndtering av henvisninger til andre dokumenter i hierarkiet • Oppdatering • Utfordringer i utvikling
<ul style="list-style-type: none"> • Typer veiledningsmidler • Distribusjon • Mangler • Løsninger 	<p>Distribusjon av Veiledningsmidler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribusjonsmåter og tilgjengelighet • Utfordringer i distribusjon
<ul style="list-style-type: none"> • Typer veiledningsmidler 	<p>Innhold i Veiledningsmidler</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Bruk • Krav for bruk • Konfliktområder • Standardisering • Læring • Effektivisering av aktiviteter • Verdiskaping • Mangler • Løsninger 	<p>Bruk av Veiledningsmidler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruksområder • Krav for bruk • Konfliktområder • Utfordringer i bruk

2.4.3 Andre runde av intervjuer og spørreundersøkelse

2.4.3.1 Gjennomførte intervjuer

I den andre intervjurunden ble seks bedriftsrepresentanter fra norske bygg- og anleggsbedrifter, to representant fra Standard Norge, og to personer fra Direktoratet for Byggekvalitet intervjuet. Alle intervjuobjekter ga tillatelse for å ta opp intervjuet, både i form av lyd og video. Tabell 9 inneholder en liste av intervjuobjekter og deres rolle i bedriften, samt intervjudato og lengde.

Tabell 9. Oppsummering av intervjudata fra runde 2

NUMMER	ROLLE I BEDRIFTEN	INTERVJUDATO	INTERVJULENGDE
Objekt 1	Dokumentkontroll leder (Prøveintervju)	01.02.2023	45:00 min
Objekt 2	Leder for styringssystem, kvalitet og HMS	09.02.2023	47:56 min
Objekt 3	Konserndirektør i kvalitetsledelse og risikostyring	05.02.2023	33:53 min
Objekt 4	Direktør PMO	07.02.2023	56:14 min
Objekt 5	Divisjonsleder	11.02.2023	34:08 min
Objekt 6	Leder for informasjonssikkerhet og kvalitet	12.02.2023	38:57 min
Objekt 7	Standard Norge – Prosjekt Leder	13.03.2023	43:13 min
Objekt 8	Standard Norge – Fagekspert	15.03.2023	60:40 min
Objekt 9	Direktoratet for byggekvalitet (2 intervjuobjekter)	16.03.2023	36:33 min

2.4.3.2 Spørreundersøkelse etter andre runde av intervjuer

I den andre runden ble spørreundersøkelsen sendt til Objekter 1-6, siden de er representanter fra utviklende bedrifter. Av disse var det alle seks som besvarte spørsmålene. Svarene for flervalgs spørsmål 2 og 4 ble tildelt verdier ifølge Tabell 7, og oppsummert. Svarene for spørsmål 1 og 3 var i tekstform, og ble dermed gruppert og analysert sammen med intervjudata.

2.4.3.3 Analyse av data fra andre runde av datainnsamling

Akkurat som i den første runden, etter at alt data ble samlet inn ble intervjuopptakene transkribert for å oppnå direkte sitater, og kodifisert. Deretter ble kodene gruppert og kategorisert inn i 28 kodegrupper. Kodegruppene ble videre delt inn i tre hovedområder: lover, standarder og prosedyrer med undergrupper utvikling, distribusjon, innhold og bruk. Tabell 10 viser utviklingen fra den opprinnelige til den endelige grupperingen av koder.

Tabell 10. Gruppering av koder i andre intervjurunde

OPPRINNELING GRUPPERING	ENDELIG GRUPPERING
<ul style="list-style-type: none"> • Utviklingsprosess av lover • Ansvar for å følge lover • Hva er definert i lover vs. standarder • Lover motsier hverandre • Konfliktområder mellom lover og standarder 	<p>Lover:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvikling av lover • Bruk av lover i bedrifter • Relasjon mellom lover og standarder • Konfliktområder mellom lover og standarder
<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeid med andre organisasjoner • Utvikling av standarder • Oppdatering av standarder • Ansvar for bruk av standarder • Distribusjon og tilgang av standarder • Innhold i standarder • Krav for bruk av standarder • Interne og eksterne kontroller • Bruk av standarder i langvarige prosjekter • Standarder motsier hverandre • utfordringer i utvikling, distribusjon og bruk 	<p>Standarder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvikling (relasjon og samarbeid mellom ISO, CEN og Standard Norge, utviklingsfilosofi, utviklingsprosess, oppdatering, anskaffelse og valg av standarder i bedrifter, og utfordringer) • Distribusjon (distribusjon fra ISO og CEN til SN, distribusjon og tilgang i bedrifter, og utfordringer) • Innhold • Bruk (krav for bruk, interne og eksterne kontroller, bruk i langvarige prosjekter, konfliktområder og utfordringer)
<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for utvikling av prosedyrer • Intern utvikling eller bruk av eksterne • Grunnlag for utvikling av prosedyrer • Detaljeringsnivå i prosedyrer • Håndtering av koblingen med andre dokumenttyper • Oppdatering av prosedyrer • Distribusjon og tilgang av prosedyrer • Innhold i prosedyrer • Krav for bruk av prosedyrer • Bruk av prosedyrer i langvarige prosjekter • Prosedyrer motsier hverandre • Utfordringer i utvikling, distribusjon og bruk 	<p>Prosedyrer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvikling (utvikling av interne vs. bruk av eksterne, grunnlag for utvikling, ansvar for utvikling, detaljeringsnivå, håndtering av henvisninger, oppdatering og utfordringer) • Distribusjon (distribusjonsmåter og tilgjengelighet, og utfordringer) • Innhold • Bruk (krav for bruk, bruk i langvarige prosjekter, konfliktområder og utfordringer)

2.4.4 Bruk av resultater

Etter den endelige grupperingen ble sitater fra bedriftsrepresentantene brukt i tilsvarende grupper for å skrive resultatkapittelet. Som nevnt i 2.3.1 Tidslinje for datainnsamling, resultater om veiledningsmidler fra den første datainnsamlingsrunden ble skrevet først, og resultater om lover, standarder og prosedyrer ble skrevet i den andre runden. Presentasjon av resultater i kapittel 4 følger samme rekkefølge som den endelige grupperingen i Tabell 8 og Tabell 10, men det er viktig å notere at i resultatkapitlet blir resultater fra Tabell 10 presentert først for å beholde en «ovenfra og ned» fremstillingsrekkefølge av dokumenttyper.

Etter det ble resultatene analysert for å sammenligne utvikling, distribusjon, innhold og bruk av de ulike dokumenttypene. I tillegg ble funn fra resultatene sammenlignet med teorien fra litteraturkilder for å danne et helhetlig bilde av hvordan bedrifter kan skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler.

2.5 Refleksjon om Metode

For å forsikre at resultatene er av ønsket høy kvalitet, er det viktig å reflektere over validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheten av metodene som ble valgt i denne masteroppgaven. Det inkluderer *Process for Systematic Reviews* (Margaret Bearman, 2012) for litteraturgjennomgang, bruk av intervjuer og spørreundersøkelser som datainnsamlingsmetoder, og implementering av *Stepwise-Deductive Inductive Strategy* (Tjora, 2019) for dataanalyse.

2.5.1 Validitet

Validitet handler om logisk samsvar mellom prosjektdesign og funn fra prosjektet. Det betyr at svarene som ble funnet i oppgaven er virkelig svar på spørsmål som blir stilt (Tjora, 2019). Hensikten med å gjennomføre intervjuer og spørreundersøkelser var å finne ut hvordan ulike dokumenttyper blir utviklet, distribuert og brukt av bedrifter. Dette har blitt gjort. Likevel, er det vanskelig å si til hvilken grad intervjuobjektene har formidlet all relevant informasjon. Etter dataanalysen var det nødvendig å følge opp med noen intervjuobjekter og avklare et par spørsmål, som tyder på at validiteten ikke var hundre prosent oppnådd. Heldigvis, tilleggssvarene fra intervjuobjektene økte validiteten ved å fullføre svarbehovet i resultatkapitlet. I tillegg, denne masteroppgaven har ikke blitt fagfellevurdert, som betyr at validiteten av arbeidet er automatisk lavere. I tillegg var det vanskelig å finne omfattende litteratur som handler om de ulike dokumenttypene, som gjorde det vanskelig å sammenligne funn fra intervjuer og spørreundersøkelser med tidligere forskning for å validere dem.

2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om den interne logikken og konsistensen gjennom prosjektet. Det vil si om det samme måles i hvert intervju, og om metoden tillater gjentakelse av resultater (Tjora, 2019). For å svare på dette kan man begynne med å sammenligne spørsmål i Intervjuguidene og Resultater fra Datainnsamling, som ble skrevet basert på svarene fra intervjuobjekter. Det er mange temaer som går igjen i begge, men ikke alle, og ikke nøyaktig på samme måte. Det er fordi intervjuobjektene kunne ha interpretert spørsmålene på ulike måter og derfor hatt ulike tolkninger av dem. Et aspekt som videre kompliserer denne tolkningen, er at det er en del overlapp i hva ulike bedrifter mener med ordene «veiledningsmidler» og «prosedyrer». I noen bedrifter kan for eksempel manualer regnes som prosedyrer, mens i andre regnes de som veiledningsmidler. Denne forvirringen ble også forstørret ved å dele opp datainnsamlingsprosessen inn i to runder, hvor spørsmål om veiledningsmidler ble stilt til en gruppe bedriftsrepresentanter i den første runden, mens en annen gruppe ble spurt om prosedyrer i den andre runden. For å standardisere tolkningene, og øke reliabiliteten, ble intervjuer fra begge runder kodifisert og analysert på samme måte.

2.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om hvor relevant forskningen er utenfor denne masteroppgaven (Tjora, 2019), det vil si for andre bedrifter i bygg- og anleggsbransjen, andre bransjer, og andre typer forskningsprosjekter. Det er vanskelig å si til hvilken grad funn fra denne masteroppgaven kan generaliseres, men de er i alle fall ikke unike for én bedrift. Det var mange intervjuobjekter som ga lignende svar på mange spørsmål, som betyr at det er fellestrekk i hvordan bedrifter utvikler, distribuerer og bruker ulike dokumenttyper. Derfor kan man anta at disse funnene, i tillegg til anbefalinger om hvordan bedrifter kan skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler kan generaliseres til andre bedrifter og bransjer.

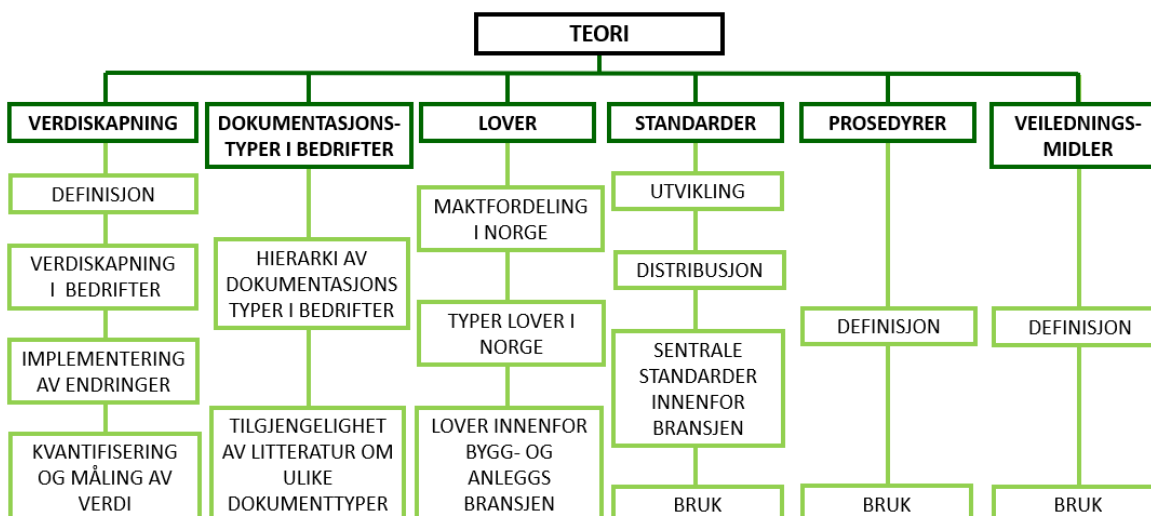
3 Teori

3.1 Introduksjon

Målet med teorikapittelet er å presentere eksisterende litteratur fra fagfeltet, og danne et teoretisk grunnlag for å muliggjøre besvarelsen av forskningsspørsmål definert i denne masteroppgaven. Det første delkapittelet i teorien er verdiskapning i bedrifter, som definerer hva verdi er og hvordan det kan skapes, implementeres, kvantifiseres og måles i bedrifter. Som sagt i introduksjonen, verdiskapning er en fundamental prosess i bedrifter, som er detaljert i og støttet av ulike dokumenttyper brukt i bedrifter.

De resterende delkapitlene handler om ulike dokumenttyper, det vil si lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler. Først blir det etablert et hierarki av dokumenttyper som blir diskutert i denne masteroppgaven og hvordan de henger sammen. Deretter blir hver type diskutert videre og utdypet i forhold til utvikling, distribusjon og bruk. Den første dokumenttypen er lover, og delkapitlet inneholder en kategorisering av ulike typer lover i Norge og sentrale lover innenfor bygg- og anleggsbransjen. Neste delkapitlet handler om utvikling og distribusjon av standarder gjennom standardiseringsorganisasjoner, sentrale standarder for bransjen og hvordan de brukes for standardisering og sertifisering. Etter det kommer delkapitlet om utvikling og bruk av prosedyrer, samt transisjonen mot en prosessorientert organisasjon. Det siste delkapitlet dreier seg om veiledningsmidler, det vil si hva begrepet innebærer, og hvordan de brukes av bedrifter.

En oversikt over temaer i teorikapittelet er vist i Figur 3:



Figur 3. Innhold i teori

Teorikapittelet er ment for å introdusere leseren til disse temaene ved å presentere resultater fra ulike litteraturkilder, for eksempel artikler, bøker og konferansehandlinger. I dette kapitlet blir ofte perspektiver fra ulike forfatterne inkludert presentere et helhetlig bilde av forskningslitteraturen i fagfeltet. I tillegg blir publikasjoner fra offisielle statlige organer og relevante offentlige organisasjoner brukt som kilder i denne masteroppgaven. Men, en sammenligning og en diskusjon av informasjon fra ulike kilder vil bli presentert senere i kapittel 5 Analyse og Diskusjon, sammen med en sammenligning av resultater fra litteraturgjennomgangen med resultater fra spørreundersøkelsene og intervjuene.

3.2 Verdiskapning

3.2.1 Definisjoner av verdi

Ordet «verdi» kan ha ulike meninger avhengig av disiplin. I følge ordbøkene.no, finnes det fire betydninger og bruksområder for ordet «verdi»:

1. Pris: det å gjelde for så eller så mye i handel, omsetning eller bytte (varer til en bestemt verdi),
2. Om penger, gjenstander og fast eiendom: verdier for flere millioner kroner,
3. Noe som vurderes høyt, gis høy rang: ha lite verdi som bevis,
4. Faglig størrelse uttrykt i et visst tall eller lignende: regne med positive verdier (Språkrådet og Universitetet i Bergen - a, u.d.).

Store Norske Leksikon definerer verdi som «*kvaliteten ved noe, det som er godt ved noe*» og sier at «*en tings verdi sies gjerne å bestemme dens viktighet med hensyn til hvordan vi bør gjøre våre vurderinger og beslutninger*». Verdi kan også defineres som nyttegraden av et produkt eller en tjeneste som subjektivt oppfattet av den enkelte sluttforbrukeren (Hallberg, 2017).

3.2.2 Verdiskapning i bedrifter

Verdiskapning er en kjerneprosess i enhver virksomhet. Initiativer som forbedring av produktkvalitetsstandarder, fokus på miljøet og det sosiale, og introduksjon av teknologidrevne løsninger for forretningsutfordringer er handlinger som vanligvis er pågående og kontinuerlige som gradvis tilfører verdi for virksomheten og forbrukere. Det å skape verdi er en kritisk oppgave for organisasjoner for å overleve i stadig mer konkurranseutsatte markeder (Kumar & Srivastava, 2022).

I artikkelen «*What is Value and How is it Managed?*», beskriver Hallberg Value-Price-Cost (VPC) metoden, hvor verdiskapning er «*evnen til å tilfredsstillere subjektivt oppfattede forbrukerbehov, og gjøre det til lavest mulig kostnad*». På denne måten maksimerer bedriften V-C enten ved å øke verdi (V) eller redusere kostnader (C) for å skape et visst nivå av verdi. I mange organisasjoner skapes verdi langs en verdikjede som inkluderer mange forskjellige vertikalt relaterte firmaer. Alle bedrifter involvert i verdikjeden bidrar til verdiskapning ved å legge til funksjoner som forbrukeren vil sette pris på til slutt. All verdi stammer fra den subjektive oppfatningen til sluttforbrukeren, og organisasjoner skaper verdi gjennom å tilfredsstillere sluttforbrukerens behov (Hallberg, 2017).

I «*Value Creation and Value Appropriation*» beskriver forfatterne at bedrifter skaper verdi gjennom interaksjoner med interessenter, som kan bidra med følgende:

- **Kunder:** direkte kjøp, kundeanmeldelser
- **Ansatte:** ytelse på jobben, engasjement og lojalitet
- **Investorer:** finansiell støtte
- **Partnere:** leverandørpålitelighet, kvalitet av input
- **Samfunnet:** merkevaretilknytning, kulturell påvirkning
- **Regjering:** regelverk, infrastrukturstøtte (Kumar & Srivastava, 2022).

3.2.3 Implementering av endringer for å skape verdi

Mange bedrifter ønsker å skape verdi ved å implementere endringer i bedriften. Implementeringsrekkefølgen av endringene kan bestemmes ved å bruk en matrise fra «*Business Process Improvement Toolbox*» utviklet av Bjørn Andersen, presentert i Figur 4.

		FORVENTET VANSKELIGHETSGRAD AV IMPLEMENTERING	
		LAV	HØY
FORVENTET IMPLEMENTERINGS EFFEKT	HØY	Høy effekt, lett å implementere; første valg	Høy effekt, vanskelig å implementere; andre valg
	LAV	Lav effekt, lett å implementere; andre valg	Bortkastet innsats

Figur 4. Matrise for vurdering av implementeringsrekkefølge (basert på Figur 12.1 i (Andersen, 2007))

Ifølge Andersen, endringer som har høy effekt og er lett å implementere bør implementeres først. Deretter bør det implementeres endringer som enten har høy effekt og er vanskelig å implementere, eller endringer som har lav effekt og er lett å implementere. Sist, endringer som er vanskelig å implementere og har lav effekt bør nedprioriteres fordi de representerer bortkastet innsats (Andersen, 2007).

3.2.4 Kvantifisering og måling av verdi i bedrifter

En metode som kan brukes for verdihåndtering og måling i organisasjoner er «*Value Quantification Framework*», utviklet av Peter B. Nichol. Denne modellen har fem steg:

- **Verdiobservasjon:** Identifisering av behov og problemstilling fra et forretningsperspektiv. Identifisering av smertepunkter, kritiske suksessfaktorer, interessenter, nåværende verdistrømmer, observasjoner og determinasjoner.
- **Verdidefinisjon:** Identifisering og dokumentering av nåværende og fremtidig situasjonsstatus. Definerer av kritiske prestasjonsindikatorer (KPIs), strategien, verdi drivere, nåværende og fremtidige KPIs, alternative løsninger og fremtidige verdistrømmer.
- **Verdifangst:** Samling av materielle og immaterielle verdielementer (harde og myke fordeler). Fangning av materiell og immateriell verdi, risiko sannsynlighet og alvorlighetsgrad, og investeringsbeslutninger.
- **Verdirealisering:** Bekreftelse om antagelser som har blitt gjort er reelle, og evaluering av initiativinnvirkningen på verdien. Gjennomføring av KPI analysen, verdistrømtransformasjon analysen, verdirapportering og validering.
- **Verdioptimalisering:** Reevaluering av kjente variabler for å foreslå forbedringer. Revaluering av verdistrømmer, nytteanalysen, risikoer, glemte KPIs og interessenter (Nichol, 2020).

3.3 Dokumenttyper i Bedrifter

3.3.1 Hierarki av dokumenttyper i bedrifter

For å kunne forstå hvordan bedrifter kan forsikre kvalitet og dermed skape verdi, er det viktig å skjønne hva slags dokumenttyper finnes i ulike bedrifter, og hvilken rolle de spiller. Den største forskjellen mellom ulike dokumenttyper er i hvilken grad det er pålagt å følge dem. Basert på det kan man lage et hierarki av dokumenttyper hvor det høyeste nivået er lover, som er laget for alle bedrifter i hele landet og må følges nøyaktig. Et hakk lavere er standarder og prosedyrer som må følges til en viss grad, avhengig av

bedriftstype og bransje. Det nederste trinnet i hierarkiet er veiledningsmidler, som brukes som støttemateriale eller hjelpemidler for ansatte å referere til eller bruke ved behov.

Hele hierarkiet er som følgende:

1. **Lover:** Rettsregler som fastsetter rettigheter og plikter i et land (Holmøyvik & Boe, 2021).
2. **Standarder:** Beskriver «beste praksis» for ulike aktiviteter basert på kunnskap og erfaring fra bransjeeksperter i ulike fagområder. Standardene er publisert av anerkjente organisasjoner, som bedrifter kan oppnå sertifisering fra (ISO - a, u.d.).
3. **Prosedyrer og Rutiner:** Et sett av aktiviteter som beskriver en offisiell, fast og akseptert måte for å gjøre noe (Cambridge Dictionary, u.d.). Disse dokumentene er ofte skrevet internt i bedriften, eller av bransjeorganisasjoner, for å sikre kvaliteten av arbeidet (Samfunnsbedriftene, 2017).
4. **Veiledningsmidler:** Tilleggsdokumenter, støttemateriale og hjelpemidler som kan brukes ved siden av prosedyrer og standarder for å bedre forstå hvordan de skal tolkes og hvordan ulike prosesser i en bedrift skal gjennomføres. Veiledningsmidler er laget enten internt i bedrifter eller av bransjeorganisasjoner. Det finnes ikke eksterne krav som sier at bedrifter må bruke dem, og ulike bedrifter krever ulik grad av bruk av ansatte, hvor noen sier at det er helt opp til den enkelte, mens andre har interne prosedyrer som sier at ansatte skal følge veiledningsmidler.

Det er viktig å nevne at dette hierarkiet er kun en visualisering av ulike dokumenttyper, siden det finnes ikke nødvendigvis et klart skille mellom nivåene i hierarkiet, og ulike bedrifter kan tolke disse kategoriene på forskjellige måter. Det gjelder spesielt forskjellen mellom de to laveste nivåene, siden noen bedrifter bruker ordet «prosedyrer» for å mene «veiledningsmidler» og vice versa. En mer detaljert beskrivelse av ulike dokumenttyper og deres egenskaper finnes i følgende delkapitler.

3.3.2 Tilgjengelighet av litteratur om ulike dokumenttyper

3.3.2.1 Lover

Denne masteroppgaven er avgrenset til bygg- og anleggsbransjen i Norge. Dermed, informasjon og kilder som er relevante for denne oppgaven er knyttet til det norske rettssystemet og lover som er spesifikke for Norge. Et søk for å finne relevante vitenskapelige artikler og bøker i dette området har ikke vært særlig vellykket. Det finnes flere grunner til det. Lover varierer fra land til land, og vitenskapelige kilder er skrevet av forfattere fra ulike land, og tar utgangspunktet i implementering, bruk og utfordringer med lovene i disse landene, som gjør dem lite relevant for norske forhold. Det finnes noen artikler som tar for seg bruk av lover i Norge, men disse handler enten om lover i andre bransjer og områder, eller hvordan spesifikke detaljer av en lov har påvirket et konkret prosjekt, som er litt for detaljert for denne masteroppgaven. Derfor, mesteparten av informasjon i delkapitlet om lover kommer fra offisielle nettsider av statlige organer, som inkluderer Stortinget, Regjeringen, Direktoratet for byggkvalitet og Lovdata.

3.3.2.2 Standarder

Sammenlignet med lover er det lettere å finne relevant vitenskapelig litteratur om standarder, spesielt kilder som handler om implementering, bruk, og fordeler og ulemper av standarder. Derimot, informasjon om utvikling og distribusjon av standarder ligger hovedsakelig hos offentlige organisasjoner som driver med disse prosessene. Derfor, offisielle nettsider og publikasjoner fra ISO, CEN og Standard Norge, samt DNV ble også brukt som kilder i delkapitlet om standarder.

3.3.2.3 Prosedyrer

Som sagt i 3.3.1, prosedyrer er utviklet og brukt internt i bedrifter og generelt ikke publisert, som betyr at forskere og forfattere utenfor den konkrete bedriften har ikke nødvendigvis tilgang til dem. Dette gjør det vanskelig å studere dem på en vitenskapelig måte. Likevel, det har vært mulig å finne en del vitenskapelige artikler og bøker, spesielt om bruk og implementering av prosedyrer i bedrifter. Derimot, det har vært veldig utfordrende å finne konkrete vitenskapelige kilder om utvikling og distribusjon av prosedyrer, siden det er prosesser som foregår internt i bedrifter.

3.3.2.4 Veiledningsmidler

Det finnes ikke mye litteratur som har blitt skrevet om veiledningsmidler direkte. Akkurat som prosedyrer, blir veiledningsmidler utviklet og brukt internt i bedrifter, som begrenser hvem har tilgang til dem. En annen utfordring er at denne masteroppgaven har blitt skrevet på norsk, og det er vanskelig å oversette ordet «veiledningsmidler» direkte til engelsk for å gjennomføre et fullstendig litteratursøk i internasjonale databaser. Et søk for å finne norsk litteratur, spesifikt om skriving og bruk av veiledningsmidler i bedrifter, ble gjennomført, men var ikke veldig vellykket. Det som har blitt funnet er hovedsakelig håndbøker fra ulike bedrifter, men ikke vitenskapelig litteratur om veiledningsmidler.

På engelsk ble ordene «guidance tools», «handbook», «guidelines», «manual», og «checklist» brukt i kombinasjon med «writing», «use» og «organisation» for å søke etter artikler, bøker og case studier som handler om veiledningsmidler. Derimot, det som ble funnet var hovedsakelig litteratur i form av håndbøker som handler om ulike temaer, for eksempel «*Knowledge Management 2.0 - Handbook for Companies*» (Spahic, et al., 2014) og mange bøker og artikler av typen «*Handbook of ...*», men veldig lite litteratur om utvikling, distribusjon eller bruk av veiledningsmidler i bedrifter.

3.4 Lover

3.4.1 Maktfordeling i Norge

I Norge er makt, det vil si myndighet til å utvikle, godta og iverksette lover, fordelt over tre statsmakter:

1. **Stortinget:** har lovgivende makt. «*Stortinget vedtar Norges lover, bevilger penger over statsbudsjett og kontrollerer at regjeringen følger opp Stortingets vedtak*».
2. **Regjeringen:** har utøvende makt. «*Regjeringen har ansvar for å iverksette Stortingets vedtak*», og «*foreslår saker for Stortinget*».
3. **Domstolene:** har dømmende makt. «*De dømmer på bakgrunn av lovene Stortinget vedtar*» og «*kan avgjøre om lovene Stortinget vedtar, er i overensstemmelse med Grunnloven*» (Stortinget, 2022).

3.4.2 Typer lover i Norge

Lover innebærer alle rettigheter og plikter av innbyggerne og bedrifter i et land. I Norge finnes det Grunnloven, formelle lover, forskrifter, og provisoriske anordninger (Holmøyvik & Boe, 2021):

1. **Grunnloven:** Den høyeste loven i Norge, som inneholder alle sentrale regler for styring av landet, og bestemmer grenser for statens makt over innbyggerne. Grunnloven ble vedtatt 17. mai 1814, og kan kun forandres av Stortinget med to tredjedelers flertall. Grunnloven inneholder 121 paragrafer (Holmøyvik, 2023).

2. **Formelle lover:** Lover som er vedtatt på en måte som er foreskrevet i Grunnloven. Forslag til formelle lover må komme fra Regjeringen eller medlemmer av Stortinget. For å gjelde må lover bli vedtatt av Stortinget og sanksjonert av Kongen (Gisle, 2023). Det finnes rundt 740 lover (Bernt & Boe, 2021).
3. **Forskrifter:** Tilleggsregler som kan bli fastsatt av ulike offentlige myndigheter som har blitt utpekt av Stortinget. Det inkluderer staten, departementer, kommuner, og forvaltningsorganer. Det finnes rundt 3200 sentrale og 9400 lokale forskrifter (Bernt & Boe, 2021).
4. **Provisoriske anordninger:** Lovbestemmelser gitt av Kongen som har samme virkning og rang som lover. Kan kun gis når Stortinget ikke er samlet, og kan forkastes når Stortinget ter sammen (Holmøyvik, 2022).

3.4.3 Lover innenfor bygg- og anleggsbransjen

3.4.3.1 Ansvar for utvikling og distribusjon av lover

Etter lover blir utviklet og vedtatt av Stortinget, blir de iverksatt av Regjeringen som i Norge består av seksten departementer som har ansvar for ulike områder av det norske samfunnet (Regjeringen - a, u.d.). Kommunal- og distrikts departement (KDD) har ansvar for alt innenfor bygg- og anlegg som innebærer «bustadpolitikk, plan- og bygningsloven, arbeid med bærekrafts mål, og statlig bygg- og eiendomsforvaltning» (Regjeringen - b, u.d.).

Videre, departementer har mange direktorater som er underlagt dem (Vabo, 2023). I Kommunal- og distrikts departement (KDD) er det Direktoratet for byggkvalitet (DiBK) som er sentralt innenfor bolig- og bygningsavdelingen (Regjeringen - c, u.d.). «Regelverket har stor betydning for blant annet boligbyggingen, og Direktoratet for byggkvalitet skal ha innsikt i hvordan regelverket virker. Direktoratet har som oppgave å øke kunnskapen om byggeregler og byggesaksprosess i samfunnet». «Direktoratet for byggkvalitet deltar også i internasjonalt myndighetsarbeid i byggsektoren, og er engasjert i nasjonalt og internasjonalt standardiseringsarbeid på bygg området» (DiBK, 2016).

Alle lover i Norge er tilgjengelige gjennom en nettside som heter Lovdata. «Lovdata er en selveiende stiftelse som driver en database som inneholder norske lover og forskrifter» (Gisle, 2022), samt alle andre relaterte dokumenter. Stiftelsen ble opprettet av Justisdepartementet og Det juridiske fakultet ved Universitetet i Oslo (Lovdata, u.d.). «Store deler av databasen er gratis tilgjengelig på internett, blant annet en oppdatert versjon av alle norske lover», og sentrale og lokale forskrifter. I tillegg, det finnes også en «betalingstjeneste som gir tilgang til rettsavgjørelser fra Høyesterett, Lagmannsrettene, tingrettene og den europeiske menneskerettsdomstolen» (Gisle, 2022).

3.4.3.2 Sentrale lover innenfor bygg- og anleggsbransjen

Den sentrale loven innenfor bygg- og anleggsbransjen er Bygningsloven, også kalt Plan- og Bygningsloven. Den siste versjonen av loven ble skrevet i 2008, og «gjelder for planlegging av arealbruk og byggesaksbehandling for hele landet, og i sjøen til én nautisk mil utenfor grunnlinjene» (Regjeringen - d, 2018). Regler i Plan- og Bygningsloven er utfylt av tre sentrale forskrifter som heter SAK10, TEK17 og DOK (Regjeringen - e, 2018):

- **Byggesaksforskrift (SAK10):** SAK10 inneholder «regler om byggesaksbehandling, kvalitetssikring og kontroll, om tilsyn, om godkjenning av foretak for ansvarsrett og om reaksjoner der reglene ikke er fulgt» (DiBK, 2011). Formålet med forskriften er å sikre «effektiv og forsvarlig saksbehandling av byggesaker for å ivareta samfunnsmessige hensyn, herunder god kvalitet i

byggverk». Det gjøres ved å forsikre at alle involverte har de rette kvalifikasjonene, gjennomføring av kontroller og reagering mot brudd i plan- og bygningsloven (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2010).

- **Byggteknisk forskrift (TEK17)**: TEK17 inneholder «tekniske krav til byggverk», og beskriver «grensen for det minimum av egenskaper et byggverk må ha for å kunne oppføres lovlig i Norge» (DiBK, 2017). Målet med forskriften er å «sikre at tiltak planlegges, prosjekteres og utføres ut fra hensyn til god visuell kvalitet, universell utforming og slik at tiltaket oppfyller tekniske krav til sikkerhet, miljø, helse og energi» (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2017).
- **Dokumentasjonsforskrift (DOK)**: DOK inneholder «regler for dokumentasjon og omsetning av produkter til byggverk, dvs. byggevarer, løfteinnretninger og varmtvannskjeler». Det innebærer «krav om regler for CE-merking av byggevarer», og «krav om dokumentasjon for byggevarer som ikke er CE-merket» (DiBK, u.d.).

I tillegg finnes det rundskriv som er «orienteringer fra departementet om tolkninger av lover og forskrifter» (Regjeringen - f, 2018), og veiledninger som «forklarer forskriftenes krav, utdyper innholdet i dem og gir føringer for hvordan kravene i forskrift kan etterkommes og oppfylles i praksis» (Regjeringen - g, 2018).

Offentlige forskrifter som gjelder for bygg- og anleggsbransjen er ofte skrevet basert på nasjonale og internasjonale standarder (Hofstad, 2021) dermed forskrifter og veiledninger kan «henvise direkte til standarder eller standardserier». «Veiledningen til TEK oppdateres av Direktoratet for byggkvalitet to ganger i året som kan medføre endringer i henvisning til standarder, for eksempel ved at nye standarder legges inn eller andre tas ut» (Standard Norge - a, u.d.).

3.5 Standarder

3.5.1 Utvikling av standarder

3.5.1.1 Definisjon av standarder

En standard er «en etablert norm eller krav til hvordan et produkt bør utarbeides og utvikles, eller hvordan en tjeneste eller arbeidsprosess bør utføres. Vanligvis er standarden i form av et formelt dokument som for eksempel fastsetter dimensjoner, materialer, kvaliteter, prøvingsmetoder, funksjons- og sikkerhetskrav, systemer, prosesser og terminologi» (Hofstad, 2021). Standarder kan utvikles og styres av standardiseringsorganisasjoner eller uavhengig, for eksempel av firmaer som har en dominerende posisjon i markedet, eller internt i bedrifter (Xie, et al., 2016).

3.5.1.2 Standardiseringsorganisasjoner

Det finnes mange organisasjoner som utvikler standarder. Disse organisasjonene kan enten utvikle standarder i mange områder, eller være bransjespesifikke. Generelt kan de deles inn i tre kategorier (Hofstad, 2021) som er presentert under med noen eksempler av spesifikke organisasjoner som er relevant for bygg- og anleggsbransjen i Norge:

1. **Internasjonale organisasjoner**: International Organization for Standardization (ISO)
2. **Regionale organisasjoner (i Europa)**: European Committee for Standardization (CEN)
3. **Nasjonale organisasjoner (i Norge)**: Standard Norge



Figur 5. Logoer for ISO (ISO - e, u.d.), CEN (CEN, u.d.) og SN (Standard Norge - a, 2022)

3.5.1.3 Utviklingsprosess av standarder

Standarder blir utviklet av alle nivåer av standardiseringsorganisasjoner. Denne prosessen følger bestemte steg og er delt inn i flere stadier, som vist i Figur 6. Standarder blir utviklet av «tekniske komiteer og arbeidsgrupper, som består av bedriftsrepresentanter, bransjeeksperter, og andre frivillige medlemmer» (Standard Norge - b, 2022), og er basert på konsensus om beste praksis i bransjen (IEC, 2022). Standardutviklingsprosessen kan ta opptil tre år (ISO, 2022), og kan variere litt i ulike standardiseringsorganisasjoner, spesielt fordi disse prosessene er i stadig utvikling, som kan eksemplifiseres ved CENs introduksjon av en fleksibel standardutviklingsprosess i 2020 (CEN, 2020). Derimot, standardutviklingsprosessen kan generelt oppsummeres til å innebære følgende steg, som har blitt etablert av ISO (ISO, 2020):



Figur 6. Stadier av utviklingen av ISO standarder (basert på (ISO, 2020, p. 24))

1. **Forslag:** Først må det bekreftes at en ny standard innenfor et fagområde virkelig er nødvendig. Dermed sendes det et nytt forslag til komitéen for avstemning og en prosjektleder blir foreslått. Samtidig, mulige komplikasjoner rundt opphavsrett og patenter blir tatt opp. Dette stadiet kan hoppes over for revisjoner og endringer i ISO standarder som allerede er publisert.
2. **Forberedelse:** En arbeidsgruppe bestående av eksperter blir bedt om å utarbeide et arbeidsutkast, og fortsette å se etter problemer rundt opphavsrett og patenter. Utkaster blir sirkulert til ekspertene er fornøyd med løsningen, og sendt videre til arbeidsgruppens komité som avgjør om utkastet skal videre til komité- eller undersøkelsesstadium.
3. **Komité:** Et valgfri stadium hvor utkastet fra arbeidsgruppen deles med medlemmer av komitéen. Hvis komiteen benytter seg av dette stadiet, sendes komitéutkastet til medlemmene av komitéen som deretter kommenterer og/eller stemmer. Komitéutkastet kan sirkuleres til konsensus er oppnådd om det tekniske innholdet.
4. **Undersøkelse:** Standardutkastet (Draft International Standard (DIS)) sendes til alle ISO-medlemmer som får tolv uker til å stemme og kommentere det. DIS godkjennes dersom to tredjedeler av utvalgets deltakende medlemmer er for, og ikke mer enn en fjerdedel av alle stemmene er mot. Dersom DIS blir godkjent, går prosjektet rett til publisering. Men, komitéens ledelse kan velge å inkludere godkjenningsstadiet om nødvendig.
5. **Godkjenning:** Om dette stadiet brukes sendes siste utkast (Final Draft International Standard (FDIS)) til alle ISO-medlemmer for en to måneders avstemning for å avgjøre om standarden er

egnet for publisering. Standarden godkjennes dersom to tredjedeler av de deltakende medlemmene i komiteen er for, og ikke mer enn en fjerdedel av alle stemmene er mot.

6. **Publisering:** Etter siste utkast (FDIS) er godkjent, er det kun mulig å gjøre redaksjonelle endringer i den endelige teksten. Deretter sendes FDIS for publisering og blir utgitt av ISO Central Sekretariat som en internasjonal standard (ISO, 2020).

3.5.1.4 Oppdatering av standarder

For å forsikre at de er oppdaterte og relevante, gjennomgår standarder i ISO en prosess som heter Systematisk Gjennomgang (Systematic Review (SR)) minst hvert femte år. I tillegg kan standarder bli revidert og endret i perioder mellom systematiske gjennomgang, om det er behov for det (ISO, 2019). Gjennomgangsprosessen i ISO innebærer følgende steg:

1. **Oppstart:** Komiteen som er ansvarlig for standarden må initiere SR prosessen enten fem år etter publisering, eller ved behov.
2. **Utsendelse til medlemmer:** Stemmeseddel for SR blir sendt til alle ISO-medlemmer, som må konsultere sine nasjonale interessenter for å vurdere bruk og relevans av standarden.
3. **Besvarelse fra medlemmer:** ISO-medlemmer sender stemmesedler tilbake basert på tilbakemeldinger fra nasjonale interessenter.
4. **Gjennomgang og forslag:** Komiteen samler alle stemmesedler og kommer opp med et forslag.
5. **Vurdering:** Forslaget blir sendt til alle ISO-medlemmer for vurdering.
6. **Avgjørelse:** Basert på vurderingen blir det avgjort om forslaget for standarden skal bekreftes, revideres, endres eller trekkes tilbake. Hele prosessen kan ta opptil fem år (ISO, 2019).

3.5.2 Distribusjon av standarder

Etter en standard blir publisert av ISO eller CEN, blir den sendt til nasjonale standardiseringsorganisasjoner for publisering og fastsettelse (Standard Norge - c, 2022). Ifølge Standard Norge er det «*over 95% av alle nye standarder som blir fastsatt og utgitt som Norsk Standard (NS)*». Det betyr at standarden får koden NS-EN, for standarder med europeisk opprinnelse, og koden NS-ISO eller NS-EN ISO for standarder som har blitt utviklet internasjonalt (Standard Norge - c, 2022). Dermed blir standardene tilgjengelige for å kjøpe gjennom nettsidene til Standard Norge (Standard Norge - a, 2022).

Bedrifter, men også individer, kan få tilgang til standarder ved å enten kjøpe enkelte standarder ved behov, eller gjennom et abonnement. Ved å abonnere kan man konstruere en pakke av standarder som man har behov for, og alltid få tilgang til de nyeste versjonene gjennom nettsidene til Standard Norge. Prisen for abonnementet er basert på antall brukere og ansatt produkter i tjenesten, og abonnementet varer i minimum tre år (Standard Norge - d, u.d.). Videre, mange «*nye standarder er revisjoner av en eksisterende standard*», som betyr at standarder blir kontinuerlig erstattet og trukket tilbake, men disse kan fortsatt finnes gjennom butikkene til Standard Norge (Standard Norge - c, 2022). I tillegg til salg av standarder, Standard Norge holder også på med kurser og rådgiving angående bruk og sertifisering av standarder (Standard Norge - e, 2022).

3.5.3 Sentrale standarder innenfor bygg- og anleggsbransjen

Ifølge både Standard Norge og ISO, standarder for kvalitetsstyringssystemer er noen av de mest sentrale (ISO - b, u.d.), sammen med standarder for miljøstyringssystemer. De mest brukte standardene for kvalitetsstyringssystemer har koder NS-EN ISO 9001 og 9004, og de for miljøstyringssystemer er kjent som NS-EN ISO 14001 og 14004. «*Med unntak av disse dreier flesteparten av ISO-standardene seg om tekniske*

spesifikasjoner eller retningslinjer for å sikre at materialer, varer, prosesser og tjenester er gode nok for det formålet de er tenkt å ha. Hver standard omhandler vanligvis et avgrenset og svært spesifikt emne» (Standard Norge - f, 2022).

Standard Norge har en rekke standarder i ulike fagområder, som inkluderer bygg, anlegg og eiendom, kvalitet og risiko, miljø og bærekraft, styring og ledelse, og mange andre (Standard Norge - g, 2022). Noen eksempler av standarder som er sentrale for bygg- og anleggsbransjen inkluderer: ISO 31000 risikostyring, ISO 27001 informasjonssikkerhetsstyring (ISO - b, u.d.), NS 3457 klassifikasjon av byggverk, NS 3420 prosjektbeskrivelser for entreprisekontrakter, og mange andre (Standard Norge - g, 2022).

3.5.4 Bruk av standarder

3.5.4.1 Standardisering

Hovedmålet med utvikling av standarder er standardisering, som er *«prosessen fra behov/idé til ferdig utviklet standard»*. *«I Norge er standardisering noe som gjøres av både private og offentlige aktører i samspill»* hvor *«på mange områder er det en nær sammenheng mellom det offentlige regelverket og standarder»* (Standard Norge, 2021). I *«Standardization Research - Process and Service Standardization on The Advance»*, påstår forfattere at ifølge ISO standardisering er *«prosessen av å etablere, med hensyn til faktiske eller potensielle problemer, bestemmelser for vanlig og gjentatt bruk, med sikte på å oppnå optimal grad av orden i en gitt kontekst»* (Gepp, et al., 2012). I artikkelen *«Standardization – one of the tools of continuous improvement»* blir standardisering definert som summen av handlinger og tiltak som fører til en rasjonell forening av tilbakevendende løsninger (Míkva, et al., 2016). Andre forfattere har beskrevet standardisering som prosessen av å utvikle og implementere spesifikasjoner basert på konsensus om synspunktene til firmaer, brukere, interessegrupper og myndigheter (Xie, et al., 2016).

Det finnes mange fordeler av standardisering. Noen av de sentrale inkluderer:

- **Kvalitetssikring av produkter og tjenester:** Standardisering forbedrer egnetheten til produkter, prosesser og tjenester for deres tiltenkte formål, forebygger handelshindringer, og tilrettelegger for teknologisk samarbeid (Gepp, et al., 2012). Standardisering gjør det mulig å forsikre kvalitet av produkter og prosesser, spesielt når en bedrift er avhengig av leverandører, og håndtere problemer og utfordringer systematisk. I tillegg, standardisering er en måte for å bygge tillit hos kunder, spesielt gjennom oppnåelse av ulike sertifiseringer (de Vries, 2010).
- **Fremmer innovasjon:** Standardiseringsorganisasjoner som ISO (ISO, 2014) og Standard Norge mener at standardisering fremmer innovasjon og er en samfunnsnytte, fordi *«når alle bruker det samme utgangspunktet, så kan en god idé bli implementert enklere, noe som gjør det enklere å bygge samfunnet på en trygg, sikker, bærekraftig og lønnsom måte»* (Standard Norge, 2021). Dette er støttet av mange artikler, for eksempel *«Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing»*, hvor forfatterne påstår at *«prosess- og ledelsesinnovasjoner kan koeksistere i en organisasjon. Dessuten, standarder muliggjør innovative praksiser, hovedsakelig fordi de hjelper å implementere lean management i et selskap, som gir et felles språk for etterforskning og eksperimentering, og dermed oppmuntrer til forbedringer basert på læring av tidligere erfaringer»* (Zarzycka, et al., 2019).
- **Tryggere arbeidsmiljø og kontinuerlig forbedring:** I følge *«Standardization – one of the tools of continuous improvement»*, i en organisasjon som utvikler noe, standardisering er en måte for å sikre et klart, visualisert og trygt arbeidsmiljø. Det er fordi med riktig implementering av standarder forhindrer man utviklingsfeil og etablerer samtidig prosedyrer for å forhindre at det

oppstår andre feil som kan ha innvirkning på utviklingen. Det er også et grunnlag for kontinuerlig forbedring, siden standarder definerer beste praksis for gjennomføring av ulike oppgaver. Noen andre fordeler av standardisering er reduksjon i variabilitet, lettere opplæring av nye ansatte, og en reduksjon av kostnader, enten i form av finansielle kostnader eller tid (Míkva, et al., 2016).

- **Bedre kommunikasjon med færre misforståelser:** Wears skriver at standardisering bidrar til effektivitet i kommunikasjon ved å skape et felles grunnlag mellom partene. Det tillater også en tett og kompakt kodifisering av komplekse ideer, og støtter kommunikasjon ved unnlattelse. I tillegg er standardisering svært verdifull for å støtte koordinering av aktiviteter på tvers av ulike grupper, spesielt når gjensidig kommunikasjon er vanskelig. Videre, standardisering fremmer også utvikling og bruk av rutiner, som gjør det mulig for organisasjoner å utnytte sin akkumulerte kunnskap, og dermed øke prosesseffektiviteten. Dette kan fri opp ressurser, og gjør det mulig å bruke dem for kritiske aktiviteter i bedriften (Wears, 2015).

Det er veldig lett å finne artikler som belyser fordeler av standardisering, men relativt vanskelig å finne artikler om ulemper av standardisering. Robert Wears skriver at «*til en viss grad er det å argumentere mot standardisering litt som å argumentere mot morskap, fordi enhver slik diskusjon må først innrømme at standardisering har mange fordeler. En verden der hver lyspære måtte tilpasses til sokkelen, ville virkelig vært en veldig mørk verden*» (Wears, 2015). Likevel, peker han ut noen ulemper av standardisering:

- **Mangel på spesifisitet:** Det er veldig vanskelig å finne ut hva bør bli standardisert, på hvilket nivå, langs hvilke dimensjoner, av hvem og for hvilket mål.
- **Psykologisk og organisatorisk komfort:** Det er lett å forvirre «standardisering» med «kvalitet». Derfor, i noen tilfeller er standardisering en måte for å få ting til å se ut bedre på papir, uansett om de faktisk har blitt forbedret i organisasjonen.
- **Ikke-nøytralitet:** Standardiseringsprosessen velger ett syn på verden fremfor et annet. Selv om forsøk på standardisering alltid viser til det felles beste, har ulike grupper en tendens til å ha forskjellige ideer om hva det er, og hvilke midler er mest passende. I tillegg restrukturerer standardisering ofte arbeidsmiljøet, endrer relasjoner mellom brukere, og kan dermed skape konflikter, for eksempel ved å heve rollen til ledere fremfor de som utfører instruksjoner.
- **Heterogenitet:** Standardisering antar at heterogenitet og variasjon er i utgangspunktet uønskede egenskaper som bør minimeres. Derimot, den samme prosessen fungerer ikke i alle situasjoner. I tillegg, standardisering er utviklet for statiske systemer, som i virkeligheten er komplekse og dynamiske systemer sammensatt av innflytelsesrike elementer, som stadig endrer og utvikler seg over tid. Derfor vil standardiseringsforsøk alltid ligge bak tiden (Wears, 2015).

3.5.4.2 Sertifisering

Ifølge ISO, «*kontroll av at systemet fungerer er en viktig del av ISO 9001*» (ISO - c, u.d.). Siden standarder beskriver «beste praksis» i bransjen, bedrifter kan søke og oppnå sertifisering for ulike standarder for å vise at arbeidet de gjør er av høy kvalitet og de følger prosesser som har blitt utviklet av standardiseringsorganisasjoner (ISO - a, u.d.). Dette anbefales å gjøre ved å «*utføre interne revisjoner for å sjekke hvordan deres kvalitetsstyringssystem fungerer*», eller ved «*å invitere et uavhengig sertifiseringsorgan til å verifisere at det er i samsvar med standarden. Alternativt kan bedriften invitere sine kunder til å revidere kvalitetssystemet selv*» (ISO - c, u.d.).

Sertifiseringer blir ikke gjennomført av ISO og standardiseringsorganisasjoner. Det finnes uavhengige organisasjoner som er ansvarlig for å sertifisere bedrifter ved å sjekke om de jobber på en måte som er i

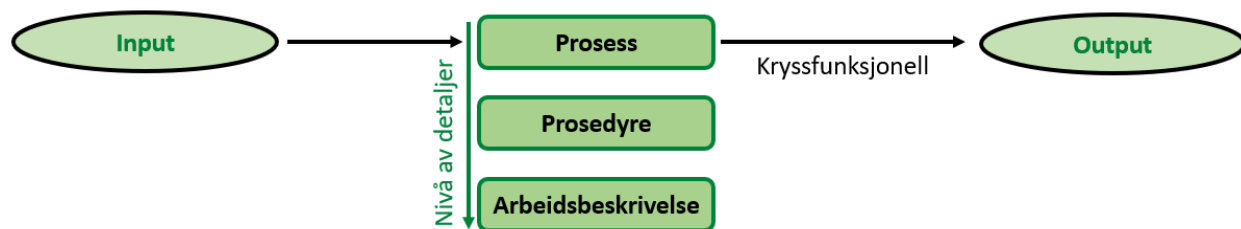
samsvar med standardene (ISO - d, 2022). I Norge kan en bedrift sertifiseres for eksempel av DNV (DNV, 2023). I tillegg anbefales det at bedriften gjennomfører internrevisjoner som «*har som formål å kontrollere om operasjonelle prosesser og prosedyrer brukes i daglig praksis og om de oppfyller ISO 9001 og alle andre relevante krav*» (Hinsch, 2019).

3.6 Prosedyrer

3.6.1 Definisjon av prosedyrer

Prosedyrer og rutiner er et sett av aktiviteter som er en offisiell, fast og akseptert måte for å gjøre noe (Cambridge Dictionary, u.d.). ISO definerer en prosedyre som en spesifisert måte å gjennomføre en aktivitet eller en prosess på (ISO, 2015). Prosedyrer er ofte skrevet internt i bedriften, eller av bransjeorganisasjoner for å sikre kvaliteten av arbeidet i bedrifter (Samfunnsbedriftene, 2017). Siden de er ofte skrevet internt, er det bedrifter selv som setter krav på hvor nøyaktig prosedyrer må følges.

Som beskrevet i «*A conceptual framework for work procedure application in the public sector*» prosedyrer er en del av et større organisatorisk system, hvor prosesser definerer hva må bli gjort av hvem i bedriften og prosedyrer definerer hvordan det bør gjøres i forhold til ansattes rolle i bedriften. Dermed, prosedyrer gir en mer detaljert beskrivelse av ulike steg i prosessen, og rett og slett viser hvordan prosessaktiviteter skal fullføres. Videre, prosedyrer består av arbeidsbeskrivelser, som viser den nøyaktige rekkefølgen for hver prosedyre i form av et flytskjema, tekst eller bilder. Sammen danner prosesser, prosedyrer og arbeidsbeskrivelser et bilde av hvordan inputs blir transformert til outputs i en organisasjon (Nzewi, 2015). Forholdet mellom prosesser, prosedyrer og arbeidsbeskrivelser er vist i Figur 7:



Figur 7. Forhold mellom prosesser, prosedyrer og arbeidsbeskrivelser (basert på Figur 2 i (Nzewi, 2015))

3.6.2 Bruk av prosedyrer

For bedrifter som følger ISO 9001:2015, er prosedyrer en måte for å dokumentere relevante prosesser og bevise at bedriften jobber i samsvar med standardene. Ifølge «*ISO 9001:2015 for everyday operations: all facts - short, concise and understandable*», «*en vesentlig del av ISO 9001-implementeringen er utarbeidelsen av kvalitetsstyrendokumentasjon. I tillegg til definisjonen av en kvalitetspolicy og kvalitetsmålene, er det nødvendig å sikre prosess stabilitet, noe som kan gjøres gjennom prosessbeskrivelser, prosedyrer og arbeidsinstrukser*» (Hinsch, 2019).

I «*ISO 9001 and performance: a method review*» påstår Astrini at «*kvaliteten på produktene og tjenestene er bare så god som prosedyrene og forretningsprosessene bygget og implementert av selskapene med eller uten standarden*». Videre skriver hun at ISO 9001 har alltid eksistert for «*å hjelpe bedrifter med å forbedre kvaliteten på produktene eller tjenestene sine*» (Astrini, 2021). Dermed, tidligere versjoner av standarden, for eksempel ISO 9001:2008 inkluderte krav om dokumenterte prosedyrer. Derimot, ISO 9001:2015 inneholder ikke såne krav lenger. Isteden, «*forventes det av alle prosessholdere å følge*

samme prosedyre, og denne praksisen kan bare oppnås ved å formalisere forretningsprosessen. Det vil si gjennom skriftlige prosedyrer og arbeidsinstruksjoner, formell kommandokjede og obligatorisk dokumentasjon av aktiviteter.» (Astrini, 2021).

ISO 9001:2015 er basert på prosessorientert kvalitetsstyring, som betyr at organisasjonen må eksaminere sine operasjonelle prosesser, og ansatte må forstå sin rolle i prosesser som er relevante for dem og i hele verdikjeden. I tillegg, «er det viktig for suksessen av den prosessorienterte metoden, og dermed også for å bestå sertifiseringsrevisjonen, at det etableres en intern kontrollsløyfe mellom innkommende kundekrav (input) og den fastsatte kundetilfredsheten (indirekte output)» (Hinsch, 2019). Denne prosessorienteringen må også gjenspeiles i kvalitetsstyrings dokumentasjon. Dette kan gjøres ved hjelp av et prosesskart som gir en oversikt over organisasjonen og dens kjerneprosesser, som gjør prosedyrer, som visuelt er delt inn i prosessbeskrivelser, lettere å identifisere (Hinsch, 2019).

3.7 Veiledningsmidler

3.7.1 Definisjon av veiledningsmidler

Ordet «veiledningsmidler» har ikke en konkret definisjon som benyttes på tvers av bedrifter og litteratur. Derfor definisjonen som har blitt presentert i delkapittel 3.3.1 Hierarki av dokumenttyper i bedrifter har blitt laget av forfatteren for denne masteroppgaven basert på:

- **Litteratur:** Ifølge Ordbøkene, en veileder er en «person, håndbok, brosjyre eller lignende som veileder», det vil si «hjelper med råd, opplysninger og lignende» (Språkrådet; Universitetet i Bergen - b, u.d.). Derfor, veiledningsmidler er midler som kan brukes for å gi råd og veilede.
- **Bedrifter:** Statens Vegvesen definerer veiledninger som hjelpedokumenter som «understøtter normalene. De inneholder utdypende fagstoff utover det som står i normalene og beskriver mer i detalj hvordan normalkravene kan brukes» (Statens Vegvesen, u.d.). Siden det finnes bedrifter av ulike størrelser og fra ulike bransjer som bruker veiledningsmidler, finnes det også mange forskjellige definisjoner av disse midlene. Men, bedriftsrepresentanter som har blitt intervjuet for denne prosjektoppgaven har generelt beskrevet veiledningsmidler som hjelpemidler som støtter prosedyrer og brukes for å tilføye kunnskap til ansatte.

Det må også nevnes at ordet «veiledningsmidler» blir brukt i denne masteroppgaven som et paraplybegrep for alle skriftlige og muntlige midler for veiledning som brukes i bedrifter. Det innebærer veiledere, veiledninger, håndbøker, manualer, sjekklister, presentasjoner, kurs, e-læring og andre midler.

3.7.2 Bruk av veiledningsmidler

I «*The role of handbooks in knowledge creation and diffusion: A case of science and technology studies*», skriver forfatterne at det ikke finnes en omfattende historie av å studere håndbøker for å informere vår forståelse av disiplinær utvikling, som de påstår er en unnløst, grunnet kjernestatusen av håndbøker. De beskriver at på 1800- og 1900-tallet ble håndbøkene vanligvis skrevet av én enkelt forfatter eller en gruppe medforfattere, og serverte pedagogiske formål ved å oppsummere den kjente kunnskapen innenfor et felt. Derimot, moderne håndbøker er primært satt sammen av utvalgte bidrag fra en rekke forfattere. Målet med å skrive håndbøker er å samle opp og destillere kunnskap fra et fagområde, sånn at håndboken kan fungere som et referansepunkt for forskning (Milojević, et al., 2014).

I artikkelen «*Handbooks as a tool for organizational learning: a case study*», har Karina Aase analysert til hvilken grad håndbøker påvirker læring i organisasjoner, hvordan håndbøker brukes, og hvordan

implementering av nye håndbøker i en olje og gass bedrift kan støtte erfaringsbasert læring. Resultatene fra dette studiet har vist at organisasjonsmedlemmer ikke oppfatter håndbøker som et effektivt middel for erfaringsoverføring. Aase mener at håndbøker skal være mer 'synlige', føre til et redusert antall dokumenter, og gjøre det mulig for organisasjonsmedlemmer å forbedre arbeidsoppgaver og prosesser etter erfaring, som er nødvendig for å transformere tradisjonelt utformede krav og prosedyrer til et læringsverktøy. I prosjektet som ble analysert, håndbøkene ble til en viss grad mer synlige, og førte til redusert antall dokumenter. Derimot de bidro ikke til en høyere grad av vellykket erfaringsoverføring. Mulige forklaringer utarbeidet i denne studien var:

- en underliggende ingeniørtradisjon som la vekt på effektive systemer og produkter,
- tidspress som førte til utilstrekkelig gjennomføring av design og implementering av håndbøkene med mindre fokus på bevissthet og brukerinvolvering,
- den historiske tradisjonen prosedyrer og håndbøker har i offshore oljeindustri,
- organisatorisk treghet der gamle måter å gjøre ting på fortsatt dominerer (Aase, 1998).

I boken sin «*The Checklist Manifesto*», forfatteren Atul Gawande skriver at sjekklister har «*evnen til å kunne forsvare hvem som helst, til og med de erfarne, mot feil i mange flere oppgaver enn vi er klar over. De gir et slags kognitivt nett. De fanger opp mentale feil som er iboende i oss alle – feil med hukommelse, oppmerksomhet, og grundighet. Og fordi de gjør det, gir de store, uventede muligheter*». Derimot nevner han også at sjekklister har grenser, så det er viktig å «*identifisere hvilke typer situasjoner sjekklister kan hjelpe med og hvilke de ikke kan*». Derfor påstår han at «*sjekklister må ikke brukes som mandater som hindrer istedenfor å hjelpe*». Han snakker også om at det er veldig viktig å huske at sjekklister «*krever regelmessige revisjoner og kontinuerlig forbedring*» fordi situasjoner de brukes for kommer til å endre seg etter hvert. Gawande mener at «*hvis ikke sjekklister hjelper, er det ikke riktig å bruke dem. Men hvis de gjør det, må vi være klare til å omfavne muligheten*» (Gawande, 2010).

3.8 Videre Bruk av Resultater fra Litteraturgjennomgang

Litteraturen som har blitt introdusert og presentert i dette kapitlet består av teorier, metoder og funn som ulike forfattere har beskrevet i bøker, artikler og konferansehandlinger, og informasjon fra ulike offentlige organisasjoner og statlige organer. Litteraturgjennomgangen var sentrert rundt fem temaer: verdiskapning i bedrifter, lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler. Disse danner grunnlaget for tematikken i masteroppgaven, og dermed for besvarelsen av forskningsspørsmål.

Disse temaene kommer til å bli diskutert videre i kapittel 5 Analyse og Diskusjon. Der vil informasjonen fra ulike teoretiske kilder bli sammenlignet, og brukt for å sette funn fra resultater i større perspektiv, og utarbeide en helhetlig forståelse av hvordan bedrifter kan skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler. Funn fra teorikapitlet vil også bli brukt i kapittel 6 Konklusjon for å svare på forskningsspørsmål som har blitt definert i denne masteroppgaven.

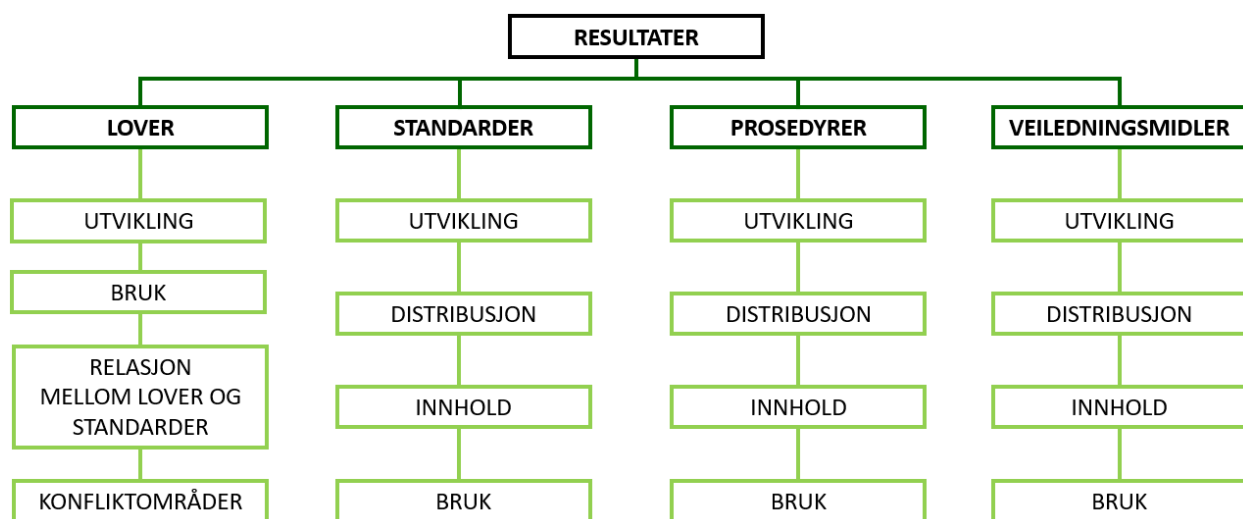
4 Resultater fra Datainnsamling

4.1 Introduksjon

Målet med resultatkapitlet er å presentere funn fra alle gjennomførte intervjuer og spørreundersøkelser. Resultatene blir presentert i to former. Den ene er sitater som bedriftsrepresentanter har sagt i intervjuer og skrevet som svar i spørreundersøkelser, som har blitt fremstilt i tekstform. Den andre formen er resultater fra flervalgs spørsmål i spørreundersøkelser, som blir fremstilt i form av ulike tabeller.

Som nevnt i Metode, datainnsamling for denne oppgaven ble gjennomført i to deler. Den første var et spesialiseringsprosjekt med fokus på veiledningsmidler, og den andre var en masteroppgave hvor informasjon om lover, standarder og prosedyrer ble samlet inn. Dermed, kronologisk sett ble data om veiledningsmidler oppnådd først, og informasjon om andre dokumenttyper samlet inn senere. Derimot, fremstillingsrekkefølgen i dette kapitlet vil følge Hierarki av dokumenttyper i bedrifter etablert i kapittel 3.3.1; det vil si lover, standarder, prosedyrer og til slutt veiledningsmidler. Dette er fordi da kan resultatkapitlet starte med lover som er overordnet og gjelder for alle bedrifter, og avslutte med veiledningsmidler som fungerer som støtte for andre typer dokumenter og er bedriftsspesifikke.

En oversikt over temaer som blir presentert i resultatkapittelet er vist i Figur 8:



Figur 8. Innhold i resultater

I intervjuene har bedriftsrepresentantene delt mye kunnskap om ulike temaer. De har snakket om hvordan ulike dokumenttyper utvikles og oppdateres, distribusjon og tilgjengelighet av ulike dokumenttyper, innhold i ulike dokumenttyper, og bruksområder og krav for bruk av de ulike dokumenttypene. I tillegg har intervjuobjektene nevnt en del utfordringer med utvikling, distribusjon og bruk av ulike dokumenttyper. Til slutt, bedriftsrepresentantene har også diskutert relasjonen mellom ulike typer dokumenter, inkludert hvordan de påvirker hverandre og områder hvor de gjelder. I resultatkapitlet blir disse funnene presentert i sin helhet i en rå form, og en analyse og diskusjon av temaene vil følge i kapittel 5 Analyse og Diskusjon.

4.2 Lover

4.2.1 Utvikling av lover

I Norge har lover «kjente utviklingsspor». «Forslag til nye lover og forskrifter, samt oppdateringer kan komme fra vanlige folk» eller fra en «overordnet bestilling fra politikerne i dialog med bransjen». Uansett, «forslag må gå gjennom den politiske prosessen med høringer og andre prosedyrer som sørger for at ting ikke endres for å støtte politiske agendaer». «Lovarbeidet starter med utredningsinstrukser som er gjort av departementer som fremmer forslag til Stortinget. Da er det Stortinget som avstemmer om forslaget skal bli godtatt, også er det departementet som iverksetter loven eller forskriften».

Innenfor bygg- og anleggsbransjen har man «lover og forskrifter, og veiledninger som forklarer dem». Det vil si «byggforsk serien og detaljblader som dokumenterer ulike løsninger som man kan følge for å oppfylle krav i forskrifter». Dette er fordi «forskrifter er ikke så detaljerte og beskriver ikke tekniske løsninger». «Man henviser heller til standarder som er mer detaljerte, for eksempel til Euro Koder utviklet av CEN, eller til nasjonale tillegg og Norske Standarder».

Det «kan noen ganger skje at ulike forskrifter motsier hverandre, for eksempel fordi loven har gått videre på noen områder. Det har for eksempel skjedd med Arbeidsplassforskriften som kan noen ganger være strengere enn TEK forskriften». «Det kan også alltid dukke opp situasjoner som folk ikke ha tenkt på før». «Hvis det skjer innenfor ansvarsområdet av ett departement er det mulig å justere forskrifter for å få dem samkjørt, men det er mye vanskeligere å korrigere når ting motsier hverandre i ulike departementer».

4.2.2 Bruk av lover i bedrifter

4.2.2.1 Ansvar for å følge lover og forskrifter

Det er «mange lover og forskrifter bedrifter må forholde seg til» og «avvik fra lover er veldig alvorlig og må registreres». I intervjuene har bedriftsrepresentantene nevnt mange ulike personer som har ansvar for at bedriften følger lover. «Det meste av ansvaret ligger helt opp på toppen» siden «styreformann, styret og administrerende direktør har det formelle ansvaret». Men, det er ofte «oppdragsledere som har ansvar for og oversikt over styrende dokumenter og har ansvar for å liste dem opp og forsikre at folk forholder seg til dem». I tillegg, «fagansvarlige», «kvalitetsledere» og «prosessiere forsikrer at ulike prosesser skjer ifølge lover» ved å «følge endringer i sine fagområder og informere andre i bedriften om dem». «Ledere får også bistand fra juridisk, advokater og HR». Generelt, «alle ansatte har et ansvar for å følge lover».

Det er også viktig å nevne at «i byggeprosjekter sier norsk lov at det er lover og forskrifter fra da prosjektet startet som gjelder selv om nye lover kommer under byggeperioden, så det er ikke pliktig til å taile endringer inn i pågående prosjekter». I tillegg, «det er begrenset hvor mye ansvar utover å levere ytelse som har blitt definert i kontrakten bedrifter har, med unntak av sabotasje hvor bedriften kan bli erstatningsansvarlig». Bedrifter «må melde fra om konsekvenser på prosjektet når lover endrer seg, men får ofte denne informasjonen fra entreprenøren, og må da håndtere det kontraktuelt riktig for å ikke bli grovt uaktsom». «Personlig har ansatte lite ansvar, men unntak av sikkerhetsprosjekter som er omfattet av sikkerhetsloven».

4.2.2.2 Distribusjon og tilgang til lover i bedrifter

Mange bedrifter «har et styringssystem hvor ansatte jobber, som er bygd i henhold til lovverket». «Brukerne av systemet skal ikke behøve å tenke på om de tilfredsstillt krav, fordi det skal være en naturlig del av det de holder på med». «Folk i ulike avdelinger er ansvarlig for å følge med på relevante forskrifter og endringer i dem» og «distribuerer endringer til andre i bedriften». «Fagansvarlige har ansvar for at folk har de rette lovene og forskriftene tilgjengelig» og at de «er lett å hente». De noen ganger «går inn i databasen og plukker ut gjeldende forskrifter». De «har også et ansvar for å overvåke Lovdata» som «er en database hvor bedrifter abonnerer til alle lover og forskrifter de forholder seg til».

4.2.3 Relasjon mellom lover og standarder

Lover og standarder dekker ofte samme temaer fra forskjellige perspektiver og bedrifter «skal forholde seg til regler uansett hvor de kommer fra». Generelt, «lover er overordnet og prinsipielle siden de kan kun endres av Stortinget» og «det finnes både forskrifter som er ganske runde og de som er strenge». Generelt, «lover vil alltid stå over standarder». Derimot, «lover har mye rom for tolkning, derfor et par preaksepterte løsninger blir konkretisert i standarder og håndbøker for å slippe å gå tilbake til lovverk. Hvis ikke vi tror de preaksepterte løsningene er bra nok, må vi dokumentere at den alternative løsningen er i henhold til forskrifter og lovverk». I tillegg, «noen ganger er det normer som dikterer hvordan man skal gjøre ting, og da blir de oppfattet nesten som en forskrift».

«Forskrifter som TEK17 gir generelt ikke svaret, men poengterer til hva man skal tenke på, og da må man gå inn i standardene for å se hva man bør gjøre for å tilfredsstillt forskriften». «Standarder er mer beskrivende på hvordan man skal tilfredsstillt kapasitetsmål, sentral godkjenning prinsippet, og hvordan man faktisk skal gjøre ting». «Standardene skal dekke det meste», og «selv om man noen ganger får ting godkjent i henhold til standarder kan de noen ganger oppleves strengt». Allikevel, «standarder er ikke forskrifter» og de «gir veiledning til hvordan ting skal dokumenteres for å forsikre kvalitet, og ikke direkte løsninger, så man må noen ganger søke avvik fra standarder for å oppfylle norske lover».

4.2.4 Konfliktområder mellom nasjonale lover og internasjonale standarder

Noen bedriftsrepresentanter har sagt at de «har ikke sett noen konflikter» fordi «oppdragsledere må avklare rammebetingelser ved prosjektstart». Dette er fordi «i norsk bygge bransje er de fleste standardene harmonisert med lovverk, så med noen få unntak er det vanligvis ingen konflikter mellom dem». Bedriftsrepresentantene har også sagt at «internasjonale standarder pleier ikke å være veldig spesifikke, mer veiledende, derfor skjer det ikke ofte», og «standarder blir ofte fornyet». Andre ser konfliktområder «noen ganger», «for eksempel med GDPR». I tillegg, «når nye lover kommer fra EU, er det ofte de som gjelder over de norske, men de må først ratifiseres av Stortinget». I de fleste tilfellene, «hvis norsk regelverk er i strid med EU regelverk, så forandres norsk regelverk».

Generelt, «bedrifter må følge norske lover». Bedrifter «velger alltid lover og forskrifter over standarder, og må søke en løsning som tilfredsstillt nasjonale og internasjonale lover». Bedrifter «bryter aldri norsk lov eller forskrifter. De må heller presisere hvor i standardene de gjør avvik og få tillatelse til det fra oppdragsgiver eller de som skal godkjenne prosjektet, som kan være en lang prosess, men oppdragsgiveren vil heller ikke bryte lovverket så det pleier å gå bra».

4.3 Standarder

4.3.1 Utvikling av standarder

4.3.1.1 Relasjon og samarbeid mellom Standard Norge, CEN og ISO

«Standard Norge jobber sammen med ISO og CEN og har sekretariat i internasjonale og europeiske komiteer». I tillegg, «Standard Norge har tettere kontakt med noen nasjonale organisasjoner enn andre, for eksempel de i Skandinavia, Nederland og Storbritannia», som fører til «samarbeid om utvikling av verktøy og strategi». «Nasjonale organisasjoner som Standard Norge er medlemmer i CEN og ISO». «Standard Norge oppretter nasjonale komiteer i områder hvor det er interesse fra bransjen, og følger med på ISO og CEN sin arbeid i disse områdene. Dermed kan Standard Norge sende eksperter til CEN og ISO for å delta i standardutvikling, og kan også foreslå og lede nye prosjekter i CEN og ISO, samt stemme for godkjenning av standarder».

Når en standard blir utviklet av CEN eller ISO er det «den samme standarden som gjelder i Norge», og nasjonale organisasjoner «kan ikke gjøre noen endringer standarden, eller kopiere den på grunn av copyright». Generelt «et land har ikke lov til å ha nasjonale standarder som er i konflikt med CEN standarder. Hvis det kommer en ny CEN standard og den norske sier noe annet er Norge forpliktet til å trekke tilbake den norske standarden». Videre, «medlemmer av CEN er forpliktet til å informere alle andre CEN-medlemmer når de starter arbeid i et visst område, og sjekke om det allerede foregår et annet sted. Dette er for å ikke gjøre dobbelt arbeid, som kan lede til konflikter».

«CEN og ISO har en avtale som sier at de skal søke samarbeid så langt som mulig og utnytte ressurser sånn at det ikke foregår parallelt arbeid i disse organisasjonene». «Disse prosedyrene for samarbeid er definert i Wien avtalen». Dermed, de «kjører prosjekter parallelt hvor de deler alle dokumenter, kjører parallell avstemning, og publiserer standarder samtidig i ISO og CEN og dermed også i alle europeiske land». Selv om «CEN standarder blir automatisk nasjonale standarder», «kan det være store ulikheter mellom land og det kan være vanskelig å bli enig om standarden». «Da finnes det en prosedyre hvor et land kan stemme ja til standarden, men si at de reserverer seg fra ett punkt fordi det er i strid med nasjonal lov». «I enkelte tilfeller kan CEN-standarder også åpnes for nasjonale tillegg, for eksempel grunnet sikkerhet eller nasjonale krav».

4.3.1.2 Utviklingsfilosofi for standarder

Det «finnes standarder på nesten alle områder» og «om alt mulig». Standarder «blir utviklet både internasjonalt, og i Norge, særlig når internasjonale standarder ikke finnes, når de er veldig overordnet og man trenger noe konkret, eller fordi det er behov for norsk spesifikk informasjon». «Standarder gir veiledning til hvordan ting skal dokumenteres, ikke direkte hva løsningen er». «I utgangspunktet kan man dokumentere ting hvordan man vil, men det er ofte krevet av kunden at man dokumenterer ifølge standarder som ISO-9001 fordi det viser kvalitet». «Det vil si at bedriften må lage prosedyrer selv for å vise hvordan bedriften jobber, og da kunne bevise at folk faktisk jobber på denne måten».

Videre, det «finnes nesten ikke standarder som blir laget fra bunn av». «Mange standarder har eksistert i 50-100 år, så de utvikler seg stadig ved oppdateringer». «Det er ofte at man setter sammen to eksisterende standarder fordi de ligner for mye, eller deler en eksisterende standard i to fordi den dekker for mye». I tillegg, «mange europeiske standarder emigrerer til USA og vice versa, ikke for å kopiere dem, men for å

hente inspirasjon om tematikken. Dette er fordi folk må ha likt utgangspunkt i design og presentasjon av ideer i hele verden for å kunne samarbeide».

4.3.1.3 Utviklingsprosess av standarder

I Standard Norge starter utviklingsprosessen med «nok interesse fra industrien og finansiering». Forslagene til nye standarder «er basert på en dialog med næringslivet», og «forslag fra Standard Norge om ting som kan standardiseres, men da må næringen bli enig om at det er behov for det». Deretter «setter man opp en komité med en prosjektleder fra Standard Norge som jobber som fasilitator som driver prosessen». Derimot, «er det industrieksperter som skriver standarden». «De utarbeider forslag til standarden gjennom møter og når de har kommet til enighet, så sendes det til en åpen høring hvor hvem som helst kan kommentere. Etter det må eksperter gå gjennom kommentarene, vurdere dem og eventuelt justere standardforslaget. Så fastsettes det som en norsk standard etter en kvalitetssikringsprosess». «Hele prosessen tar ca. 2-3 år».

«I CEN og ISO er utviklingsprosessen tilsvarende». «Hvem som helst kan komme med forslag til prosjekter». «Nasjonale organisasjoner kan foreslå sine egne standarder til CEN og ISO» og «individer kan fremme forslag gjennom nasjonale organisasjoner». «For å gjøre det må man beskrive hva dette dreier seg om, hvem har interesse av dette, hva det bidrar til, og hvorfor er det viktig». «Forslagene sendes til den tekniske komiteen som jobber med dette området. Videre sendes det til alle medlemmer som et prosjektforslag, som de har to måneder for å vurdere og stemme over. Medlemmer må også si om de er interessert i å delta i utviklingsarbeidet fordi det er minimum fem land som må stille opp med eksperter for å starte prosjektet». «Deretter blir en komitee av eksperter etablert, og utviklingen fortsetter ifølge prosedyrer fra CEN og ISO».

Standarder «blir utviklet av eksperter som jobber ikke i standardiseringsorganisasjoner. Det er en tilleggsoppgave og et frivillig arbeid som eksperter får ikke betalt for». «Noen eksperter blir samlet inn i komiteer av fasilitatorer for å drive med utviklingsarbeidet, mens andre blir kontaktet gjennom faggrupper og komiteer, og sendt forslag til standarder i form av en link til en side hvor de kan kommentere». Generelt, «standardiseringsarbeid er ikke utviklingsarbeid, det handler om å standardisere beste praksis», som «kan basere seg på alt tilgjengelig kunnskap».

4.3.1.4 Oppdatering av standarder

Oppdatering «kan skje ved at folk sender forslag til oppdateringer av standarder», eller «uten forslag sendes det ut et automatisk spørsmål til medlemmer hvert femte år for å spørre om en standard skal fortsette, skal trekkes eller bør revideres». For å starte «setter man i gang en revisjonsprosess» og «danner en komité». Deretter «sendes det ut en forespørsel internasjonalt for å finne ut om andre er enige i at standarden må revideres, og hvis ja om de vil være med på arbeidet. Det må være nok medlemmer som sier ja for at prosessen kan fortsette».

For å oppdatere standarden «samles det opp ny forskning i området» og «komiteen møtes for å diskutere hvordan den nye kunnskapen kan implementeres inn i standarden». Deretter, «oppdateringsforslaget sendes ut på høring til alle land, som tar ganske lang tid», og «avslutter med en avstemning». «Hvis standarden er godkjent blir den utgitt som en revidert utgave».

4.3.1.5 Anskaffelse og valg av standarder i bedrifter

«I bygge bransjen er det nesten alltid gitt hvilke standarder som gjelder for prosjekter, fordi det er oppgitt i lover og forskrifter hvilke standarder man skal bruke». Derimot, «i noen smale områder må man vurdere hva som gjelder, og prosjektledere må bestemme hva skal brukes». Generelt, «jobben i ytelsen går mye på å finne sammen med oppdragsgiver hvilke standarder gjelder for de som prosjekterer (eks. hvilken kontraktstandard skal brukes)». Bedriftsrepresentantene har sagt at det er «prosessiere», «fagansvarlige» og «oppdragsansvarlige» som «har ansvar for å passe på at det som blir levert er i henhold til standarder», men «den som utgjør arbeidet må også gjøre sitt beste for å bruke siste versjonen av standarder». «I tverrfaglige situasjoner må fagansvarlige bli enige om hvilke standarder skal brukes».

4.3.1.6 utfordringer i utvikling av standarder

Det er flere utfordringer med utvikling av standarder som har blitt nevnt i intervjuer:

- **Finansiering:** «Standardiseringsorganisasjoner får penger gjennom salg av standarder, men det dekker ikke alt» så de «må søke finansiering». Derfor «de som jobber med utvikling i komiteer får ikke betalt», og «det er frivillig på grunn av kunnskap og interesse», som betyr at «fundamentet for industrien er utviklet uten penger». «Mer finansiering kunne hjelpe med organisasjonen av hele systemet og få prosesser til å fungere mer effektivt».
- **Sakte prosess:** «Utviklings- og oppdateringsprosessen er veldig sakte. Det fører til at standarder er konstant bak skjema og bak nytt forskning». I tillegg, «er det enkelte standarder, eller deler av dem, som har vært «on hold» i veldig mange år». «Mange standarder blir aldri ferdig fordi prosjekter blir glemt eller forlatt».
- **Innsamling av kommentarer:** «Når standarder er på høring blir tilbakemeldinger samlet inn gjennom spørreskjemaer. Det betyr at man ikke kan diskutere tolkninger av standarder og kan kun kommentere på det som ligger i skjema som begrenser type tilbakemeldinger man kan gi». I tillegg, «de som analyserer skjemaer vet heller ikke hvordan folk har tolket standarder når de tolker deres kommentarer».
- **Korrigerings av feil:** «Klager og kommentarer om mulige feil blir ikke utforsket godt nok». Dette er fordi «hvis en standard ble godkjent for mange år siden, og det var ingen som kommenterte på den mulige feilen da, antar folk automatisk at standarden er korrekt». Derfor «hvis standarden er godt etablert er det vanskelig å forandre den».
- **Digitalt samarbeid:** «Internasjonalt alt samarbeid foregår i møter. Der er vanskelig når medlemmer ikke ser hverandre over lange perioder, fordi man mister diskusjoner og ideutveksling som ville skjete mellom møter over kaffe og lunsj».

4.3.2 Distribusjon av standarder

4.3.2.1 Distribusjon fra ISO og CEN til Standard Norge

Standard Norge «får standarder direkte fra ISO og CEN». «Det er mange ISO standarder som selges direkte og er frivillige å bruke», men «noen ISO-standarder gis ut som norsk standard med kode NS-ISO». «Dette bestemmes av behov på markedet, og det pleier å være de mer sentrale standardene som fastsettes som norske standarder». Situasjonen ser litt annerledes ut med CEN standarder, siden «Norge er forpliktet til å utgi alle standarder utviklet av CEN som norske standarder og tilgjengeliggjøre dem». Videre, «Standard Norge har ansvar for distribusjon av standarder i Norge, gjennom sin salgsorganisasjon som heter Standard Online».

4.3.2.2 Distribusjon og tilgang i bedrifter

De fleste intervjuobjektene har sagt at bedrifter «*abonnerer på tjenester fra Standard Norge*» som inkluderer «*basispakke, og andre standarder ved behov*». Siden bedrifter «*må betale for tilgang til standarder*», i de fleste bedriftene «*bli [standarder] ikke kopiert til den interne serveren*» og i stedet «*hentet fra Standard Norge hver gang de skal brukes*». Derimot, «*i noen tilfeller ligger standardene ved kontrakter*», eller i et «*dokumentbibliotek i store prosjekter*». I noen bedrifter er det sånt at «*alle har tilgang til alle standarder*», mens i andre er det «*kun de som trenger dem*». Uansett er det «*begrensninger på å skrive ut og laste ned standarder*».

4.3.2.3 utfordringer i distribusjon av standarder

Bedriftsrepresentanter har sagt at de «*ser i prinsippet ikke noen utfordringer med distribusjon*» fordi de «*har et web-abonnement på de standardene som trenges*», eller «*et dokumentbibliotek med standarder, som er tilgjengelig for alle*». Andre har sagt at «*det finnes utfordringer, men ikke så store at de ikke løses ved å svare på spørsmål*». Det eneste som har blitt nevnt som en virkelig utfordring er at «*tilgang for hver bruker koster penger, som kan føre til begrensninger for hvem får tilgang til standarder i bedriften*».

4.3.3 Innhold i standarder

«*Det varierer veldig hvilke standarder brukes*» av bedrifter. Det «*avhenger av type oppdrag og fagområde*» fordi «*alle våre fagområder har spesifikke standarder de ulike fagene må forholde seg til*». Selv om de ble spurt om standarder, var det flere som nevnte at «*TEK17 forskriften ligger til grunn for alt*». Ellers har intervjuobjektene snakket om «*ISO standarder*», «*Norske Standarder*» og «*NORSOK*», og generelt «*tekniske standarder*». De ulike områdene hvor standardene benyttes er presentert i Tabell 12.
Tabell 11. Innhold i standarder

TEMA	EKSEMPLER NEVNT AV BEDRIFTSREPRESENTANTER	ANTALL BEDRIFTER
Teknologi	NS8407, tekniske standarder	6
Styring	ISO for forretningsprosesser, ISO 9001:2015 kvalitetsledelse	6
Økonomi	NS3453 spesifisering av kostnader i byggeprosjekt	2
Bærekraft	BREEM, ISO 14001 miljøledelse	3
HMS	ISO 9001, ISO 27001	4
HR/Arbeidsmiljø	ISO 45000 ledelsessystem for arbeidsmiljø og helse	2
Andre	NORSOK for dokumenthåndtering	2

4.3.4 Bruk av standarder

4.3.4.1 Krav for bruk av standarder

Alle bedriftsrepresentantene har sagt at «*standarder skal brukes*». Dette er fordi «*ofte for å få et prosjekt fra kunden må man vise at man følger standarder for å bevise kvalitet, hvis ikke får man ikke jobben*». I

tillegg, «bedrifter må jobbe i henhold til preaksepterte løsninger i standarder, fordi hvis ansatte avviker tar bedrifter på seg et ansvar som de ikke har, ikke skal ha, og ikke har kompetanse til». Bedrifter «auditerer også leverandører for å sjekke at de har riktige sertifiseringer, som beviser kvalitet», og noen bedrifter «har en liste av godkjente leverandører». Dette er fordi «ved å følge standarder er bedrifter dekket i form av forsikringer knyttet til bruk av standarder».

Likevel, «standardene kan være lite detaljerte noen ganger, og da må man supplere med prosedyrer», eller «i noen tilfeller kan søke avvik fra standarder». Det kan gjøres ved å «pointere ting som bedriften søker om å ikke følge og hvorfor, for eksempel konflikter med norsk lov, og avklare situasjonen med kunden», «Man kan vanligvis avvike i administrative og kontraktsmessige situasjoner, men ikke i tekniske situasjoner, og uansatt så må man få godkjennelse fra bedriftens juridiske avdeling for å avvike».

4.3.4.2 Interne og eksterne kontroller av bruk av standarder

De fleste bedriftene har rapportert at de «har regelmessig gjennomgang og revisjon av styringssystemet minst en gang i året», eller «har en halvårlig revisjonsplan» for «alle kontorer og divisjoner». I løpet av en intern kontroll «velger vi ut noen prosjekter og reviderer dem ved hjelp av våre kvalitetssikrings rutiner» og «tar stikkprøver fra forskjellige oppdrag, sjekker forhold til styrende dokumenter, og kvalitetskoordinatorer». Kontroller «kan ha ulikt fokus (kvalitetssystem, oppfylling av kontrakter i leveringer, SOA og miljø, sikkerhetsloven, osv.)» og «et visst antall prosjekter per år blir revidert». I tillegg, bedrifter «kontrollerer leverandører i forhold til korrekt bruk av standarder ved hjelp av kontrakter og regelmessige sjekk».

«Eksterne kontroller skjer for eksempel når bedriften fornyer ISO sertifiseringen, som skjer hvert 1-2 år. Da er det kvalitetsleder og ledergruppen som styrer prosessen». I noen bedrifter er det «DNV som kommer inn og gjør en sjekk». I tillegg, eksterne kontroller kan skje gjennom «det offentlige kvalitetssikringssystemet (KS1 og KS2)», «kommunerevisjon eller riksrevisjon i statlige prosjekter» eller «kan også gjøres av skattemyndigheter». «Eksterne revisjoner kan skje spesielt i sensitive prosjekter på grunn av sikkerhetsloven».

4.3.4.3 Bruk av standarder i langvarige prosjekter

Bedriftsrepresentanter hadde ulike perspektiver om hvordan bedrifter bør håndtere oppdateringer i standarder midt i et prosjekt. «Det kan variere veldig» og «kommer an på når endringen kommer i prosjektlivsløpet. Veldig ofte kan man endre ting i begynnelsen, men ikke senere på grunn av konsekvenser av endringen». Det «avhenger også av type oppdatering» og «er ofte regulert i kontraktene, og eventuelle endringer må bli tatt opp med kunden». «Det finnes to valg. Enten vi følger det som gjald da prosjektet startet, eller vi gir ut en endringsmelding hvor vi peker ut forskjeller mellom standardene og får dem konsekvens utredet i forhold til kostnader, tid, kvalitet, risiko og andre konsekvenser. Da kan vi gjøre et vedtak om standarden skal byttes».

Mange intervjuobjekter har sagt at «man praktiserer ikke tilbakevirkende kraft» fordi «tidspunktet man søker arbeidstillatelse er nullpunktet i prosjekter, så man bruker lover og standarder som er gyldig på det tidspunktet. Det kan skje at man bruker nye standarder på HMS, men nesten aldri på tekniske løsninger på grunn av kostnader og mengde arbeid». Likevel, «må man referere til standarder som har blitt brukt ved å dokumentere hva som er utført i henhold til hvilke standarder». Andre bedriftsrepresentanter har snakket om at «hvis kunden krever at vi forholder oss til den nye standarden da må vi gå gjennom nøye og se hva det er som er gjort av forandringer, søke endringer, og innføre krav for ekstra betalinger». Derimot,

bedriften «må tenke tverrfaglig og vurdere hvordan forandringer i et fag vil påvirke arbeidet i resten av prosjektet», spesielt fordi «endringer lager regnskap for ekstra arbeid over den opprinnelige avtalen».

4.3.4.4 Konfliktområder i bruk av standarder

«Det skjer» «noen ganger» at ulike standarder anbefaler ulike løsninger for den samme situasjonen, men standardene «blir mer og mer systematiske etter hvert» så det skjer «hovedsakelig i spesialtilfeller». Det kan skjer når det er «noen henvisninger til utenlandske standarder som er i strid med norske» og «i situasjoner hvor det ikke finnes en norsk standard, og man må velge mellom ulike utenlandske». Det ble også nevnt at konfliktområder oppstår «mer i administrative regler, når ting ikke helt snakker sammen». I sånne tilfeller «må man tenke logisk siden det handler om tolkning, forståelse og bruk av standarder og normer». «Man må bestemme hvilken standard er viktigere ved å konsekvens utrede avvik og dokumentere dem». Det er også «vanlig at kunden definerer hvilke standarder skal brukes ved prosjektstart for å unngå konflikter senere».

4.3.4.5 utfordringer i bruk av standarder

Selv om det var noen bedriftsrepresentanter som mente at «det er ganske greit å forholde seg til standarder», var det fortsatt en del utfordringer med bruk av standarder som har blitt nevnt:

- **Detaljeringsnivå:** «Det er utfordrende å tilpasse standarder slik at de er generelle nok for å inkludere de fleste situasjonene, men detaljerte nok for at folk jobber på samme måte». «De er ofte laget litt mer rigide og generelle enn man noen ganger har behov for». Mens «mange internasjonale standarder fungerer mer som veiledninger».
- **Tydelighet:** «Standarder kan være vanskelig å forstå, må tolkes, og klargjøres hva de mener». Derfor «må de skrives tydelig nok for at folk skjønner hva skal gjøres, sånn at det ikke tolkes på forskjellige måter».
- **Etterlevelse:** «Det kan være vanskelig å få folk til å følge riktige standarder», «gjøre ting riktig i oppdragene, gjøre revisjoner, og sjekke om nye standarder har kommet».
- **Håndtering av avvik:** «Det kan oppstå situasjon som ikke er dekket i standarder». Dermed er det «nyttig å bruke et avviksregime hvor man kan i forkant melde inn og konsekvens utrede avvik fra standarder».
- **Forandringer i standarder:** «Standarder revideres litt sjeldent». I tillegg, «får man ikke varsler når en ny standard kommer som kan skape problemer».
- **Åpenhet:** «Det mangler åpenhet i forhold til hvem har ansvar for ulike standarder og hva slags kvalifikasjoner utviklingsteamet har, samt hva er planen for neste revisjon og videre oppdatering».

4.4 Prosedyrer

4.4.1 Utvikling av prosedyrer

4.4.1.1 Utvikling av interne prosedyrer vs. bruk av eksterne

Alle bedriftsrepresentantene har sagt at de «lager prosedyrer internt i bedriften», enten om det er «alle fra scratch» eller «både laget internt og hentet fra eksterne kilder». Noen eksterne kilder for prosedyrer som har blitt nevnt er «bransjeorganisasjoner», «MBI», «tolkninger av standarder fra SINTEF» og «Byggforskserien». Prosedyrene blir «hentet eksternt hvor det er fornuftig» fordi «det er unødvendig å lage sin egen hvis noen andre har laget en god prosedyre» og da kan bedriften «bruke andres erfaringer». Likevel, «eksterne prosedyrer må være tilpasset kulturen og måten man jobber på i bedriften».

4.4.1.2 Grunnlag for utviklingsprosessen av prosedyrer

«Prosedyrer skal regulere det man gjør og forstås av mange» dermed «utviklingsprosessen av en prosedyre avhenger av hvilket område den skal dekke». Derimot, mange bedrifter «følger en mal for prosedyreskriving sånn at alle prosedyrer har samme startpunkt». «Noen ganger blir det også laget prosjektspesifikke prosedyrer på store prosjekter for å forsikre at alle jobber på den samme måten og fasilitere tverrfaglig samarbeid».

Prosedyrer blir vanligvis laget basert på «tolkninger av standarder, beste praksis i bedriften eller i bransjen, og erfaring». «Standarder danner ofte grunnlaget for utvikling av prosedyrer, siden systemer er lagt opp for å tilfredsstille ISO standarder (for eksempel 9001)». I tillegg kommer «beste praksis i bransjen, samt prosjektteori og fagfora som blir gitt ut av Prosjekt Norge og EBA (Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg)». Den siste komponenten er «observasjon av hvordan folk jobber i bedriften», «erfaring, forbedringsforslag, og registrerte avvik».

4.4.1.3 Ansvar for utvikling av prosedyrer

Mange bedrifter «har et styringssystem som er prosessbasert» hvor ansatte «kan klikke på ulike prosesser og få beskjed om krav som gjelder for det steget». Det er hovedsakelig fordi bedrifter «er ISO sertifiserte, og standarden sier at bedrifter skal være prosessorienterte» dermed «alle prosesser har en eier som er ansvarlig for prosessen» og «forbedringsarbeidet betyr en kontinuerlig utvikling av nye prosedyrer». Bedriftsrepresentanter har sagt at ansvar for å lage prosedyrer ligger hos «faglige ansvarlige», «prosseiere» og «kvalitetsansvarlige». Derimot, selve prosessen av å skrive prosedyrer er ofte «delegert til ulike områder» og «delegert rundt til de som faktisk bruker rutiner og prosedyrer», så det «kan variere hvem som faktisk skriver dem».

4.4.1.4 Detaljeringsnivå i prosedyrer

De fleste bedriftsrepresentantene har sagt at «prosedyrer bør være så generelle som mulig», «to the point» og rett og slett «tilstrekkelig detaljerte, men så enkle som mulig». Dette er fordi bedrifter «heller refererer til bakgrunnsinformasjon i form av veiledningsmidler» og «beskriver nødvendige steg for å komme til et mål» fordi «for lange prosedyrer blir ikke lest». «Det som er viktig er å forklare forventninger til resultatet, men det kan finnes flere måter å komme seg frem til riktig mål». Noen intervjuobjekter har også nevnt at «det er en balansegang» og «detaljeringsnivået kommer an på prosedyren og hensikten med den». For eksempel «fullmakts regimer (hvor mye penger folk får lov til å bruke) må være detaljerte», samme med «montasjer hvor ting må monteres på riktig måte».

4.4.1.5 Håndtering av henvisninger til andre dokumenter i hierarkiet

De fleste bedriftsrepresentantene har sagt at de «pleier å henvise» og «referere til ulike standarder og forskrifter» når de utvikler prosedyrer. Andre har sagt at «vi bruker både referering og kopiering», «hvis det er spesifikt nok så kan man gjengi og det gjøres hvis det er nødvendig for å få frem budskapet, men vi pleier å unngå det». Dette er fordi «hvis du kopierer så går du kjapt i en felle når standarden blir forandret» og «det er lett å få avvik» fordi «det vanskeligste med et styringssystem er å holde det oppdatert, så man vil unngå å oppdatere masse tekst». Dermed bedrifter «hensiver til forskrifter og standarder så langt som mulig fordi da gjelder henvisningen selv om det har vært en endring i standarder eller lover».

4.4.1.6 Oppdatering av prosedyrer

Alle bedriftsrepresentantene har snakket om at oppdateringsansvaret ligger hos «*prosesseierne*», «*fagansvarlige*», «*kvalitetsledere*», eller generelt «*de som har skrevet prosedyrene*». Det er en del intervjuobjekter som har sagt at bedriften «*har ingen faste regler for oppdatering*» og det foregår «*ved behov*». Dette er fordi «*prosedyrene er dynamiske og i forbedring hele tiden*» dermed er det «*en kontinuerlig utviklingsjobb*» å oppdatere prosedyrer. Andre bedrifter foretrekker en «*årlig gjennomgang*» og «*regelmessig oppdatering av prosedyrer*».

Generelt, prosedyrene «*oppdateres når vi ser at vi må jobbe på en annen måte, ting bør gjøres annerledes, det kom en bedre løsning, eller få å effektivisere prosesser*». Derfor er det flere bedrifter som «*oppmuntrer ansatte til å dele gode ideer for optimalisering*» ved å «*samle tilbakemeldinger i kvalitetssystemet om prosedyrer som bør forbedres, klargjøres og slettes*» og dermed «*har en forbedringsportal hvor folk kan melde inn forbedringsforslag*». «*Etter hvert får man en liste med forslag og avvik fra prosedyrer, som kan brukes som basis for oppdatering og utvikling av nye prosedyrer*». I tillegg, er det «*viktig å kaste bort gamle prosedyrer, kutte ut å mye som mulig, og bare beholde det som er brukbart, brukervennlig og enkelt*».

4.4.1.7 Utfordringer i utvikling av prosedyrer

Bedriftsrepresentantene har nevnt flere utfordringer med utvikling av prosedyrer, som kan oppsummeres til å være:

- **Mangel av ressurser og kompetanse:** Både «*utvikling og oppdatering av prosedyrer er en stor jobb som krever mange ressurser*». Dette er vanskelig fordi «*folk prioriterer prosjektjobb og mangler tid*», og «*gjør det ved siden av det operative*». Spesielt fordi «*man må finne noen som sjekker og godkjenner prosedyren din, og det kan være vanskelig å finne folk som er på samme faglig nivå som den som skriver prosedyren*». I tillegg er det mange som «*vet hvordan de skal jobbe, men synes at det irriterende å beskrive det de pleier å gjøre*» og andre som «*ikke klarer å forklare hvordan de jobber*».
- **Enkelthet:** «*Det er vanskelig å få prosedyrer så enkelt som mulig*». «*De er laget for å bety noe, hvis de er for vanskelige å forstå bli de ikke brukt*» som er spesielt viktig å huske siden «*etter hvert kan prosedyrer bli for detaljerte og rigide, og kan motsi hverandre fordi man mister kontroll over dem*». Derfor må man «*finne riktig nivå på enkelthet, detaljer, utseende av maler, språkbruk og referanser*».
- **Mengde:** «*Man bør ikke lage for mange prosedyrer*», men «*bør være presis*» og «*fjerne gamle og slå sammen prosedyrer hvis det er mulig*». I tillegg er det viktig å vurdere om en prosedyre bør bli laget i det hele tatt fordi «*man bør ikke alltid tette alle hull i prosedyrer fordi det kan være enkeltstående tilfeller, som kan medføre mer tekst i prosedyrene og nesten aldri bli brukt*».

4.4.2 Distribusjon av prosedyrer

4.4.2.1 Distribusjonskanaler og tilgjengelighet av prosedyrer

Alle bedriftsrepresentantene som har blitt intervjuet har sagt at prosedyrene «*er tilgjengelige elektronisk*» og «*ligger i kvalitetssystemet*» eller «*kan finnes i styringssystemet*». Det ble også nevnt at «*folk er nødt til å hente prosedyrer selv fra styringssystemet*» fordi «*ingenting blir sendt ut, utenfor spesifikke tilfeller*». I tillegg har en bedriftsrepresentant sagt at «*det er viktig at folk har et sted å finne ting, at ting ikke blir distribuert på epost, eller lastet ned og skrevet ut av individer fordi da kan de lett bli utdatert*».

Når det gjelder tilgang til prosedyrer, så har de fleste intervjuobjektene sagt at «*alle har tilgang til alt*», hvor «*alle har leserrettigheter, men ikke alle kan endre prosedyrene*». Det var også noen som har nevnt at «*prosedyrene er generelt tilgjengelige til alle, men unntak av det som er sikkerhetsbelagt*». I tillegg, «*i store prosjekter henter man ofte prosedyrer fra bedriftens system og lager sitt eget system hvor alle i det prosjektet har tilgang, men ikke alle i bedriften, som må da be om å få tilgang*».

4.4.2.2 Utfordringer med distribusjon av prosedyrer

I løpet av intervjuene har bedriftsrepresentantene nevnt flere utfordringer med distribusjon av prosedyrer i bedrifter:

- **Systembruk:** Det kan lett skje at «*folk ikke helt finner fram eller skjønner systemet*» og «*sliter med å finne riktige prosedyrer i systemet*».
- **Implementering:** «*Man bruker ikke nok tid til implementering og oppfølging for å forsikre at folk faktisk bruker prosedyrer og gjør sånn som de skal*». «*Det trenges mer tid for å innføre nye prosederer på en tydelig og god måte*».
- **Fjerntilgang:** «*Tilgjengelighet til interne systemet når man sitter hos kunden er en utfordring. Da kan man ikke hente prosedyrer som er lagret internt på grunn av sikkerhetsbarrierer*».

4.4.3 Innhold i prosedyrer

En del bedriftsrepresentanter har nevnt at de «*forandrer systemet fra å være prosedyreorientert til prosessorientert*». Dette er «*fordi ISO 9001:2015 er prosessorientert i motsatt til den forrige som var prosedyreorientert*». Dermed var det noen intervjuobjekter som snakket om at «*vårt styringssystem er prosessbasert og liten grad basert på konkrete prosedyrer. Vi beskriver prosessene våre med krav, beste praksis og informasjonsobjekter*». Derimot, andre bedrifter «*benytter seg av prosedyrer*».

De ulike temaene bedrifter skriver prosedyrer om er presentert i Tabell 12.

Tabell 12. Innhold i prosedyrer

TEMA	EKSEMPLER NEVNT AV BEDRIFTSREPRESENTANTER	ANTALL BEDRIFTER
Teknologi	IT, anskaffelser	4
Styring		5
Økonomi		4
Bærekraft		3
HMS		4
HR/Arbeidsmiljø	Code of Conduct, konsern policy, etisk regelverk	3
Andre	Dokumenthåndtering	4

4.4.4 Bruk av prosedyrer

4.4.4.1 Krav for bruk av prosedyrer

Alle bedriftsrepresentantene har sagt at «*de gjeldende prosedyrene skal brukes*». Det var et intervjuobjekt som sa at «*prosedyrer må følges fordi de beskriver standarder som må følges, ellers får man ikke godkjenning på en audit*» og videre at «*hvis det oppdages at en prosedyren fungerer ikke lenger, betyr det ikke at folk kan gjøre noe annerledes, prosedyren må oppdateres først*». Andre bedrifter bruker et system hvor «*prosedyrer har et gitt virksomhetsområde hvor de gjelder (alltid eller av og til)*», eller «*har delt prosedyrer inn i tre kategorier: rødt = krav, gult = bør (beste praksis), grønt = informasjon (veiledningsmidler)*».

Likevel, «*bare fordi det er påkrevd å bruke prosedyrer betyr ikke 100% etterlevelse*». I mange bedrifter «*kan man gå inn i systemet og sjekke om folk faktisk følger prosedyrer*» fordi «*det kan være gode grunner for å ikke følge beste praksis*». Derfor i nesten alle bedrifter «*kan man søke avvike fra prosedyrer*» fordi «*prosedyrer tar ikke hensyn til alt*». Derimot, «*det må alltid dokumenteres og begrunnes*».

4.4.4.2 Bruk av prosedyrer i langvarige prosjekter

Intervjuobjektene hadde ulike synspunkter da de ble spurt om bedrifter bør bruke prosedyrer som gjald da prosjektet startet eller prosedyrer som gjelder nå i langvarige prosjekter. For mange er det en «*evig diskusjonstema*» og det «*avhenger av hvor i prosessen man er*» og «*prosjektstørrelsen*». En bedriftsrepresentant har sagt at «*i den ideelle verden ønsker man å lage et sett med generelle krav tidlig i prosjektet til alle som er i prosjektet, som gjelder gjennom hele prosjektet*». Ofte gjøres det sånt at «*nye prosedyrer gjelder for prosjekter som starter etter prosedyren ble innført, eller det settes en deadline for hvilke oppdrag skal følge prosedyren basert på startdato*», og da er prosedyrene «*ikke endret om mulig*».

«*Men, da mister man læring underveis*». Derfor «*i praksis endrer man ofte prosedyrer etter man får ny erfaring*». Dermed bedriften «*må ha et endringsregime for å muliggjøre endringer, men de må alltid vurderes fordi de har en kostnad*». Det har også blitt nevnt at «*det kan skape problemer når kontrakter følger ulike prosedyrer*» og «*kan være vanskelig hvis et prosjekt sitter igjen med gamle prosedyrer*». Generelt, bedrifter «*må bestemme om endringen blir bare problemer, eller om det fører til et bedre prosjekt*» og «*vurdere hvilke prosedyrer gjelder for hele bedriften, og hvilke gjelder gjennom livsløpet av langvarige prosjekter*».

4.4.4.3 Konfliktområder i bruk av prosedyrer

Det var noen bedriftsrepresentanter som sa at «*det kan skje at noen prosedyrer motsier hverandre*» og at «*det skjer av og til fordi ting kan være utydelig*». Likevel generelt «*prøver man å unngå sånne prosedyrer*» og «*det er ikke et stort problem*», spesielt for bedrifter som «*er prosessorienterte som betyr at man blir kvitt av mange prosedyrer*». Hovedsakelig sånne situasjoner kan oppstå «*hvis ikke avdelinger er samkjørt*» og «*på grunn av forskjellige prosedyreeiere*». For å korrigere situasjoner har alle bedriftsrepresentanter snakket om ulike variasjoner av «*finne de som har ansvar for prosedyrene, diskutere og klargjøre hva som bør gjøres, og oppdatere eller slette prosedyrene*».

4.4.4.4 Utfordringer i bruk av prosedyrer

I samtalene med intervjuobjektene har følgende utfordringer med bruk av prosedyrer blitt nevnt:

- **Etterlevelse:** For å «få folk til å følge det som blir skrevet» og «bruke systemet til intensjon» «må man forklare hvorfor ting må gjøres på denne måten som er beskrevet i prosedyrer». «Uten å informere ansatte om hvilke prosesser og prosedyrer finnes i bedriften, og implementering av dem sånn at folk er kjent med dem, og hvordan og hvorfor de gjelder, vil folk ikke ta dem i bruk».
- **Opplæring:** «Informasjon og opplæring er sentralt, ellers vil folk ikke bruke prosedyrer». Det kan noen ganger skje at «gamle ansatte gir opplæring til nye uten å sjekke oppdateringer».
- **Vaner av erfarne ansatte:** «Ansatte som har gjort ting på en måte i flere år ofte sjekker ikke om ting har blitt oppdatert», fordi de «påstår at de «vet» hva de skal gjøre». Det kan også hende at de «glemmer at prosedyrene finnes og gjør det som de tror er riktig, eller det de pleier å gjøre». Det er også andre tilfeller hvor «folk ikke liker prosedyren, så de gjør ting som de synes er bedre uten å informere andre», selv om at «i mange tilfeller ville folk få tillatelse for fravik om de hadde søkt det».
- **Nedlastning og lokalt lagring:** Det «skjer ofte at folk lagrer prosedyrer lokalt hos seg selv og bruker dem derfra, istedenfor fra systemet, og dermed får ikke med seg endringene». Det fører til at «folk lagrer det et sted og bruker utdaterte prosedyrer etter hvert».

4.5 Veiledningsmidler

4.5.1 Utvikling av veiledningsmidler

4.5.1.1 Utvikling av interne veiledningsmidler vs. bruk av eksterne

Alle intervjuobjekter har sagt at «veiledningsmidler blir utviklet internt». Likevel, har de nevnt at det er «med unntak av dataprogram», og at «teknologiske løsninger for håndbøker er ofte kjøpt, og det er mye eksternt regelverk, standarder etc. som bestemmer hva vi må ha med i veiledningsmidler». Andre har sagt at «det meste er egenutviklet, men vi inkorporerer eksterne veiledningsmidler der det er hensiktsmessig». En bedriftsrepresentant har sagt at de «henviser mye til håndbøker, videoer og annet materiale som ligger tilgjengelig på nettet, men de ser stort sett bestandig et behov for å skrive en egen forklaring på hvordan kontoret skal bruke ulike verktøy og systemer».

4.5.1.2 Grunnlag for utviklingsprosessen av veiledningsmidler

Mange bedrifter baserer utvikling av veiledningsmidler på «beste praksis i bedriften», som kan bety alt fra «eksempeldokumenter fra vellykkede prosjekter» og «interne krav», til et «ønske om hvordan ting bør skje». Et objekt sa at de baserer utviklingsprosessen på erfaringsrapporter hvor «folk skriver refleksjonsnotater mens de jobber i prosjekter, sånn at andre kan lære fra deres erfaringer. De inneholder hva har skjedd i prosjektet, hva de er fornøyde med eller ikke, hva har fungert bra og hvorfor, og hvilke tiltak bør iverksettes». Andre måter å skrive veiledningsmidler er å «basere dem på eksisterende regelverk, for eksempel norske og internasjonale standarder», eller bruke eksterne verktøy som «Prins2 og andre». Når det gjelder bruk av eksterne kilder er det viktig å «tilpasse eksterne informasjonskilder til denne situasjonen man er i, for eksempler systemet man bruker, lokale regler og hvordan bedriften opererer».

4.5.1.3 Ansvar for utvikling av veiledningsmidler

I bedrifter er det ofte «*lederne innen ulike fagområder som har ansvar for å holde styr på hvilke veiledningsmidler finnes og hva bør utvikles*». Disse lederne «*har ansvar for å foreslå at noe skal legges inn eller tas ut, men må ikke nødvendigvis være forfattere*» av veiledningsmidler. Isteden, de «*koordinerer og delegerer bort til de som har mest kompetanse i ulike områder*». De fleste intervjuobjektene nevnte at veiledningsmidler blir laget av «*faglige eksperter*» som enten «*har ansvar for det tema i selskapet*» eller «*har selskapsutvikling og revisjoner som en del av arbeidsbeskrivelsen*». Andre ganger er utvikling «*dugnadsbasert, i tillegg til vanlig jobb*» hvor «*veiledningsmidler blir laget av de som har interesse for det*». Utvikling er ofte «*en kollaborativ prosess*» med «*folk fra ulike fagområder*» hvor «*ulike grupper må skrive ned «sånn gjør vi det» i sine fagområder og kommunisere det skriftlig*».

4.5.1.4 Detaljeringsnivå i veiledningsmidler

Veiledningsmidler «*kan variere veldig*» i graden av detaljer de inneholder, «*noen er for detaljerte og noen er for like detaljerte*». Problemet med det er at «*for detaljert kan begrense hva den kan brukes til*» og «*for generelt gir ikke noe brukelig informasjon*». I tillegg, veiledningsmidler «*må være anvendelig*» og «*bør ikke være for lange fordi folk vil ikke lese dem*». Derfor «*må de tilpasses behovet*» og «*den som skriver dem må tenke på hva de skal brukes til, i hvilke situasjoner og skrive med det som utgangspunkt*». Det er «*de som lager håndbøker som bestemmer detaljeringsgrad, med forbedringer basert på tilbakemeldinger fra brukere*». Det må nevnes at en del intervjuobjekter mente at det «*kan være en utfordring å få ekspertene til å bli konkrete nok*», mens andre påsto at «*eksperter har en tendens til å detaljere for mye*». En del bedrifter «*starter så enkelt som mulig og supplerer med tips og triks etter hvert*» fordi «*det å sette seg ned å komme på flest mulig scenarioer fungerer ikke siden det dukker opp behov etter hvert*» så de «*skriver en base og påfyller etterpå*». Det er også fordi «*det varierer hva ulike personer trenger*».

4.5.1.5 Håndtering av henvisninger til andre dokumenter i hierarkiet

Noen bedrifter lager veiledningsmidler med tanken at de «*må stå på egne bein, og må kunne leses alene*» derfor har de «*skrevet dem uten å henvise til andre dokumenter*». Et problem med denne metoden er at det «*blir vanskelig å holde styr på oppdateringer*» av andre dokumenter og «*det blir for mye å vedlikeholde*». Derfor velger andre bedrifter å «*prøve å ikke gjenta for mye*» og isteden «*referere til forskrifter og andre eksterne standarder*». De «*skriver en overordnet, forklarende tekst i veiledningsmidler og henviser til detaljer i manualer*» og «*skriver nok i veiledningsmidler for å forstå hva utfordringen er og hva må gjøres i form av prosessbeskrivelser, og refererer til detaljer i andre dokumenter*». I veiledningsmidler beskriver de «*hvordan disse prosedyrene skal brukes*» og «*hva det betyr for kontoret*».

4.5.1.6 Oppdatering av veiledningsmidler

Oppdateringer skjer når det er «*endring i lovverk, forskrifter eller standarder*» og «*på grunn av brukerbehov, hvor noen sier at veiledningsmidler bør oppdateres*», eller fordi «*det er dokumenter som ingen bruker, så de bør kastes*». Mange bedrifter har «*fastlagte rutiner for gjennomgang og revisjon av veiledningsmidler*», hvor de «*plukker ut en håndfull hvert år for å sjekke hva blir faktisk gjort og hvordan det samsvarer med regler*». Andre bedrifter «*har et håp om kontinuerlig oppdatering, men i praksis skjer det sjeldent*» fordi de «*har ikke et strukturert system*» og «*oppdaterer ved behov*» eller «*når noen har tid*». I noen bedrifter finnes det en «*faglig leder som informerer om oppdateringsarbeidet, og fagansvarlige som blir spurt om å revidere de ulike dokumentene*». Mens i andre bedrifter er det «*personen som eier dokumentet som har myndighet til å oppdatere det når som helst*». Uansett, så har de fleste bedriftene

sagt at de «tar gjerne imot tilbakemeldinger fra ansatte om hva som bør oppdateres», for eksempel ved hjelp av en «forbedringsportal hvor folk kan legge inn forslag til forbedringer».

4.5.1.7 Utfordringer i utvikling av veiledningsmidler

I løpet av intervjuene har følgende utfordringer med utvikling av veiledningsmidler blitt nevnt:

- **Mangel av ressurser:** «Ingen har skriving som hovedoppgave, fordi vi må prioritere kunder» derfor «pleier vi først å se etter noe eksternt, hvis det ikke finnes skriver vi selv».
- **Pålitelighet av utviklere:** «Folk beskriver hva de synes er viktig, og bør gjøres, ikke hva de faktisk gjør». «Folk ofte presenterer det som fremstiller dem i positivt lys, og pynter det negative».
- **Formidling med tekst:** «Prosaiske beskrivelser kan være vanskelig for andre å tolke». «Det er ikke nok med bruk av skriftlige håndbøker, siden 70-80% av læring er fra egen erfaring». «Må repetere informasjon muntlig og aktivt bruke kunnskapen i prosjekter for å utvikle den, evaluere informasjon i etterkant, og ta i bruk evalueringer som utgangspunkt i neste prosjekt».
- **Overføring av erfaringer mellom prosjekter:** «Ulike prosjekter trenger ulike anbefalinger og hjelp til ulike konfliktsituasjoner». Bedrifter «har mange gode interne eksempler, men bør bli bedre med å løfte dem opp og skrive dem ned for å danne et godt utgangspunkt for å gjøre ting neste gang».
- **Riktig detaljeringsgrad:** «Problemet ligger i at det generelle er åpenbare, men det spesifikke er vanskelig å formidle». «Hvis et dokument er for langt og for generelt, blir det ikke brukelig. Folk trenger konkrete råd, så vi må komme på detaljningsnivå hvor dokumenter blir operasjonelle».
- **Vedlikehold av databasen:** «Det er en utfordring å kaste gamle veiledningsmidler og håndbøkene som ikke lenger oppdateres, og redusere informasjonsjungelen» fordi «regelverket gjelder fra da man starter prosjekter».

4.5.2 Distribusjon av veiledningsmidler

4.5.2.1 Distribusjonskanaler og tilgjengelighet av veiledningsmidler

Alle bedriftsrepresentantene har sagt at «veiledningsmidler er tilgjengelige digitalt». De blir distribuert internt og er «tilgjengelige på nettsiden» eller «finnes i styringssystemet». Alle intervjuobjektene har sagt at i bedriftene «alle har tilgang til alle veiledningsdokumenter». Om bedriften benytter seg av eksterne veiledningsmidler, er de «tilgjengelige i eksterne databaser og nettkilder».

Når det gjelder distribusjonskanaler for veiledningsmidler har mange bedrifter sagt at det «varierer mellom typer veiledningsmidler». De fleste bedriftene «bruker et styringssystem som den viktigste distribusjonskanalen». Andre kanaler som har blitt nevnt er «intranett», «webinarer og presentasjoner». Det var også en bedrift som bruker «Sharepoint på Teams» og en annen som bruker «nyhetsbrev». Det er viktig å nevne at mange bedrifter bruker en kombinasjon av ulike kanaler, og for eksempel «legger ut veiledningsmidler på nettsiden», «inkluderer informasjonen om oppdateringen i nyhetsbrevet» og «følger opp med lanseringsmøter, webinarer eller presentasjoner».

4.5.2.2 Utfordringer i distribusjon av veiledningsmidler

Noen utfordringer i distribusjon av veiledningsmidler som har blitt nevnt er:

- **Mengde:** Bedrifter «har for mange veiledningsmidler» og det blir vanskelig å «filtrere ut det som trenges». «Vi har veldig mange dokumenter, de dekker det meste, kanskje mer enn nok, så vi prøver å kutte ned for å gjøre det mer overkommelig» og «for å få orden på dem».

- **Digitalisering:** «Digitalisering kan være utfordrende». «Det tar lang tid å implementere systemer» og «uten et fungerende system, taper man penger og tid på feil». «Veiledningsmidler må operasjonaliseres, være interaktive og bygd inn i systemet».
- **Intern tilgjengelighet:** «Det kan være vanskelig å finne akkurat det man trenger» fordi «veiledningsmidler er tilgjengelig på forskjellige steder på ulike formater». «Tilgjengelighet bør være mer systematisert i forhold til rolle». «Vi bør matche relevant informasjon med situasjonen personen er i, istedenfor å henvise til hele databasen» fordi «alle må ikke få all informasjon».
- **Ekstern tilgjengelighet:** Det er «vanskelig å ha oversikt over eksterne veiledningsmidler». «Mange gode fagveiledninger er utarbeidet eksternt, men det er vanskelig å vite hvor de finnes og at de finnes». I tillegg, «man vet aldri om man laster ned den siste versjonen fra en ekstern nettside».

4.5.3 Innhold i veiledningsmidler

«Veiledningsmidler kommer i ulike former». Alle bedriftene «bruker skriftlige veiledningsmidler», som inkluderer veiledninger, håndbøker, manualer, maler, eksempler og sjekklister. I tillegg var det mange bedrifter som «har en blanding av skriftlige veiledningsmidler og interaktive hjelpemidler i form av e-læring» og «har en del håndbøker, men også utvikler kunnskap ved hjelp av kursing». Andre interaktive former inkluderer webinarer, presentasjoner og muntlig formidling av informasjon mellom ansatte. Mange bedrifter har også «veiledningsmidler som er integrert i systemer».

Bedrifter «skriver veiledningsmidler som er generelle og gir en introduksjon til sentrale prosedyrer, men også andre som er fagspesifikke». Mange bedriftsrepresentanter har sagt at de «har mange ulike typer håndbøker og veiledninger som er tilpasset ulike disipliner». De fleste bedriftene har «tekniske veiledningsmidler, som beskriver lure måter å gjøre ting på». De har også veiledningsmidler om «styrende dokumenter», som handler om «hvordan selskapet bør oppføre seg, hva en stilling innebærer, hvem kan signere på ting, rutiner for kvalitetskontroll og hvordan å følge standarder». I tillegg, en del bedrifter har veiledningsmidler som handler om «økonomi», «bærekraft» og «HMS». Den siste kategorien er veiledningsmidler som «definerer hvordan ansatte bør oppføre seg, og hvilke rettigheter de har».

De ulike temaene i bedrifter har skrevet veiledningsmidler om er presentert i Tabell 13.

Tabell 13. Innhold i veiledningsmidler

TEMA	EKSEMPLER NEVNT AV BEDRIFTSREPRESENTANTER	ANTALL BEDRIFTER
Teknologi	BIM-Veiledning, Smartbygg-Veiledning, Prosjekteringshåndbok	12
Styring	Bedriftshåndbok, Prosjekthåndbok, Lederhåndbok	8
Økonomi	Økonomihåndbok	10
Bærekraft	Bærekrafts håndbok	10
HMS	HMS-Veiledning, Retningslinjer for sikkerhet	10
HR/Arbeidsmiljø	Personalhåndbok, Arbeidsmiljøhåndboken, HR Håndbok	9

4.5.4 Bruk av veiledningsmidler

4.5.4.1 Bruksområder av veiledningsmidler

I en bedrift, «veiledningsmidler brukes for å optimalisere ulike prosesser». «Veiledningsmidler kan definitivt gjøre prosjekter bedre», siden de fører til at man «ikke finner opp hjulet hver gang man starter et prosjekt». I stedet, «kommer man raskere til mål» ved å «unngå konflikter» og få «mest mulig kvalitet og verdi for penger». Veiledningsmidler kan bidra til at «folk gjør ting i riktig rekkefølge og tar de riktige beslutningene for å gå videre, så man slipper å gå tilbake fordi noen har gått for langt uten å få lov til det». Veiledningsmidler brukes for å «beskrive hva beste praksis er, som bidrar til en enhetlig måte å gjøre ting på». Det «øker effektivitet og kvalitet av arbeidet», som fører til «mindre tidsbruk» og «sparing av penger». I tillegg, bruk av dem «skaper klarhet», ved å «fjerne usikkerheter og feil antagelser».

Bedriftsrepresentanter som har blitt intervjuet har nevnt mange bruksområder hvor selskapene benytter veiledningsmidler. De sentrale bruksområdene er:

- **Faglig støtte:** Veiledningsmidler brukes for å gi «faglig støtte og påfyll av informasjon om ulike temaer», «spre informasjon og øke kompetansenivå». Det hjelper å «ha et sted hvor man kan oppsummere fasiten», og «veilede gjennom ulike prosjektfaser med henvisninger til maler, eksempler og sjekklister» ved å «sette opp prosesser for prosjektstart og gjennomføring».
- **Støtte for andre dokumenter:** Veiledningsmidler brukes «når prosedyrer er lite spesifikke», «når det er ulike tolkninger av samme situasjon» og «der lovgivning og standarder er utfordrende å sette seg inn i». De hjelper med å «definere i hvilke situasjoner folk skal følge prosedyrer, og hvilke rutiner er viktig for prosjekter», samt «hvordan krav bør tolkes og når man kan avvike fra dem».
- **Kvalitetskontroll:** Veiledningsmidler brukes for å «kontrollere kvaliteten av arbeidet», «beskrive hvordan ting bør gjøres» og «identifisere hva som mangler i bedriften». De kan hjelpe med «etablering av faste rutiner» og «retningslinjer for gjennomføring av prosjekter», og «sikre at man prosjekterer i henhold til kravene som er satt for å oppnå det resultatet man skal».
- **Samarbeid med kunder:** Veiledningsmidler brukes for å «formidle til oppdragsgivere hva slags rådgiving de skal be for». De benyttes også som en «base for veiledning av kunder» hvor bedrifter «bruker veiledningsmidler på prosjekter hos kunder for å støtte dem». I tillegg, blir de «sendt til kunder noen ganger etter ønske», for å «dele maler og kunnskap med andre i bransjen».
- **Læring:** Bedrifter «bruker veiledningsmidler for opplæring» fordi de «kan støtte både samarbeids- og kunnskapsutvikling» og «få en gruppe mennesker til å forandre atferd». Derfor bedrifter «etablerer en kultur hvor veiledningsmidler brukes» fordi «mest effektiv læring skjer gjennom prosjektsamarbeid hvor man jobber med andre, og blir referert til veiledningsdokumenter».

4.5.4.2 Krav for bruk av veiledningsmidler

«Veiledningsmidler er støttende dokumenter» derfor mange bedriftsrepresentanter har sagt at «vi har rutiner og prosedyrer som skal følges, men ikke veiledningsmidler». Derfor er det «opp til den enkelte personen å bestemme hvilke veiledningsmidler de vil bruke», fordi «det er ingen krav for å følge dem». Andre intervjuobjekter har sagt at «man skal jobbe på denne måten som er beskrevet i veiledningsmidler». Noen bedrifter har «en del skal-krav, noen absolutt-skal-krav, og noen aktiviteter som man kan velge bort, og oppdrag hvor man kan avvike litt». Det er hovedsakelig fordi «bruk av veiledningsmidler må alltid tilpasses til prosjektet og kunden». Det var også flere bedriftsrepresentanter som har nevnt at «hvis noen velger å ikke bruke veiledningsmidler, må det forsvares», og at de «må dokumentere avvik fra

veiledningsdokumenter og kommunisere dem med kunden, samt konsekvenser» og «må forklare hvorfor ikke, hva de bruker ellers, og hva som mangler i nåværende veiledningsmidler».

4.5.4.3 Konfliktområder i bruk av veiledningsmidler

Det «oppstår noen ganger at ulike veiledningsmidler motsier hverandre», som kan resultere i «forvirring om hva bør brukes og hvilke regler som gjelder for et visst tilfelle». Det skjer fordi «det er ikke lett å ha full oversikt over alle veiledningsmidler som finnes, derfor er det lett å lage to som ligner, men anbefaler ulike ting for samme type situasjon». Dette er fordi «ikke alt er 100 % entydig» og «når regelverket er uklart, tolkninger i veiledningsmidler kan variere». Når det skjer er det viktig å «finne et grunnlag for konsensus og kompromiss» fordi «uten enighet, er det ingen grunn for å lage veiledningsmidler». Mange bedrifter «har en sentral prosjekthåndbok, og alt annet må tilpasses til den». Det var også flere som nevnte at sånne situasjoner resulterer i en «faglig diskusjon, hvor konflikten må løstes i organisasjonen for å få en beslutning». Konfliktområdene blir også brukt som «forbedringsforslag for oppdatering av veiledningsmidler» basert på «tilbakemeldinger som blir samlet opp».

4.5.4.4 Utfordringer i bruk av veiledningsmidler

Noen utfordringer i bruk av veiledningsmidler som intervjuobjektene har nevnt er:

- **Etterlevelse:** «Den største utfordringen er å få folk til å faktisk bruke veiledningsmidler». «Veiledningsmidler krever gå bli lest og studert, som folk ofte ikke har lyst til å stoppe opp og gjøre», isteden «veiledningsmidler blir putt i en hylle og sannsynligvis ikke lest».
- **Vaner av erfarne ansatte:** «Folk tror at de kan ting» og «har en tendens til å fortsette som de pleier» fordi de «synes at det er lettere å gjøre det de kan fra før enn sette seg inn i nye systemer, selv om det blir lettere og bedre for dem på lang sikt».
- **Nedlastning og lokalt lagring:** Det er «viktig at folk henter alltid ned veiledningsmidler fra intranett for å få med alle oppdateringer, og ikke bruker det de allerede har på PCen sin, siden de kan være utdaterte».

4.6 Videre Bruk av Resultater fra Datainnsamling

I løpet av 2 spørreundersøkelser og 21 intervjuer med representanter fra Direktoratet for Byggkvalitet, Standard Norge, og ulike bedrifter innenfor bygg- og anleggsbransjen, formidlet intervjuobjektene store mengder informasjon om ulike temaer. Disse inkluderer utvikling, distribusjon, innhold og bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler.

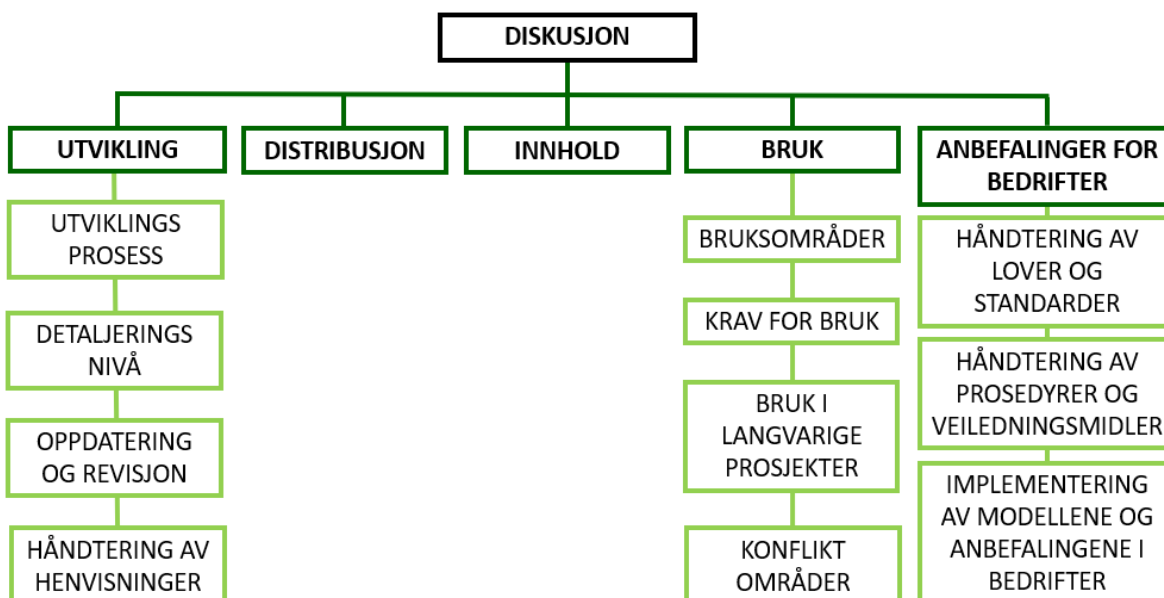
Temaene som har blitt introdusert i dette kapittelet kommer til å bli diskutert videre i kapittel 5 Analyse og Diskusjon. Fremgangsmåter og perspektiver fra ulike bedrifter, og deres forhold til lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler, vil bli analysert og sammenlignet med funn fra litteraturgjennomgangen som ble presentert i kapittel 3 Teori. I tillegg til analysen, vil neste kapittel også inneholde en diskusjon av hvordan bedrifter kan skape verdi ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler, basert på informasjonen fra bedriftsrepresentantene og det teoretiske grunnlaget, for å muliggjøre besvarelsen av forskningsspørsmål definert i denne masteroppgaven.

5 Analyse og Diskusjon

5.1 Introduksjon

Målet med dette kapitlet er å svare på forskingsspørsmål definert i denne masteroppgaven ved å analysere og diskutere funn fra litteraturgjennomgangen presentert i kapittel 3 Teori, og kapittel 4 Resultater fra Datainnsamling. I dette kapitlet blir disse funnene sammenlignet og diskutert for å utarbeide en helhetlig forståelse av hvilken rolle lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler spiller i bedrifters verdiskapning. Først blir utviklingen av ulike dokumenttyper diskutert i henhold til utviklingsprosessen, ansvar for utvikling, detaljeringsnivå, bruk av henvisninger, og oppdatering. Etter det blir distribusjon av og innhold i ulike dokumenttyper sett på nærmere. Videre, bruksområder, krav for bruk, bruk i langvarige prosjekter og konfliktområder i bruk av ulike dokumenttyper blir diskutert.

Rekkefølgen i dette kapitlet er forskjellig fra rekkefølgen i teori- og resultatkapitlene. Dette er gjort for å tillate sammenligningen av utvikling, distribusjon og bruk av ulike dokumenttyper i bedrifter. Den siste delen av diskusjonskapitlet er anbefalinger for bedrifter. Hensikten med dette delkapitlet er å oppsummere funn fra diskusjonen og destillere dem til konkrete anbefalinger for hvordan bedrifter kan optimalisere prosesser relatert til de ulike dokumenttypene, og vise hvordan disse anbefalingene kan implementeres. En oversikt over temaer som blir diskutert i teorikapitlet er vist i Figur 9.



Figur 9. Innhold i diskusjon

Det må også nevnes at, som forklart i delkapittel 3.3.2, det finnes ikke veldig mange grundige akademiske kilder om de ulike dokumenttypene som gjør det vanskelig å inkludere teoretiske bidrag i diskusjonen. Derfor blir analysen og diskusjonen i dette kapitlet hovedsakelig utviklet basert på resultater fra intervjuer og spørreundersøkelser, og begrenset litteratur støttet av informasjon fra statlige organer og offentlige organisasjoner. Derfor, innsiktene i diskusjonen stammer direkte fra denne masteroppgaven og analysen gjort av forfatteren, men kan ikke nødvendigvis direkte sammenlignes med eller valideres av tidligere forskning i fagfeltet.

5.2 Utvikling

5.2.1 Utviklingsprosess av ulike dokumenttyper

Bedrifter eksisterer for å skape verdi, det er en kjerneprosess i enhver virksomhet (Kumar & Srivastava, 2022). For rådgivningsbedrifter som utvikler og selger ulike tjenester betyr det at de må fange verdi i form av informasjon og kunnskap, realisere verdi ved å utvikle tjenester og opplære eksperter, og optimalisere verdi ved å forsikre at tjenestene de tilbyr er av høy kvalitet (Nichol, 2020). Lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler er ulike dokumenttyper som kan brukes som verktøy for å optimalisere denne verdiskapningsprosessen i bedrifter. De kan benyttes for å etablere beste praksis og standardisere prosesser i bedrifter, og dermed heve kvalitetsnivået av tjenester bedrifter tilbyr (Xie, et al., 2016).

Lover og standarder blir utviklet av statlige organer og offentlige organisasjoner, dermed er deres utvikling utenfor bedriftenes kontrollområde, som betyr at bedrifter kan ikke justere eller tilpasse dem til sine behov. Derimot, prosedyrer og veiledningsmidler blir utviklet i bedrifter, og kan tilpasses direkte til bedriftens behov, ved å utvikle dem på en måte som støtter verdiskapning i bedriftene. En sammenligning av utviklingsprosesser av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler er presentert i Tabell 14.

Tabell 14. Sammenligning av utviklingsprosesser av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler

	LOVER	STANDARDER	PROSEDYRER	VEILEDNINGSMIDLER
UTVIKLINGS-PROSESS	Departementer gir forslag til Stortinget, som avstemmer om de skal bli godtatt som lover	Forslag, forberedelse, komite, undersøkelse, godkjenning og publisering	Opp til hver bedrift	Opp til hver bedrift
UTVIKLING ER BASER PÅ	<ul style="list-style-type: none">• Behov og forslag fra bransjen• Nasjonale og internasjonale standarder	<ul style="list-style-type: none">• Behov og forslag fra bransjen• Eksisterende standarder	<ul style="list-style-type: none">• Beste praksis• Erfaring• Standarder (særlig ISO 9001)• Forbedringsforslag og registrerte avvik• Eksisterende maler	<ul style="list-style-type: none">• Beste praksis• Eksempler fra vellykkede prosjekter• Erfaringsrapporter• Eksisterende lover, standarder og prosedyrer
ANSVAR FOR UTVIKLING	Politikerne i Stortinget, og i departementer i Regjeringen	Komiteer av fageksperter i ISO, CEN og Standard Norge	<ul style="list-style-type: none">• Bedrifter (fagansvarlige, faglige eksperter)• Bransjeorganisasjoner• Andre eksterne organisasjoner	<ul style="list-style-type: none">• Bedrifter (fagansvarlige, faglige eksperter)• Bransjeorganisasjoner• Andre eksterne organisasjoner

Bedrifter kan kun påvirke utvikling av lover til en begrenset grad, og dermed kan ikke tilpasse dem til sine behov. Bedrifter innenfor bygg- og anleggsbransjen, spesielt de som er velkjente og av betydelig størrelse, kan gi forslag til representanter fra Direktoratet for byggkvalitet for å belyse ulike behov og foreslå mulige forbedringsforslag til lover og forskrifter. Derimot, det er opp til Direktoratet å sende forslagene videre til Kommunal- og distrikts departement som kan fremme dem til Stortinget for avstemning og godkjenning. Dermed har bedriftene svært lite kontroll over lovene som de må forholde seg til.

Samtidig, bedrifter har litt mer innflytelse over utvikling av standarder. Dette er fordi nasjonale standardiseringsorganisasjoner ofte initierer utviklingsprosessen av nye standarder basert på behovet i bransjen, som blir etablert i løpet av en aktiv dialog med bransje- og bedriftsrepresentanter. I tillegg, fagekspertene som deltar i utviklingsarbeidet på både nasjonalt og internasjonalt nivå ofte jobber i ulike bedrifter innenfor den relevante bransjen, og det er «*industrieksperter som skriver*» standarder. Dermed er det mulig å si at bedrifter har litt mer å bidra inn i utviklingsprosessen av standarder enn lover, som betyr at standardene er mer tilpasset til bedriftenes behov.

Derimot, utviklingsprosessen av prosedyrer og veiledningsmidler er hovedsakelig styrt av bedrifter selv, med noen unntak når bedrifter velger å bruke prosedyrer eller veiledningsmidler som har blitt utviklet eksternt, for eksempel av bransjeorganisasjoner. Dermed har bedrifter i de fleste tilfellene full kontroll over utviklingsprosessen og kan tilpasse den til interne behov. Utviklingsprosessen av prosedyrer og veiledningsmidler ofte starter med å identifisere områder i bedriften hvor det er nødvendig med påfyll av informasjon, som kan oppstå i tilfeller når:

- Det blir introdusert nye lover og standarder, eller eksisterende blir oppdatert
- Det finnes aktiviteter, prosesser eller temaer som er tvetydige og kan tolkes på ulike måter
- Ansatte ønsker mer avklaring eller veiledning i et område
- En rutinesjekk av prosedyrer eller veiledningsmidler identifiserer områder med informasjonsmangler.

I alle disse tilfellene er det viktig for fagansvarlige å etablere om:

- Det finnes passende prosedyrer og/eller veiledningsmidler som blir brukt for lite fordi ansatte ikke har kjennskap til dem,
- Det er mulig å tilpasse eksisterende prosedyrer og/eller veiledningsmidler til å dekke manglene og behovene som har blitt oppdaget,
- Nye prosedyrer og/eller veiledningsmidler bør lages fra bunnen av.

Om det finnes prosedyrer eller veiledningsmidler som blir brukt for lite kan dette rettes opp med ekstra kursing, eller en påminnelse fra fagansvarlige. Derimot, om prosedyrene og/eller veiledningsmidlene bør oppdateres eller lages fra bunn av er det viktig å utpeke en person som kan ta ansvar for, og overvåke denne prosessen. I de fleste bedriftene er det fagansvarlige som tar denne rollen, og delegerer selve utviklingsprosessen til ulike faglige eksperter. Deretter blir det bestemt om prosedyrene og/eller veiledningsmidlene skal være skriftlige, i form av en håndbok, mal, manual eller sjekklister, eller interaktive i form av kurs, webinar eller presentasjon. Til slutt må det avgjøres om prosedyrene og/eller veiledningsmidlene skal eksistere som separate dokumenter, eller bli integrert inn i bedriftens systemer. Integrering fungerer best i store bedrifter med mange prosjekter og ansatte på grunn av høye utviklings- og vedlikeholdskostnader av slike systemer. Etter at alt dette er bestemt kan bedriften sette i gang skriveprosessen.

5.2.2 Detaljeringsnivå i ulike dokumenttyper

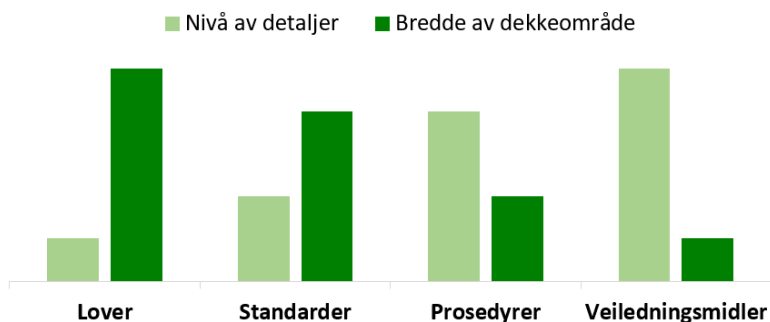
Intervjuobjektene har sagt at «*lover er overordnet og prinsipielle*» og «*har mye rom for tolkning*». Lover pleier å dekke ganske brede områder, akkurat som Plan- og Bygningsloven med sine forskrifter som dekker hovedsakelig alt innenfor bygg- og anlegg. Dermed kan lovene og forskriftene ikke forventes til å være veldig detaljerte, fordi de heller «*poengterer til hva man skal tenke på, og da må man gå inn i standardene for å se hva man bør gjøre for å tilfredsstille forskriften*».

Standarder kan variere veldig når det gjelder lengde og dekkeområde, men de «er mer detaljerte» enn lover fordi de «er mer beskrivende på [...] hvordan man faktisk skal gjøre ting». Dette betyr at standarder pleier å være litt mer spesifiserte enn lover og dekke konkrete områder som «kvalitetsstyringssystem» eller bestemte tekniske emner. Resultatene viser dermed at standarder er mer detaljerte enn lover, men generelt «standardene kan være lite detaljerte noen ganger, og da må man supplere med prosedyrer».

Prosedyrer blir laget for å være «tilstrekkelig detaljerte, men så enkle som mulig». De kan eksistere enten som selvstendige dokumenter, eller som en del av en prosess og dermed gi en mer detaljert beskrivelse av ulike steg i prosessen (Nzewi, 2015). Uansett så brukes de for å gi mer informasjon til ansatte ved å forklare ulike aspekter av lover og standarder, og bedriftsspesifikke prosesser. Dette betyr at prosedyrene må være mer detaljerte enn lover og standarder. Likevel, de pleier å dekke et smalere område, som i praksis betyr ofte én prosess, og «heller refererer til bakgrunnsinformasjon i form av veiledningsmidler».

Veiledningsmidler blir utviklet for å fylle inn mangler, tolke og utdype informasjon som har blitt presentert i andre dokumenttyper. Dermed må de ha et høyt nivå av detaljer, som ofte betyr at de kan kun dekke et relativt lite kunnskapsområde. Derimot, hvis veiledningsmidler er for detaljerte «kan det begrense hva de kan brukes til». Derfor er det veldig viktig å finne i hvilke områder det er behov for å utvikle veiledningsmidler og tilpasse detaljeringsnivået til informasjonsbehovet.

Detaljeringsnivået og bredden av dekkeområde til ulike dokumenttyper er visualisert i Figur 10.

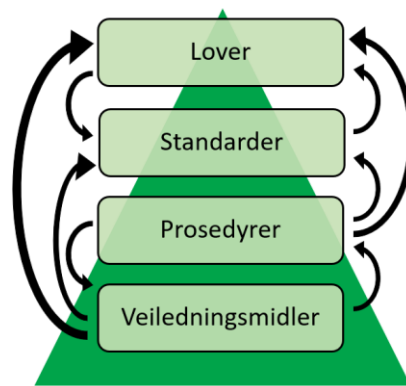


Figur 10. Visualisering av detaljeringsnivå i dokumenttyper

Det er vanskelig å finne riktig detaljeringsnivå for enkelte dokumenter av ulike typer. Selv om prosedyrer er generelt mer detaljerte enn standarder, betyr det ikke at det er alltid sånt, fordi alle disse dokumentene blir kontinuerlig oppdatert. I tillegg, prosedyrer og veiledningsmidler «må tilpasses til behov» i bedriften. En god måte for å utvikle dokumenttyper er å starte enkelt og gradvis påfylle med mer informasjon etter hvert. Denne metoden har mange fordeler. Den første er at den sparer tid til fagekspert, siden de kan skrive mindre detaljerte dokumenter. I tillegg kan justeringene og oppdateringene være brukerdrevet, som betyr at innholdet blir etter hvert tilpasset til akkurat de områdene hvor ansatte trenger hjelp, og ikke det fagekspert synes er nødvendig, som også sparer utviklingstid. Derimot, er det viktig å filtrere ut og prioritere det som blir lagt til dokumentene, siden etter hvert kan de bli for detaljerte.

5.2.3 Håndtering av henvisninger til andre dokumenter i hierarkiet

Lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler eksisterer ikke helt uavhengig av hverandre, og dermed finnes det noen ganger behov for å henvise til andre dokumenter i hierarkiet når de blir utviklet. Det er vanligst at dokumenter lavere i hierarkiet henviser til de som er på høyere nivåer. En visualisering av henvisnings mønstre i dokumenthierarkiet er presentert i Figur 11:



Figur 11. Henvisnings mønstre i dokumenthierarkiet

«Lover er prinsipielle», men forskrifter er ofte skrevet basert på nasjonale og internasjonale standarder (Hofstad, 2021) og kan «henvise direkte til standarder». Dermed kan man ekstrapolere at lover er mer selvstendige, mens forskrifter kan henviser til andre dokumenter i hierarkiet, særlig standarder. Videre, mange standarder er skrevet for å gjelde på et internasjonalt eller europeisk skala, som betyr at må være selvstendige, og ikke henviser til nasjonale lover eller bedriftsspesifikke prosedyrer og veiledningsmidler. Det må også nevnes at «standarder blir ofte fornorsket» det vil si tilpasset norsk regelverk, men det betyr ikke at de henviser direkte til lover eller forskrifter. Derimot, standarder som blir utviklet av Standard Norge kan noen ganger henviser til norske lover eller forskrifter.

Dokumenter lavere ned i hierarkiet, det vil si prosedyrer og veiledningsmidler, utvikles av bedrifter som kan håndtere behov for henvisninger til andre dokumenter på to måter. Den første måten er å skrive kun ny tekst, og henviser til andre dokumenter i hierarkiet for å unngå å gjenta det som står i dem. Henvisnings mønstre for prosedyrer og veiledningsmidler er presentert i Figur 11. Alternativt kan prosedyrene og veiledningsmidlene bli utviklet som selvstendige dokumenter, som betyr at de inneholder all informasjon leseren trenger, selv om en del av den er tatt fra andre dokumenter i hierarkiet. Fordeler og ulemper av å lage prosedyrer og veiledningsmidler av de to typene finnes i Tabell 15.

Tabell 15. Fordeler og ulemper av selvstendige dokumenter og de med henvisninger

	SELVSTENDIGE DOKUMENTER	DOKUMENTER MED HENVISNINGER
FORDELER	<ul style="list-style-type: none"> All nødvendig informasjon er tilgjengelig på ett sted Lett å finne informasjon Sparer lesernes tid 	<ul style="list-style-type: none"> Må ikke nødvendigvis oppdateres med hver forandring i dokumenter som det blir henvist til (sparer utviklernes tid og ressurser) Kan bli kortere og dermed mer brukervennlige (leserne har begrenset tid til å lese dokumenter)
ULEMPER	<ul style="list-style-type: none"> Tar lang tid å oppdatere Må oppdateres med hver forandring i dokumenter som informasjon har blitt tatt fra 	<ul style="list-style-type: none"> Kan være nedslående for leserne å søke opp flere andre kilder Kilder som de henviser til kan bli forandret eller slettet, som gjør disse dokumentene ukomplette

Valg av selvstendige prosedyrer og veiledningsmidler er dermed best egnet for dokumenter som brukes veldig ofte, og som inneholder informasjon som er samlet fra ulike andre dokumenter og kilder. Dermed kan leserne få all informasjonen de trenger på et sted og spare tid. Derimot, selvstendige dokumenter bør unngås hvis informasjonen de er basert på pleier å forandre seg ofte. I dette tilfellet er det bedre å henviser til denne informasjonen i andre dokumenter for å minske oppdateringsbehovet av prosedyrer og veiledningsmidler. Det er også viktig å påpeke at det kan være vanskelig å lage helt selvstendige

dokumenter med ingen henvisninger, siden dokumenter i en bedrift ofte bygger på hverandre og er knyttet til de samme prosessene i bedriften.

Dette fører også til at de fleste bedriftene foretrekker å henvise framfor å lage selvstendige dokumenter, siden oppdateringsarbeidet krever mye tid og ressurser, og bedrifter vil helst minske behovet for ekstra arbeid så lenge det ikke påvirker kvaliteten av dokumentene. Dermed er det viktig for dokumentutviklere å finne en balanse, og ikke overvelde dokumenter med unødvendige henvisninger, om informasjonen kunne ha blitt inkludert i dokumentet for å spare leserens tid og øke dokumentets brukervennlighet.

5.2.4 Oppdatering av ulike dokumenttyper

Proessen for å oppdatere de ulike dokumenttypene varierer, siden de har forskjellige formål og blir utviklet av diverse aktører i og utenfor bransjen. Det kan være flere grunner for å starte oppdateringsprosessen av et dokument. Det kan være motivert av behovet for å holde dokumentet relevant eller «*jobbe på en annen måte*» fordi «*det kom en bedre løsning*» som kan «*effektivisere prosesser*». Oppdateringer kan bli brukerledet, enten ved at brukerne kommuniserer at dokumentene må oppdateres, eller ved å oppdage at «*det er dokumenter som ingen bruker*». Videre, for dokumenttyper lavere i hierarkiet kan behovet for en oppdatering stamme fra forandringer i relaterte dokumenter høyere opp i hierarkiet. Selve oppdateringsprosessen kan ha tre ulike utfall. Etter det blir revidert kan dokumentet enten fortsette som tidligere uten forandringer, endres og dermed forhåpentligvis forbedres, eller trekkes tilbake fra bruk. En sammenligning av hvordan oppdateringer foregår for de ulike dokumenttypene er presentert i Tabell 16 basert på resultatene fra datainnsamlingen:

Tabell 16. Sammenligning av oppdateringsprosess, frekvens, ansvar og forslag for ulike dokumenttyper.

	LOVER	STANDARDER	PROSEDYRER	VEILEDNINGSMIDLER
PROSESS	Departementer gir forslag til Stortinget, som avstemmer om det skal bli godtatt. Departementet iverksetter oppdateringen.	Systematisk Gjennomgang (ref. 3.5.1.4): forslag sendes til medlemmer for avstemning.	Basert på en liste med forslag og avvik fra prosedyrer, som man kan bruke som basis for oppdatering.	Plukker ut en håndfull hvert år for å sjekke hva blir faktisk gjort og hvordan det samsvarer med regler.
FREKVENS	Ved behov	<ul style="list-style-type: none"> • Ved behov • Automatisk forespørsel minst hvert femte år 	<ul style="list-style-type: none"> • Ved behov • Kontinuerlig utvikling • Årlig • Regelmessig 	<ul style="list-style-type: none"> • Ved behov • Kontinuerlig oppdatering • Faste rutiner • Når noen har tid
ANSVAR	Politikerne i Stortinget, og i departementer i Regjeringen	Komiteer av fageksperter i ISO, CEN og Standard Norge	<ul style="list-style-type: none"> • Prosesseiere • Fagansvarlige • Kvalitetsledere 	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig leder • Fagansvarlige • Dokumenteiere
HVEM KAN GI FORSLAG	<ul style="list-style-type: none"> • Åpent for alle • Politikerne i dialog med bransjen 	Åpent for alle	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte • Forbedringsportal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte • Forbedringsportal

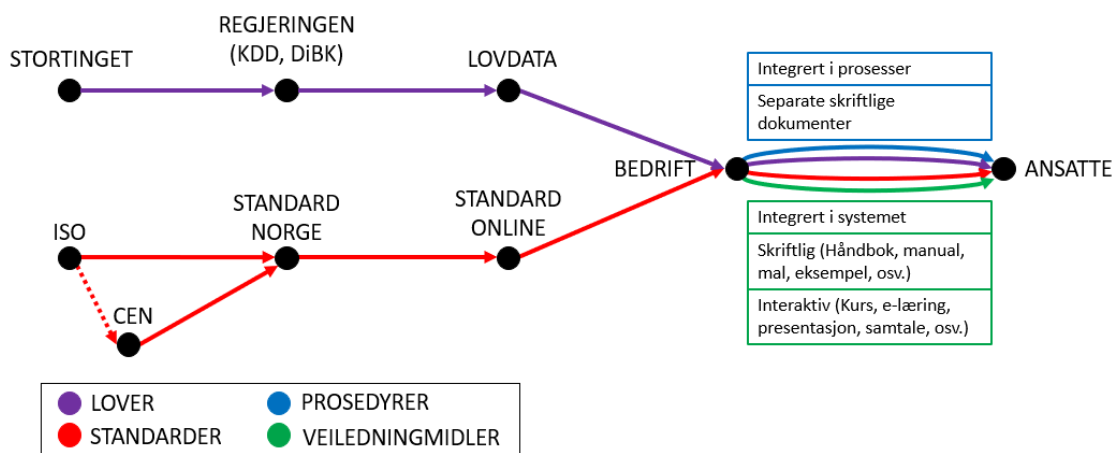
Tabellen viser at selv om det er en del forskjeller i oppdatering av de ulike dokumentene, finnes det også mange likheter. Mange dokumenter har faste oppdateringsrutiner, som forsikrer at de blir evaluert regelmessig og en avgjøring blir gjort om de bør beholdes i sin gjeldende form, oppdateres eller tas ut av

bruk. En sånn systematisk fremgangsmåte fører til optimalisering av dokumenter og er et mål for mange utviklingsteam. Det andre alternativet er å oppdatere ved behov, som gir fleksibilitet til å forandre dokumenter når ny informasjon kommer inn. Dessverre, er det lett å miste kontroll over hva bør oppdateres med et slikt system, og dermed glemme noen dokumenter sånn at de blir liggende i systemet. Det kan øke systemkompleksiteten og minske effektiviteten av dokumentene, for eksempel hvis ansatte benytter seg av utdaterte versjoner, eller mengden dokumenter blir så stort at det er vanskelig for brukerne å finne informasjon de trenger.

En annen likhet med oppdatering av ulike dokumenttyper er at de blir oppdatert av eksperter i tilsvarende disipliner, det vil si politikerne og ulike personer med fagkunnskap, som betyr at kvaliteten av dokumentene blir opprettholdt og forhåpentligvis forbedret med oppdateringer. Dokumentutviklerne er også generelt åpne for brukerne til å komme med forslag til forbedringer og forandringer av dokumenter. Dette fører til at dokumentene blir etter hvert mer og mer tilpasset til brukernes behov og klarer å reflektere den nåværende situasjonen i bygg- og anleggsbransjen.

5.3 Distribusjon

Etter at de har blitt utviklet, enten av statlige organer, organisasjoner eller bedrifter selv, må dokumenter distribueres til og i bedrifter. De ulike dokumenttypene går gjennom ulike distribusjonskanaler for å komme seg fra de som utvikler dem til ansatte som skal bruke dem. Disse er presentert i Figur 12:



Figur 12. Distribusjonskanaler for lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler

Lover og standarder er skriftlige dokumenter, og som vist i figuren må de gjennom flest aktører f r de kan brukes av ansatte. Når det gjelder lover er distribusjonsprosessen begrenset til Norge. Derimot standarder har flere distribusjonskanaler. Distribusjonsprosessen kan starte i ISO og enten fortsette direkte til Standard Norge eller gå gjennom CEN. Derimot, prosessen kan også starte i CEN, eller på det nasjonale nivået i Standard Norge. Distribusjonsprosessen for prosedyrer og veiledningsmidler er mer rett frem, siden de blir hovedsakelig utviklet av bedrifter, og dermed kan direkte distribueres til ansatte. Mens prosedyrer er enten integrert inn i bedriftens prosesser, eller eksisterer som separate skriftlige dokumenter, veiledningsmidler kan ha ulike former og dermed distribueres gjennom det integrerte systemet, skriftlig eller på en interaktiv måte.

En sammenligning av hvor ulike typer dokumenter kan hentes av ansatte, hvem har ansvar for distribusjon til og i bedrifter, og tilgjengeligheten av ulike dokumenttyper er presentert i Tabell 17:

Tabell 17. Sammenligning av distribusjon av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler

	LOVER	STANDARDE	PROSEDYRER	VEILEDNINGSMIDLER
HENTESTED	Lovdata	<ul style="list-style-type: none"> • Standard Online • Noen ganger ligger standarder ved kontrakter, eller i et dokumentbibliotek 	<ul style="list-style-type: none"> • Internt i bedriften • Styrings- eller kvalitetssystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Internt i bedriften • Styrings- eller kvalitetssystem • Noen ganger nettsider, nyhetsbrev, Sharepoint, osv.
ANSVAR FOR DISTRIBUSJON TIL OG I BEDRIFTER	Utpekte individer har ansvar for å overvåke Lovdata for oppdateringer	<ul style="list-style-type: none"> • Tilgjengeliggjort for bedrifter av Standard Norge • Fagansvarlige har ansvar for distribusjon i bedriften 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte må hente dem selv • Prosesseiere, fagansvarlige og kvalitetsledere har ansvar for å tilgjengeliggjøre 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte må hente dem selv • Prosesseiere, fagansvarlige og kvalitetsledere har ansvar for å tilgjengeliggjøre dem
TILGANG I BEDRIFTER	<ul style="list-style-type: none"> • Ved behov • Direkte tilgang er generelt ikke nødvendig fordi lovene er forklart i andre dokumenter 	<ul style="list-style-type: none"> • I noen bedrifter har alle tilgang til standarder • I andre kun de som trenger dem, på grunn av tilgangskostnader 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle har tilgang til alt • Alle har leserrettigheter, men ikke alle kan redigere dem 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle har tilgang til alt • Noen veiledningsmidler er tilgjengelige i eksterne databaser og nettkilder

For bedrifter er lover denne dokumenttypen som er lettest å distribuere, siden ansatte kan hente dem selv fra Lovdata, og de fleste ansatte har et begrenset behov for å få tilgang til dem. På lignende måte, de fleste bedriftsrepresentantene så «*ikke noen utfordringer med distribusjon*» av standarder, siden ansatte vanligvis henter dem selv fra Standard Online, og informasjon om nye eller oppdaterte standarder kan bli distribuert av fagansvarlige for bestemte områder. Dette gjør det enklere å finne riktige standarder, siden de er sentralisert på et sted. I tillegg minsker det sannsynligheten at ansatte bruker utdaterte standarder, siden de kan ikke laste ned og lagre standarder på egne datamaskiner. Derimot, en ting som er kan være utfordrende, spesielt for mindre bedrifter, er at bedrifter må betale for tilgang for hver ansatt, som kan føre til at bedrifter begrenser hvem får tilgang til standardene, som skaper situasjoner hvor enkelte ansatte må vente på tilgang før de kan fortsette med arbeidet sitt, som kan lede til forsinkelser.

Distribusjon av prosedyrer og veiledningsmidler er veldig likt i de fleste bedriftene, siden det skjer gjennom et system hvor ansatte henter dokumentene selv. Informasjon om nye eller oppdaterte prosedyrer og veiledningsmidler kan også distribueres enten i form av systemvarsler eller gjennom kunngjøringer fra fagansvarlige. De to største utfordringene med bruk av et slikt system er at systemet kan ta lang tid å implementere og det kan være vanskelig for ansatte å finne det de trenger i systemet, spesielt for de som er nye. Dermed er det viktig å opplære ansatte i bruk av systemet, og oppdatere det regelmessig for å ta ubrukte dokumenter ut av sirkulasjon. Dette reduserer mengden dokumenter, og minsker sannsynligheten at ansatte bruker utdaterte dokumenter, spesielt hvis nedlastning av dokumenter er blokkert i systemet. I tillegg kan tilgang til dokumenter begrenses i forhold til ansattes rolle og behov for informasjon, som kan øke brukervennligheten av systemet. Derimot, et slikt system er vanskeligere å vedlikeholde, fordi alle dokumentene må kategoriseres i forhold til hvilke ansattgrupper de

bør publiseres for, istedenfor å bare legge dem inn i et åpent system. En annen mulig løsning er å sette opp filterer i systemet for å gjøre det lettere å søke etter spesifikk informasjon ved hjelp av nøkkelord.

5.4 Innhold

Innholdet i ulike typer dokumenter kan variere veldig. Dette er grunnet mengden og ulikheten av bruksområder til dokumentene, og deres unike formål. I intervjuene har bedriftsrepresentantene snakket om at «lover og forskrifter» ligger til grunn for alt arbeid i bedriften, og har pekt mot TEK17 forskriften som den med mest sentralt innhold, siden den dekker mye innenfor teknologi, bærekraft og HMS. Videre har ISO 9001 har blitt utpekt av både bedriftsrepresentanter og standardiseringsorganisasjoner som en sentral standard innenfor styring. Intervjuobjektene har også nevnt at «tekniske standarder» er veldig viktige, samt standarder som handler om miljø og informasjonssikkerhet. Samtidig, prosedyrer og veiledningsmidler kan bli skrevet om mange ulike temaer.

En sammenligning av temaer i lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler, basert på svarene fra bedriftsrepresentanter, er presentert i Tabell 18 i form av en prosentandel bedrifter som bruker bestemte dokumenttyper for å formidle informasjon om ulike temaer.

Tabell 18. Innhold i lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler (som prosent av alle besvarelser)

TEMA	LOVER	STANDARDER	PROSEDYRER	VEILEDNINGSMIDLER
Teknologi	TEK 17	100%	67%	100%
Styring	SAK 10, DOK	100%	83%	67%
HMS	TEK 17	67%	67%	83%
Økonomi	--- (Andre Lover)	33%	67%	83%
Bærekraft	TEK 17	50%	50%	83%
HR/Arbeidsmiljø	Arbeidsplass-forskriften	33%	50%	75%
Andre	TEK 17, SAK 10, DOK	33%	67%	---

Tabellen viser at teknologi er det mest sentrale temaet i alle dokumenttyper. Resultatene viser at teknologi er det mest skrevet om tema i både standarder og veiledningsmidler, med et resultat av 100% i begge kategoriene. Dette er et forventet resultat, siden «flesteparten av ISO standarder dreier seg om tekniske spesifikasjoner eller retningslinjer» og mange «tekniske veiledningsmidler» har blitt nevnt i intervjuene. I tillegg, bedriftsrepresentantene som har blitt intervjuet jobber for bedrifter som selger ekspertise til andre i form av rådgivningstjenester innenfor bygg- og anleggsbransjen. Dermed er det viktig for disse bedriftene å ha et godt teknisk grunnlag, og forsikre at ansatte jobber på en standardisert og enhetlig måte, sånn at bedriftene kan levere resultater av høy kvalitet, som er reproduerbare fra prosjekt til prosjekt. Interessant nok er det færre bedrifter som har skrevet teknologiske prosedyrer. Det kan forklares ved at «ISO 9001:2015 er prosessorientert i motsatt til den forrige som var prosedyreorientert».

Dermed er det flere bedrifter som beveger seg vekk fra rene prosedyrer, og heller baserer seg på prosesser som er støttet av standarder, og bruker veiledningsmidler ved behov for mer detaljerte forklaringer.

Det nest viktigste tema er styring, siden 100% av bedrifter bruker standarder om styring, og 83% av dem skriver prosedyrer om det. «ISO 9001:2015» er en essensiell standard som benyttes av bedriftene i dette området for å forsikre kvalitet av styringssystemer. Resultatene viser også at dette er et tema hvor flest prosedyrer blir skrevet, som kan antas til å bety at bedriftene bruker prosedyrer for å gi ansatte en tolkning av lover og standarder og tilpasse dem til bedriftenes behov. Dette gjøres ved å beskrive prosesser som er sentrale for bedriftenes virkemåte, og gi støtte for å forstå hvordan bedrifter fungerer og hva som bør gjøres i ulike situasjoner. Sammenlignet med andre temaer er det færre bedrifter som skriver veiledningsmidler i dette området, som kan være fordi styringsaktivitetene er såpass viktige at de blir mer fullstendig beskrevet i prosedyrer og standarder, som minsker behovet for videre forklaringer i form av veiledningsmidler. Likevel, de fleste bedriftene som har blitt intervjuet har en eller annen form for en «bedriftshåndbok» som utdyper og detaljerer styringstematikken i bedriften.

Neste viktig tema er HMS. I dette området finnes det en del standarder, prosedyrer og veiledningsmidler, i tillegg til lover. HMS kan i dette tilfellet bety alt fra «ISO 27001 informasjonssikkerhetsstyring» til «HMS-Veiledninger» som beskriver sikkerhet på byggeplassen. Dette er et stort og bredt tema, som inkluderer ulike konsepter på tvers av bransjen, og kan derfor være vanskelig å tolke for akkurat det prosjektet man jobber på. Derfor velger de fleste bedriftene å skrive egne prosedyrer og veiledningsmidler for HMS for å forklare til ansatte hvordan de skal tolke denne tematikken og hvilke regler som gjelder for å unngå feil og skader, og forsikre at prosjekter oppfyller alle nødvendige HMS kriterier.

I økonomiområdet er det veiledningsmidler som dominerer. Økonomi er også et tema hvor få bedriftsrepresentanter har rapportert bruk av standarder. Dette kan være fordi intervjuobjektene jobbet hovedsakelig i lederstillinger og som rådgivere, og hadde ikke nødvendigvis detaljert kunnskap om avanserte økonomiske aktiviteter i bedriften. Derimot, det kan også hende at bedrifter har ikke like stort behov for å bruke økonomiske standarder, og foretrekker isteden å benytte seg av prosedyrer og veiledningsmidler for å støtte ansatte i utføring av regnskap og andre økonomiske prosesser i bedriften. Dette temaet er viktig i alle bedrifter, men økonomi veiledningsmidler kan antas å være spesielt viktige i mindre selskaper, som ikke nødvendigvis har en stor økonomiavdeling for å utføre alle økonomirelaterte oppgaver. Dermed blir dette ansvaret delvis gitt til ansatte uten en omfattende økonomisk utdanning, som trenger støtte i form av prosedyrer og detaljerte veiledningsmidler.

Et annet tema hvor bedrifter hovedsakelig benytter seg av veiledningsmidler, med delvis bruk av prosedyrer og standarder er bærekraft. Som sagt tidligere, ISO 14001 er den sentrale standarden innenfor miljø sikkerhetsstyring, men som vist i resultatene er den ikke like etablert i bedriftene som ISO 9001. Derimot, bærekraft er et veldig populært tema for veiledningsmidler. Dette kan bety at mange bedrifter velger å skrive sine egne retningslinjer for håndtering av bærekraftstematikken, for å tilfredsstille en voksende interesse og dytt mot bærekraft fra internasjonale organisasjoner som FN, med mål for bærekraftig utvikling (FN, 2022), som har ført til en voksende trend for bærekraftige løsninger innenfor bygg- og anleggsbransjen (Zhao & Ye, 2019). Dermed er det logisk at mange bedrifter har veiledningsmidler som er sentrert rundt bærekraft, for å reflektere at de er med på det grønne skiftet ved å prioritere bærekraft i sine prosjekter. I tillegg, kunder som bedrifter jobber for, for eksempel Statens Vegvesen, har bærekraft som et strategisk mål (Statens Vegvesen, 2022). Dermed utvikler

leverandørbedriftene veiledningsmidler som gjør at de kan tilpasse seg retningslinjer for bærekraft som har blitt utarbeidet av Statens Vegvesen og andre byggherrer.

Det siste tema er HR og arbeidsmiljø. Det finnes noen standarder i dette området, men bedrifter håndterer denne tematikken hovedsakelig ved å skrive egne prosedyrer og veiledningsmidler. Dette kan være på grunn av behovet til å tilpasse retningslinjene til bedriften og typer arbeid som blir gjort. Prosedyrene og veiledningsmidlene forklarer hvordan ansatte bør oppføre seg, og konsekvenser for brudd av bedriftsregler, som er viktig for både ansatte og HR personellet, spesielt i konfliktsituasjoner.

5.5 Bruk

5.5.1 Bruksområder av ulike dokumenttyper

Selv om utvikling og distribusjon av de ulike dokumentene er viktige prosesser, er det hovedsakelig deres bruk som påvirker til hvilken grad dokumentene faktisk bidrar til verdiskapning i bedrifter. Om dokumentene legges på den metaforiske hyllen og aldri brukes etter at de har blitt laget og distribuert til ansatte, tilfører de ikke verdi til bedrifter. Dermed er det mulig å argumentere at bruk av de ulike dokumenttypene er den sentrale dokument-relaterte prosessen som påvirker verdiskapning og verdioptimalisering i bedrifter.

Hensikten med bruk av lover er å etablere et grunnlag for det som bedrifter har rett til og er pliktet til å gjøre, og fraråde skadelige forretningspraksis ved hjelp av straff. Dermed, ved å aktivt ta i bruk lover og forskrifter kan bedrifter forsikre varigheten og kvaliteten av et bygg- og anleggsprosjekt. Samtidig, standarder brukes for å gjennomføre prosjekter på en best mulig måte basert på beste praksis i bygg- og anleggsbransjen. Bruk av standarder er ofte en indikator for kunder at bedrifter setter pris på kvalitet i arbeidet sitt, og fungerer som et godkjenningskriterium under valg av entreprenører.

Bruk av prosedyrer og veiledningsmidler er i større grad styrt av behov i selve bedriften, enn av eksterne krav og forventninger. Prosedyrer og veiledningsmidler brukes hovedsakelig for å støtte bruk av dokumenter høyere opp i hierarkiet, både ved å tilføy faglig kunnskap, og for å forklare og tilpasse regler i lover og standarder til bedriftenes behov, som kan være vanskelig spesielt i situasjoner som er nye eller tvetydelige. Sammen med lover og standarder, danner prosedyrer og veiledningsmidler en del av kvalitetssikringssystemet i bedrifter. Dette er sentralt for verdiskapning i bedrifter, siden hvis ikke arbeidet blir kontrollert i forhold til kvalitet og forbedringsområder, kan bedriften aldri fullstendig optimalisere sin potensielle verdi (Nichol, 2020). Derimot, dette skjer kun hvis ansatte faktisk bruker prosedyrer og veiledningsmidler. Dermed er det kritisk at bedrifter aktivt oppfordrer ansatte til bruk av dem, siden etterlevelse av prosedyrer og veiledningsmidler er en stor barriere til effektiv bruk.

Andre bruk for prosedyrer og veiledningsmidler er i samarbeid med kunder. Disse dokumentene kan brukes for å forklare til kunder hva de kan forvente når de bestiller en viss tjeneste ved å tilby et dokument som kunder og ansatte kan referere til i tilfeller hvor det oppstår uenigheter eller divergerende forventninger. I tillegg kan dokumentene brukes som støtte i samarbeid med kunder, og bli sendt direkte til kundebedrifter. Det skjer oftest i rådgivende bedrifter hvor ansatte jobber som innleide hos kunden, og dermed bruker veiledningsmidler fra sin opprinnelige bedrift for å løse ulike oppgaver. Sist, prosedyrer og veiledningsmidler brukes for læring, for å veilede ansatte gjennom ulike prosesser i bedriften og forklare hvordan ulike aktiviteter skal gjennomføres. Dette bidrar til verdiskapning i bedriften, siden ansattes ytelse på jobben er også en indikator av verdiskapning i bedrifter (Kumar & Srivastava, 2022).

5.5.2 Krav for bruk av ulike dokumenttyper

Innenfor bygg- og anleggsbransjen er det «*mange lover og forskrifter bedrifter må forholde seg til*» som er «*plikter av innbyggerne og bedrifter i et land*», og dermed må følges. I tillegg, bedrifter «*følger standarder for å bevise kvalitet*» og ikke «*ta på seg et ansvar som de ikke har, ikke skal ha, og ikke har kompetanse til*». Bruk av standarder i bedrifter er kontrollert ved hjelp av sertifiseringer og interne og eksterne audits. Regler for bruk av prosedyrer og veiledningsmidler er styrt internt i bedrifter, og en del bedriftsrepresentanter sagt at «*vi har rutiner og prosedyrer som skal følges, men ikke veiledningsmidler*». En sammenligning av regler for bruk av ulike dokumenttyper i bedrifter er vist i Tabell 19.

Tabell 19. Sammenligning av regler for bruk av ulike dokumenttyper.

	LOVER	STANDARDER	PROSEDYRER	VEILEDNINGSMIDLER
KRAV FOR BRUK	Påkrevd av Staten	Ingen offisielle krav, interne bedriftskrav	Interne krav i bedriften	Variierer, interne krav i noen bedrifter
UNNTAK	I strid med EU lover	I strid med lover, eller pga. motstridende standarder	I strid med lover og standarder, eller andre prosedyrer	I strid med andre dokumenttyper, eller pga. motstridende veiledningsmidler
KONTROLL AV BRUK	Staten	Interne og eksterne audits, sertifisering i bruk av standarder	Internt i bedriften	Internt i bedriften
ANSVAR FOR BRUK	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprenør • Fagansvarlige • Ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Fagansvarlige • Ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Fagansvarlige • Ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Fagansvarlige • Ansatte
KONSEKVENSER AV Å IKKE BRUKE	<ul style="list-style-type: none"> • Bryt av norsk lov • Risikerer finansiell og fengsel straff 	<ul style="list-style-type: none"> • Mister kundetillit • Risikerer å ikke få prosjekter • Mister forsikringsdekning 	Bestemt internt i bedriften	Variierer fra ingen til det som er bestemt internt i bedriften

Krav for bruk av prosedyrer og veiledningsmidler kan variere i ulike bedrifter. Generelt, prosedyrer er en måte for å dokumentere relevante prosesser i bedriften og bevise at alle jobber i samsvar med standarder, som betyr at de må følges i de fleste tilfellene. Mens «*veiledningsmidler er støttende dokumenter*» og kan brukes mer fleksibelt. Derimot, det finnes situasjoner hvor bruk av disse er ikke den beste løsningen. Dermed kan ansatte søke avvik fra både prosedyrer og veiledningsmidler i de fleste bedriftene. I tillegg er det mange bedrifter som bruker en må-skal-bør system for å kategorisere prosedyrer og veiledningsmidler. Dette fører til at de rette dokumentene blir fulgt og øker etterlevelsen av viktige prosedyrer og veiledningsmidler, og samtidig gir ansatte friheten til å velge bort dokumenter som ikke passer til prosjektets- og deres behov.

5.5.3 Bruk av ulike dokumenttyper i langvarige prosjekter

Det finnes to metoder for å håndtere lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler i langvarige prosjekter. Man kan enten «*følge det som gjald da prosjektet startet*» eller det som gjelder nå. Valg av metoden blir påvirket hovedsakelig av «*hvor i prosessen man er*» og «*prosjektstørrelsen*». Dette er fordi endringer i dokumentbasen sent i prosjektløpet kan føre til «*ekstra arbeid*» og store endringskostnader,

mens endringer nærmere prosjektstart lar bedriften oppleve fordelene av endringen. Fordeler og ulemper av å bruke dokumentbasen som gjaldt ved prosjektstart og den som gjelder nå finnes i Tabell 20.

Tabell 20. Fordeler og ulemper av å bruke dokumentbasen som gjaldt ved prosjektstart vs. som gjelder nå

	GJALD VED PROSJEKTSTART	GJELDER NÅ
FORDELER	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentbasen for prosjektet forblir stabilt Ingen forvirring om hvilke dokumenter ansatte skal bruke 	<ul style="list-style-type: none"> Kan justere valg og utvikling av dokumenter for å tilpasse dem til prosjektbehov Kan innføre ny informasjon inn i prosjektet
ULEMPER	<ul style="list-style-type: none"> Risikerer å bruke utdaterte dokumenter Mister læring og erfaringsoverføring i løpet av prosjektet Ulike prosjekter kan følge ulike sett av dokumenter som kan skape organisatorisk kaos i bedriften 	<ul style="list-style-type: none"> Innføring av nye dokumenter kan føre til mye arbeid og ekstra kostnader, spesielt hvis det skjer sent i prosjektløpet Bruk av en ny versjon av ett dokument påvirker andre dokumenter og prosjektområder og kan lede til en kjedereaksjon av endringer

Generelt sett når det gjelder lover og standarder, «*tidspunktet man søker arbeidstillatelse er nullpunktet i prosjekter, så man bruker lover og standarder som er gyldig på det tidspunktet*» fordi «*norsk lov sier at [...] det er ikke pliktig å takle endringer inn i pågående prosjekter*». Likevel, kunden kan kreve bruk av oppdaterte standarder. Når det gjelder prosedyrer og veiledningsmidler er det bedriften selv som bestemmer hva skal brukes, og ofte settes det en «*deadline for hvilke oppdrag skal følge prosedyren basert på startdato*». Generelt må bedriften «*bestemme om endringen blir bare problemer, eller om det fører til et bedre prosjekt*».

5.5.4 Konfliktområder i bruk av ulike dokumenttyper

Generelt kan konfliktene i bruk av ulike dokumenttyper oppstå enten mellom dokumenter av samme type som motsier hverandre, for eksempel to prosedyrer som anbefaler ulike ting, eller mellom dokumenter av ulike typer. Dette kan skje særlig mellom forskrifter og standarder fordi de blir utviklet av helt ulike aktører for bruk i de samme områdene. Likevel, «*i norsk bygge bransje er de fleste standardene harmonisert med lovverk, så med noen få unntak er det vanligvis ingen konflikter mellom dem*». Generelt, bedrifter «*velger alltid lover og forskrifter over standarder*» i sånne situasjoner fordi de «*må følge norske lover*». Prosedyrer og veiledningsmidler bygger på dokumenter høyere opp i hierarkiet og dermed er mer tilpasset dem, og blir nedprioritert i konfliktsituasjoner siden bruk av dem er ikke påkrevd eksternt.

Konflikter mellom dokumenter av samme type kan noen ganger skjer med lover og forskrifter, spesielt de som blir overvåket av ulike departementer som har overlappende ansvarsområder. Når det gjelder standarder skjer dette hovedsakelig i grenseområdet mellom utenlandske og norske standarder, enten fordi de «*er i strid*» eller «*det finnes ikke en norsk standard og man må velge mellom ulike utenlandske standarder*». Konflikter i prosedyrer «*skjer av og til fordi ting kan være utydelig*», men er et mindre problem i prosessorienterte bedrifter, siden de har færre prosedyrer. Dette kan også skje med veiledningsmidler, spesielt i bedrifter som «*ikke har full oversikt over alle veiledningsmidler som finnes*».

Sånne situasjoner skaper «*forvirring om hva bør brukes og hvilke regler som gjelder for et visst tilfelle*». Når det skjer, er det viktig å «*finne et grunnlag for konsensus og kompromiss*». Dette kan skje ved at kunden «*avklarer rammebetingelser*» og «*definerer hvilke standarder skal brukes ved prosjektstart for å unngå konflikter senere*». Deretter kan bedrifter «*bestemme hvilke standarder er viktigere ved å*

konsekvens utrede avvik og dokumentere dem». Når det gjelder prosedyrer og veiledningsmidler kan man justere dem «for å få dem samkjørt» ved å «finne de som har ansvar for prosedyrene, diskutere og klargjøre hva som bør gjøres, og oppdatere eller slette prosedyrene». Sånne situasjoner ofte resulterer i en «faglig diskusjon, hvor konflikten må løftes i organisasjonen for å få en beslutning» og kan senere brukes som input i oppdateringsprosessen av prosedyrer og veiledningsmidler.

5.6 Anbefalinger for Dokumenthåndtering i Bedrifter

For å kunne benytte seg av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler på en måte som er effektiv og bidrar til maksimering av verdiskapning i bedriften, er det viktig for bedrifter å optimalisere hvordan de håndterer de ulike dokumenttypene. Lover og standarder er dokumenter som blir utviklet av statlige organer og offentlige organisasjoner, dermed bedriftene har kun ansvar for deres distribusjon internt i bedriften, og korrekt bruk. Derimot, prosedyrer og veiledningsmidler blir utviklet internt i bedrifter, og dermed er det bedriftene selv som har ansvar for å håndtere disse dokumentene gjennom ulike stadier av livsløpet deres, fra utvikling og distribusjon til bruk. Dermed, anbefalingene for effektiv håndtering av lover og standarder er forskjellige fra anbefalinger for prosedyrer og veiledningsmidler.

For å skape verdi i bedrifter ved å optimalisere bruk, og hele livsløpet, av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler må tre viktige elementer være på plass. De kan ses på som muliggjørere av verdiskapning gjennom dokumenthåndtering i bedrifter:

1. **Ledelse:** Det må være en leder i bedrifter som har ansvar for forretningsutvikling gjennom dokumenthåndtering. Denne lederen bør jobbe med å optimalisere bruk av de ulike dokumenttypene for å bidra til å maksimere verdiskapning gjennom ulike bedriftsprosesser.
2. **Bevissthet:** For å kunne optimalisere verdiskapning gjennom dokumenthåndtering må ansatte bli bevisstgjort på hvilke dokumenttyper skal brukes når og hvordan. Ansatte bør også forstå viktigheten av aktiv og riktig bruk av de ulike dokumenttypene, og hvordan det bidrar til maksimering av verdiskapning i bedrifter.
3. **Læring:** For å kunne bruke de ulike dokumenttypene for å skape verdi må ansatte bli opplært i deres bruk, og forstå hvordan de ulike stegene i livsløpene av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler henger sammen og påvirker verdiskapning i bedrifter. Dermed bør det organiserer kurs, workshops og andre opplæringsopplegg for å muliggjøre informasjonsoverføring til ansatte om hva som blir anbefalt å gjøre for de ulike stadiene av dokumentenes livsløp.

Livsløpene av lover og standarder, og prosedyrer og veiledningsmidler er diskutert i detaljer i følgende delkapitler, sammen med anbefalinger for hvordan de ulike dokumenttypene bør håndteres i bedrifter for å maksimere verdiskapning.

5.6.1 Håndtering av lover og standarder i bedrifter

5.6.1.1 Livsløpet av lover og standarder i bedrifter

Utviklingsprosessen av lover i bygg- og anleggsbransjen starter i Stortinget, og fortsetter til Regjeringen hvor de blir iverksatt av Kommunal- og distrikts departement og Direktoratet for byggkvalitet. Dermed blir lovene tilgjengeliggjort og distribuert digitalt gjennom Lovdata. Standarder blir utviklet av standardiseringsorganisasjoner på ulike nivåer. Standard Norge utvikler nasjonale, CEN utvikler europeiske og ISO utvikler internasjonale standarder. Disse standardene blir deretter solgt og distribuert gjennom Standard Online, som er nettbutikken til Standard Norge. Alt dette arbeidet skjer uavhengig av

bedriftenes involvering i prosessen, og er utenfor bedriftenes ansvarsområde. Derimot, bedrifter er ansvarlige for identifisering, intern distribusjon og bruk av lover og standarder som de må forholde seg til i ulike prosjekter, og aktiviteter som muliggjør dette. Disse prosessene danner livsløpet av lover og standarder i bedrifter, og er presentert i Figur 13.



Figur 13. Livsløpet av lover og standarder i bedrifter

Dette livsløpet visualiserer alle prosesser som er involvert i håndtering av lover og standarder i bedrifter. Noen av disse prosessene, for eksempel utpeking av en leder, kan skje sjeldent fordi når en leder blir utpekt er det denne personens ansvar å håndtere de andre prosessene. Tilsvarende, anskaffelse av lover og standarder skjer vanligvis etter faste rutiner, når abonnementene til Lovdata og Standard Online skal fornyes. Derimot, identifisering av gjeldende lover og standarder, distribusjon og bruk er prosesser som blir gjentatt for hvert prosjekt. Overvåking av utvikling og oppdateringer skjer kontinuerlig, og påvirker identifisering av gjeldende lover og standarder, som er indikert med en pil på figuren.

5.6.1.2 Anbefalinger for håndtering av lover og standarder i bedrifter

Bedrifter kan bidra til verdiskapning ved å forbedre hvordan de håndterer lover og standarder. Dette kan gjøres ved å optimalisere alle prosessene i livsløpet av lover og standarder sånn at de utføres på den mest effektive måten, som kan gjøres ved å implementere følgende anbefalinger som er basert på resultater og diskusjoner fra tidligere delkapitler:

1. Utpeking av en leder for forretningsutvikling gjennom dokumenthåndtering:

- Utpek en person som har rollen «leder for forretningsutvikling gjennom dokumenthåndtering».
- Lederen bør overvåke og ha kjennskap til utvikling og oppdatering av lover og standarder, ha ansvar for kommunikasjon med kunder om bruk av lover og standarder i prosjekter, og forsikre at ansatte følger riktige lover og standarder. I tillegg bør lederen fremme bevissthet om nytten og potensiale for verdiskapning i bedriften ved bruk av lover og standarder, og utvikle kurs workshops og andre opplæringsopplegg for ansatte om viktigheten av kontinuerlig forbedring og optimalisering av bruk av lover og standarder.
- Fagansvarlige i ulike områder skal rapportere til lederen angående bruk av lover og standarder.

2. Identifisering av gjeldende lover og standarder:

- Identifiser hvilke lover og standarder skal gjelde for hvert prosjekt ved prosjektstart.
- Baser utvalget på erfaringen av fagansvarlig, og kommunikasjon og krav fra kunden.

3. Anskaffelse av lover og standarder:

- Lover: Abonner til Lovdata for å få tilgang til lover.
- Standarder: Abonner til Standard Online for å få tilgang til standarder. Alternativt, kjøp spesifikke standarder fra Standard Norge, eller andre standardiseringsorganisasjoner.

4. Distribusjon:

- Bevissthet om publisering: Informer ansatte når relevante lover og standarder blir publisert eller oppdatert. Dette bør gjøres av fagansvarlige.
- Tilgang: Vurder ansattes behov for tilgang til lover og standarder mot abonnementskostnader og bestem hvilke ansatte bør få tilgang til hvilke lover og standarder. Deretter, ansatte med tilgang kan hente lover direkte fra Lovdata, og standarder direkte fra Standard Online. Lover og standarder blir ikke tilgjengeliggjort gjennom bedriftens styrings- eller kvalitetssystem.

5. Bruk:

- Krav for bruk: Påkrev bruk av lover ifølge nasjonale krav. Etabler interne krav for bruk av standarder for å tilfredsstillte kunde krav, skape kvalitet og forsikre verdiskapning i bedriften. Tillat avvik fra standarder om det søkes, godkjennes og dokumenteres.
- Kontroll av bruk: Etabler rutiner for interne audits for å vurdere om lover og standarder brukes på en tilstrekkelig og riktig måte.
- Langvarige prosjekter: Vurder kostnaden og nytten av bruk av oppdaterte lover og standarder. Generelt bruk lover og standarder som gjald ved prosjektstart, men gjør unntak for å tilfredsstillte kunde krav.
- Konfliktområder: For å unngå konflikter, definer hvilke lover og standarder skal brukes ved prosjektstart sammen med kunden. Om det oppstår konflikter, gjennomfør en faglig diskusjon med kunden og bestem hvilke dokumenter skal brukes.

6. Overvåking av utvikling og oppdateringer:

- Overvåk utvikling og oppdateringer: Vær oppmerksom på utvikling, oppdatering og trekking av lover og standarder, for å forsikre at gjeldende versjoner blir brukt i prosjekter og som base for utvikling og oppdatering av prosedyrer og veiledningsmidler i bedriften.
- Tilbakemeldinger: Om mulig, gi tilbakemeldinger til utviklere av lover og standarder med forslag for forbedringer, og områder som er tvetydige eller hvor det mangles lover og/eller standarder.

5.6.2 Håndtering av prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter

5.6.2.1 Livsløpet av prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter

Som nevnt tidligere, hele livsløpet av prosedyrer og veiledningsmidler er styrt internt i bedrifter. De fleste bedriftene har et system for hvordan de utvikler, distribuerer og bruker prosedyrer og veiledningsmidler, og etter hvert oppdaterer dem eller tar dem ut av bruk for å erstatte dem med nye dokumenter. Disse prosessene er en del av livsløpet av prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter, som er vist i Figur 14.

Dette livsløpet gjelder både i tilfeller hvor bedriften lager prosedyrer og veiledningsmidler fra bunnen av, og for oppdateringer av eksisterende dokumenter. Dette er indikert med pilen som går fra «vedlikehold» til «identifisering av områder med behov for informasjonspåfyll», fordi en stor nok oppdatering vil kreve at bedriften og dokumentansvarlige går gjennom alle steg i livsløpet for å oppdatere disse dokumentene.

Den andre pilen fra «utvikling av interne vs. anskaffelse av eksterne» til «distribusjon» viser at hvis bedriften velger å anskaffe eksterne dokumenter så blir det neste steget i livsløpet deres distribusjon.



Figur 14. Livsløpet av prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter

5.6.2.2 Anbefalinger for håndtering av prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter

Akkurat som med lover og standarder, bedrifter kan bidra til verdiskapning ved å forbedre hvordan de håndterer prosedyrer og veiledningsmidler. Dette kan gjøres ved å optimalisere alle prosessene i livsløpet av prosedyrer og veiledningsmidler sånn at de utføres på den mest effektive måten. Dette kan gjøres ved å implementere følgende anbefalinger som er basert på resultater og diskusjoner fra tidligere delkapitler:

1. Utpeking av en leder for forretningsutvikling gjennom dokumenthåndtering:

- Utpek en person som har rollen «leder for forretningsutvikling gjennom dokumenthåndtering» (den samme personen kan fylle denne rollen for alle dokumenttyper).
- Lederen bør overvåke og ha kjennskap til utvikling og oppdatering av prosedyrer og veiledningsmidler, ha ansvar for kommunikasjon med kunder om bruk av disse dokumentene, og forsikre at ansatte følger de riktige dokumentene. I tillegg bør lederen fremme bevissthet om nytten og potensiale for verdiskapning i bedriften ved bruk av prosedyrer og veiledningsmidler, og utvikle kurs, workshops og andre opplæringsopplegg for ansatte om viktigheten av kontinuerlig forbedring og optimalisering av bruk av prosedyrer og veiledningsmidler.
- Fagansvarlige i ulike områder skal rapportere til lederen angående bruk av dokumenter.

2. Identifisering av områder med behov for informasjonspåfyll:

- Interne områder: Lag en liste over aktiviteter, prosesser og temaer som er tvetydige og kan tolkes på ulike måter, og områder hvor ansatte ønsker avklaring eller mer veiledning. Identifiser områder som er ikke dekket fullstendig nok av eksisterende prosedyrer og veiledningsmidler med revisjon.

- Eksterne områder: Vær oppmerksom på introduksjon av nye lover og standarder som bedriften må forholde seg til, samt oppdateringer i dem.

3. Prioritering av temaer:

- Knyttet til lover og standarder: Først prioriter utvikling og oppdatering av prosedyrer og veiledningsmidler knyttet til lover og standarder, siden feil tolkning eller bruk av dem kan ha en negativ effekt på verdiskaping i bedriften.
- Knyttet til mangler i interne områder i bedriften: Prioriter utviklingsrekkefølgen av dokumenter basert på hvor stor påvirkning informasjonsmanglene i disse områdene har på verdiskaping i bedriften. Noen sentrale temaer inkluderer: teknologi, styring, HMS, økonomi, bærekraft og HR.

4. Valg av handlingsforløp for å dekke informasjonsbehov:

- Bruk av eksisterende: Først sjekk om det finnes passende prosedyrer og/eller veiledningsmidler som blir brukt for lite, hvis ja kommuniser dette til fagansvarlige og lederen.
- Oppdatering av eksisterende: Hvis det ikke finnes passende prosedyrer og/eller veiledningsmidler, sjekk om det er mulig å oppdatere eksisterende for å dekke behovet som har blitt oppdaget.
- Utvikling av nye: Hvis det ikke er mulig å bruke eller tilpasse eksisterende prosedyrer og/eller veiledningsmidler, utvikle nye fra bunnen av.

5. Utvikling av interne vs. anskaffelse av eksterne:

- Utvikling av interne: Sjekk om bedriften har tilgang til, eller kan ansette, faglige eksperter med kunnskap om det valgte temaet. Gjør en estimering på utviklingskostnader og utviklingstid av tenkte prosedyrer og/eller veiledningsmidler.
- Anskaffelse av eksterne: Sjekk hva slags prosedyrer og/eller veiledningsmidler er tilgjengelige for anskaffelse på markedet. Vurder deres kostnad, om de dekker informasjonsbehovet, om de må tilpasses til bedriftens systemer og om ansatte må bli opplært i deres bruk.
- Valg: Utvikling av interne anbefales hvis bedriften har gode faglige eksperter, i tilfeller hvor det vil være behov for regelmessige oppdateringer, og for prosesser som er unike for bedriften. Anskaffelse av eksterne anbefales når bedriften mangler intern kompetanse, for å spare tid, og som et utgangspunkt for videre utvikling, hvis bedriften har råd til å anskaffe dem.
- Obs: Hvis bedriften velger anskaffelse av eksterne dokumenter, blir punkt 9-Distribusjon det neste steget i livsløpet.

6. Utpeking av utviklingsansvarlige:

- Utpek en person som er ansvarlig for utvikling av prosedyrer og veiledningsmidler, det er normalt fagansvarlig for området hvor det har blitt identifisert informasjonsmangler.
- Utviklingsansvarlige bør etablere utviklingsteam av fageksperter med bestemte oppgaver, teamstørrelsen bør tilpasses oppgaveomfanget og kan variere fra én til flere eksperter.

7. Forskning om temaet:

- Datainnsamling i bedriften: Samle inn data fra brukere og fageksperter om nøyaktig hva slags informasjon mangler fra det valgte temaet, hva ansatte synes er tvetydelig eller uklart, og hva bør bli dekket av nye eller oppdaterte prosedyrer og/eller veiledningsmidler.
- Datainnsamling fra eksterne kilder: Samle inn informasjon om temaet fra publisert litteratur og forskning, lover, standarder, bransjeorganisasjoner, og eksterne eksperter i fagområdet.

8. Valg av dokumentform:

- Prosedyrer eller veiledningsmidler: Lag prosedyrer når temaet er knyttet direkte til bedriftens prosesser, for å beskrive hvordan ulike aktiviteter skal utføres på linje med bedriftens beste praksis. Lag veiledningsmidler som et hjelpemiddel for å tilføye mer detaljert informasjon om ulike temaer, gi tolkninger av andre dokumenter, og støtte prosedyrer.
- Skriftlige eller interaktive: Lag skriftlige prosedyrer og veiledningsmidler når store mengder informasjon skal formidles og være lett tilgjengelig for direkte bruk i prosjekter, og interaktive for bruk i opplæring og kurs.
- Integrerte eller separate: Lag prosedyrer og veiledningsmidler som er integrert inn i bedriftens systemer om temaer som er knyttet direkte til bedriftens prosesser, og separate for tilleggstemaer eller i mindre bedrifter som ikke har et styrings- eller kvalitetssystem.

9. Produksjon:

- Detaljeringsnivå: Begynn produksjonsprosessen med å lage prosedyrer eller veiledningsmidler som er tilstrekkelig detaljerte men så enkle som mulig, og påfyll med informasjon etter behov. Pass på å være selektiv med det som legges til, og slett unødvendig informasjon underveis.
- Henvisninger til andre dokumenter: Produser selvstendige prosedyrer og veiledningsmidler kun i områder hvor informasjonsbasen er relativt statisk. Bruk henvisninger i dokumenter som er basert på en informasjonsbase som blir kontinuerlig oppdatert, siden de er lettere å vedlikeholde.

10. Distribusjon:

- Distribusjon: Publisert alle prosedyrer og veiledningsmidler i et felles system, hvor ansatte kan hente dem selv. Store bedrifter med mange veiledningsmidler anbefales å utvikle et styrings- eller kvalitetssystem og benytte det for distribusjon av prosedyrer og veiledningsmidler.
- Bevissthet om publisering: Informer ansatte når prosedyrer og veiledningsmidler blir publisert eller oppdatert ved hjelp av et lanseringsmøte eller en kunngjøring fra fagansvarlige.
- Tilgang: I prinsippet gjør alle prosedyrer og veiledningsmidler tilgjengelige for alle ansatte. For å gjøre systemet mer brukervennlig kan tilgang til dokumenter justeres i forhold til ansattes rolle og behov for informasjon.

11. Bruk:

- Bruksområder: Bruk prosedyrer og veiledningsmidler for å danne en faglig kunnskapsbase og bidra til verdiskapning ved å støtte bruk og tolkning av lover og standarder, kvalitetskontroll, samarbeid med kunder og læring i bedriften.
- Krav for bruk: Etabler krav for bruk av prosedyrer og veiledningsmidler for å forsikre aktiv bruk og bidra til verdiskapning i områder nevnt ovenfor. Kravene bør ha en må-skal-bør gradering for å skille mellom prosedyrer og veiledningsmidler som kun anbefales og de som må brukes. Påkrev registrering av avvik fra prosedyrer og veiledningsmidler som må og skal brukes.
- Langvarige prosjekter: Vurder i hvilke prosjekter nye og/eller oppdaterte dokumenter skal tas i bruk framfor tidligere versjoner basert på prosjektenes startdato og endringskostandene.
- Konfliktområder: For å unngå konflikter, definer hvilke prosedyrer og veiledningsmidler skal brukes ved prosjektstart. Om det oppstår konflikter, gjennomfør en faglig diskusjon og bestem hvilke dokumenter skal brukes, og revider alle involverte dokumenter.

12. Vedlikehold:

- Revisjon: Utarbeid faste rutiner for revisjon av prosedyrer og veiledningsmidler. En revisjon har tre mulige utfall: godkjenning, oppdatering, eller trekking av prosedyrer eller veiledningsmidler.
- Oppdatering: Oppdater prosedyrer og veiledningsmidler som et resultat av en rutinemessig revisjon, eller på grunn av identifisering av områder med behov for informasjonspåfyll.
- Trekking fra bruk: Trekk tilbake fra bruk og arkiver prosedyrer og veiledningsmidler som vurderes til å ikke bidra til verdiskapning i bedriften.

5.6.3 Implementering av modellene og anbefalingene i bedrifter

Listen av anbefalinger som har blitt presentert for å optimalisere håndtering av de ulike dokumenttypene i bedrifter er veldig lang, og kan være overveldende å implementere. Dermed, om en bedrift ønsker å håndtere de ulike dokumenttypene på en effektiv måte og maksimere verdiskapning er det viktig å tilpasse implementeringsrekkefølgen til bedriftens nåværende situasjon og behov, fordi ulike anbefalinger har ulik implementeringseffekt og vanskelighetsgrad av implementering. Dermed, anbefalingene fra forrige delkapitler har blitt kategorisert i forhold til matrisen fra (Andersen, 2007), som er vist i Tabell 21.

Tabell 21. Matrise for implementeringsrekkefølge av anbefalinger for bedrifter

	LETT Å IMPLEMENTERE	VANSKELIG Å IMPLEMENTERE
HØY EFFEKT AV IMPLEMENTERING PÅ VERDISKAPNING	<ul style="list-style-type: none">• Utpøk en leder for forretningsutvikling gjennom dokumenthåndtering• Identifiser og definer gjeldende dokumenter ved prosjektstart• Abonner til Lovdata og Standard Online• Vurder handlingsforløpet• Samle inn data internt og eksternt• Ved konflikter ha en faglig diskusjon og revider dokumenter• Overvåk utvikling og oppdatering av lover og standarder	<ul style="list-style-type: none">• Prioriter temaer ift. verdiskapning• Velg riktig dokumentform: prosedyrer, veiledningsmidler, skriftlige, interaktive, integrerte eller separate• Produser med riktig detaljeringsnivå og passende bruk av henvisninger• Bruk et feller styrings/kvalitetssystem• Etabler må-skal-bør krav for aktiv bruk• Etabler rutiner for interne audits• Gjennomfør regelmessige revisjoner
LAV EFFEKT AV IMPLEMENTERING PÅ VERDISKAPNING	<ul style="list-style-type: none">• Identifiser områder med mangler• Vurder utvikling av interne og anskaffelse av eksterne• Informer ansatte om publisering av nye/oppdaterte dokumenter• Tillat avvik fra krav i noen tilfeller	<ul style="list-style-type: none">• Bestem hvilke ansatte skal ha tilgang til hvilke dokumenter• Gi tilbakemeldinger til eksterne utviklere

Hensikten med denne kategoriseringen er å gi generelle retningslinjer for implementeringsrekkefølgen av de ulike anbefalingene. Derimot, den nøyaktige implementeringseffekten og vanskelighetsgraden av ulike anbefalinger kan variere fra bedrift til bedrift. Dermed anbefales det for bedrifter å gjennomføre sine egne kategoriseringer i forhold til bedriftens behov og mangler, og hvilke anbefalinger bedrifter selv synes er lettest å implementere og ville skape størst effekt på verdiskapning. Videre anbefales det å implementere anbefalinger fra det øvre venstre hjørnet først, siden de er lettest og gir størst effekt på verdiskapning, så de fra nedre venstre og øvre høyre hjørnet. De fra nederste høyre hjørnet bør implementeres sist, siden implementering av dem bidrar minst til maksimering av verdiskapning i bedrifter.

6 Konklusjon

6.1 Svar på Forskningsspørsmål

6.1.1 **Hvordan blir lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler utviklet, distribuert og så brukt i bedrifter?**

Utviklingsprosessen av de ulike dokumenttypene varierer veldig fordi de blir utviklet av diverse aktører i bygg- og anleggsbransjen. Lover blir utviklet av Stortinget og iverksatt av Regjeringen, og standarder blir utviklet av komiteer av fagekspert i standardiseringsorganisasjoner som ISO, CEN og Standard Norge. Derimot, prosedyrer og veiledningsmidler blir utviklet hovedsakelig av faglige eksperter internt i bedrifter. Samtidig, disse dokumentene varierer i forhold til bredden av området de dekker og hvor detaljerte de er. Generelt, lover er minst detaljerte og dekker det bredeste området, mens veiledningsmidler er veldig detaljerte i det lille området de dekker.

Etter de er iverksatt, blir lover distribuert gjennom nettsiden Lovdata, hvor bedrifter kan abonnere for å få tilgang. Standarder utviklet av ulike standardiseringsorganisasjoner blir distribuert gjennom Standard Online, som er nettbutikken til Standard Norge. Bedrifter kan få tilgang til standarder enten gjennom et abonnement, eller ved å kjøpe spesifikke standarder direkte. Lover og standarder blir generelt ikke distribuert internt i bedrifter, og ansatte må hente dem direkte fra selgernes nettsider. Prosedyrer og veiledningsmidler blir vanligvis distribuert internt i bedrifter gjennom bedriftenes styrings- eller kvalitetssystem, og blir tilgjengeliggjort for alle ansatte.

Lover og standarder dekker alle mulige områder av bygg- og anleggsbransjen, mens prosedyrer og veiledningsmidler er mest vanlig skrevet om teknologi, styring, HMS, økonomi, bærekraft og HR. Lover er påkrevd å bruke for å etablere et grunnlag for det som bedrifter har rett til og er pliktet til å gjøre, og fraråde skadelige forretningspraksis ved bruk av straff. Standarder brukes for å gjennomføre prosjekter på en best mulig måte basert på beste praksis i bygg- og anleggsbransjen. Bruk av standarder er ofte en indikator for kunder på at bedrifter setter pris på kvalitet i arbeidet sitt, og blir sertifisert ved hjelp av audits. Videre, bruk av prosedyrer og veiledningsmidler er i stor grad styrt av behov i bedrifter, og krav for bruk av dem er definert internt i bedrifter. Prosedyrer og veiledningsmidler brukes hovedsakelig for å tilføye faglig kunnskap om ulike temaer, støtte bruk av lover og standarder ved å tolke dem og tilpasse dem til bedriftenes behov, sikre kvalitet av arbeidet, forenkle samarbeid med kunder og for læring i bedrifter. Dermed aktiv bruk av prosedyrer og veiledningsmidler blir ofte oppfordret i bedrifter.

6.1.2 **Hva betyr det for bedrifter å bruke lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler på en effektiv måte?**

Effektiv bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler skjer i bedrifter som jobber med å optimalisere alle prosesser i livsløpene av disse dokumenttypene. Basert på resultatene av denne masteroppgaven har det blitt utviklet to modeller. Den første modellen visualiserer livsløpet av lover og standarder, det vil si dokumenttyper som blir produsert av statlige organer og offentlige organisasjoner, og brukt i bedrifter. Den andre modellen visualiserer livsløpet av prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter, som er dokumenttyper som blir utviklet, distribuert og brukt i bedriftene.

Effektiv bruk av lover og standarder i bedrifter er basert på optimalisering av deres livsløp vist i Modell 1 ved å implementere anbefalinger for hvert steg i livsløpet som er presentert i høyre delen av modellen (fullstendig versjon i 5.6.1.2 Anbefalinger for håndtering av lover og standarder i bedrifter).



Modell 1. Livsløpet av lover og standarder i bedrifter

Videre, effektiv bruk av prosedyrer og veiledningsmidler er basert på optimalisering av aktiviteter i livsløpet av prosedyrer og veiledningsmidler som er vist i Modell 2, og implementering av anbefalinger som er presentert i høyre delen av modellen (fullstendig versjon i 5.6.2.2 Anbefalinger for håndtering av prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter).



Modell 2. Livsløpet av prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter

For å optimalisere livsløpet av de ulike dokumenttypene og dermed bruke dem på den mest effektive måten er det også viktig for bedrifter å vurdere implementeringsrekkefølgen av disse anbefalingene. Bedrifter bør tilpasse implementeringsrekkefølgen til deres nåværende situasjon og unike behov, og

generelt starte med anbefalinger som har størst implementeringseffekt og lavest vanskelighetsgrad av implementering. Deretter kan det implementeres anbefalinger som er enten vanskelig å implementere og har stor effekt, eller er lett å implementere og har lav effekt. Dette kan variere fra bedrift til bedrift, og dermed bør bedriftene kategorisere disse anbefalingene selv og vurdere hvilke anbefalinger er lettest å implementere og har størst effekt på verdiskapning i den konkrete bedriften.

6.1.3 Hvordan kan bedrifter benytte seg av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler for å maksimere verdiskapning?

Verdiskapning er hovedoppgaven til bedrifter, som kan skape verdi ved å produsere og levere produkter og tjenester på markedet til en konkurransedyktig pris. For å kunne gjøre det, må bedrifter tilfredsstillende internasjonale og nasjonale lover, samt standarder for bærekraft, og kvalitet av tekniske løsninger og styringssystemer de bruker, og benytte seg av prosedyrer og veiledningsmidler for å definere og forklare hvordan interne prosesser skal fungere.

Bedrifter kan maksimere verdiskapning ved å håndtere lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler så effektivt som mulig i alle stadier av livsløpet deres. For å gjøre dette må tre viktige elementer være på plass, som muliggjør verdiskapning gjennom dokumenthåndtering. Det første er ledelse. Det betyr at bedrifter bør utpeke en leder som har ansvar for forretningsutvikling gjennom dokumenthåndtering, som jobber med å optimalisere bruk av de ulike dokumenttypene for å bidra til å maksimere verdiskapning i bedriften. Det andre elementet er bevissthet. Ansatte bør bli bevisstgjort på når og hvordan de skal bruke ulike dokumenttyper, og hvordan aktiv og riktig bruk av dem bidrar til maksimering av verdiskapning i bedriften. Det tredje elementet er læring. Det bør organiseres kurs, workshops og andre opplæringsopplegg for å muliggjøre informasjonsoverføring til ansatte om hva som blir anbefalt å gjøre for de ulike stadiene av dokumentenes livsløp, og hvordan de ulike stegene i livsløpene av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler henger sammen og påvirker verdiskapning i bedriften.

Dette er fordi for å maksimere verdiskapning bør bedrifter optimalisere alle steg i livsløpene av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler ved å implementere anbefalinger presentert i 5.6.1.2 Anbefalinger for håndtering av lover og standarder i bedrifter og 5.6.2.2 Anbefalinger for håndtering av prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter. Ved å optimalisere livsløpene gjennom implementering av presenterte anbefalinger i en rekkefølge som er optimal for bedriften, kan bedrifter gjøre det mer lønnsomt å gjennomføre prosjekter, ved å sette opp ulike prosesser på en måte som gir ansatte klare retningslinjer for hva er forventet av dem og hvordan å komme seg til mål. Dermed kan bedrifter maksimere verdiskapning ved å optimalisere bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler.

6.2 Akademiske Bidrag

For å svare på forskningsspørsmålene har temaene lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler, samt verdiskapning i bedrifter, blitt utforsket ved hjelp av en gjennomgang av eksisterende litteratur, og publikasjoner fra offentlige organisasjoner og statlige organer. I tillegg, tjueen intervjuer og to spørreundersøkelser har blitt gjennomført med representanter fra ulike aktører innenfor bygg- og anleggsbransjen, for å finne ut hvordan lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler blir utviklet, distribuert, og brukt i bedrifter.

Resultatene fra denne masteroppgaven utvider kunnskap i dette fagfeltet med følgende bidrag:

- En sammenligning av utviklingsprosesser av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler, og en detaljert utforskning av ulike aspekter av utviklingsprosessen av prosedyrer og veiledningsmidler som har tidligere vært hovedsakelig dokumentert internt i bedrifter.
- En sammenligning av distribusjonskanaler av ulike dokumenttyper med fokus på distribusjon internt i bedrifter, hvor denne kunnskapen tidligere har eksistert hovedsakelig internt i bedrifter.
- En sammenligning av temainnholdet i de mest brukte dokumenttypene i bedrifter.
- En analyse og sammenligning av bruksområder av de ulike dokumenttypene, ift. krav for bruk av dem, bruk i langvarige prosjekter og håndtering av konflikter i motstridende dokumenter.
- Utvikling av to modeller som visualiserer livsløpene av lover og standarder, og prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter, samt vedlagte anbefalinger og en måte for å bedrifter å bestemme deres implementeringsrekkefølge.

6.3 Videre Arbeid

For å fortsette arbeidet og forskningen i denne masteroppgaven kan følgende gjøres:

- **Etablering av et teoretisk grunnlag:** Det er mangel på forskning om produksjon, distribusjon og bruk av lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler i bedrifter. Derfor bør denne tematikken studeres videre ved hjelp av case studier, litteraturgjennomgang, undersøkelser og observasjon av hvordan disse dokumenttypene blir håndtert i bedrifter.
- **Langvarige prosjekter:** Det bør gjennomføres en grundig studie om fordeler og ulemper av bruk av gamle og oppdaterte lover, standarder, prosedyrer og veiledningsmidler i langvarige prosjekter, spesielt i forhold til hvordan det påvirker prosjektkostnader, ferdigstilling av prosjekter og kvaliteten av resultatet.
- **Praktisk eksperiment:** Modeller som beskriver livsløpene av de ulike dokumenttypene har blitt utarbeidet basert på resultater fra spørreundersøkelser og intervjuer med representanter fra ulike organisasjoner og bedrifter, men de har ikke blitt testet i en bedrift. Derfor ville det være veldig lærerikt å gjennomføre et eksperiment hvor en bedrift benyttet seg av disse modellene, og vedlagte anbefalinger, for å sette opp dokumentsystemet sitt. Det ville føre til oppdagelsen av styrker og svakheter av modellene og verdifulle justeringer.

Kilder

Aase, K., 1998. Aase, Karina. *Journal of Engineering and Technology Management*1, 15(2-3), pp. 201-228.

Andersen, B., 2007. *Business Process Improvement Toolbox*. Second Edition red. Milwaukee, Wisconsin, USA: Quality Press.

Astrini, N., 2021. ISO 9001 and performance: a method review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1-2), pp. 5-32.

Bernt, J. F. & Boe, E. M., 2021. *forskrift i Store norske leksikon*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/forskrift>

[Funnet 7 februar 2023].

Cambridge Dictionary, u.d. *Procedure*. [Internett]

Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/procedure>

[Funnet 18 Oktober 2022].

CEN, 2020. *CEN and CENELEC launch the new flexible standards development process*. [Internett]

Available at: <https://www.cencenelec.eu/news-and-events/news/2020/briefnews/2020-04-01-new-flexible-standards-development-process/>

[Funnet 12 april 2023].

CEN, u.d. *CEN - about us*. [Internett]

Available at: <https://www.cencenelec.eu/about-cen/>

[Funnet 15 mars 2023].

de Vries, H. J., 2010. *Fundamentals of Standards and Standardization*. s.l.:s.n.

DiBK, 2011. *Byggesaksforskriften (SAK10) med veiledning*. [Internett]

Available at: <https://dibk.no/regelverk/sak>

[Funnet 29 mars 2023].

DiBK, 2016. *Hvem er Direktoratet for byggkvalitet?*. [Internett]

Available at: <https://dibk.no/om-oss/hvem-er-direktoratet-for-byggkvalitet>

[Funnet 21 mars 2023].

DiBK, 2017. *Byggteknisk forskrift (TEK17) med veiledning*. [Internett]

Available at: <https://dibk.no/regelverk/byggteknisk-forskrift-tek17>

[Funnet 28 mars 2023].

DiBK, u.d. *Forskrift om dokumentasjon av byggevarer (DOK)*. [Internett]

Available at: <https://dibk.no/regelverk/dok>

[Funnet 29 mars 2023].

DNV, 2023. *Veien til sertifisering*. [Internett]

Available at: <https://www.dnv.no/assurance/systemsertifisering/the-road-to-certification.html>

[Funnet 16 april 2023].

FN, 2022. *FNs bærekraftsmål*. [Internett]

Available at: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
[Funnet 8 Desember 2022].

Fox, W. & Bayat, M. S., 2007. *A Guide to Managing Research*. Cape Town: Juta Publications.

Gawande, A., 2010. *The Checklist Manifesto: How To Get Things Right*. s.l.:Profile Books.

Gepp, M., Steinmann, F., Vollmar, J. & Voigt, K.-I., 2012. Standardization research - Process and service standardization on the advance.. *DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation 2012*, Volum 1.

Gisle, J., 2022. *Lovdata*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/Lovdata>
[Funnet 11 april 2023].

Gisle, J., 2023. *formell lov i Store norske leksikon*. [Internett]

Available at: https://snl.no/formell_lov
[Funnet 7 februar 2023].

Hallberg, N. L., 2017. What Is Value and How Is It Managed?. *Journal of Creating Value*, 3(2), pp. 173-183.

Harris, R., 2010. *Evaluating Internet Research Sources*. s.l.:s.n.

Hinsch, M., 2019. *ISO 9001:2015 for Everyday Operations*. s.l.:Springer.

Hofstad, K., 2021. *teknisk standard*. [Internett]

Available at: https://snl.no/teknisk_standard
[Funnet 31 januar 2023].

Holmøyvik, E., 2022. *provisorisk anordning i Store norske leksikon*. [Internett]

Available at: https://snl.no/provisorisk_anordning
[Funnet 7 februar 2023].

Holmøyvik, E., 2023. *Grunnlova i Store norske leksikon*. [Internett]

Available at: <http://snl.no/Grunnlova>
[Funnet 7 februar 2023].

Holmøyvik, J. G. & Boe, E. M., 2021. *lov*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/lov>
[Funnet 18 Oktober 2022].

IEC, 2022. *International standard (IS)*. [Internett]

Available at: <https://www.iec.ch/publications/international-standards#:~:text=An%20international%20standard%20is%20a,outcome%20time%20and%20time%20a%20gain>.

[Funnet 31 januar 2023].

ISO - a, u.d. *Standards*. [Internett]

Available at: <https://www.iso.org/standards.html>

[Funnet 18 Oktober 2022].

ISO - b, u.d. *Popular standards*. [Internett]

Available at: <https://www.iso.org/popular-standards.html>

[Funnet 13 april 2023].

ISO - c, u.d. *ISO 9001 and related standards*. [Internett]

Available at: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

[Funnet 16 april 2023].

ISO - d, 2022. *Certification*. [Internett]

Available at: <https://www.iso.org/certification.html>

[Funnet 2 februar 2023].

ISO - e, u.d. *ISO logo*. [Internett]

Available at: <https://www.iso.org/home.html>

[Funnet 15 mars 2023].

ISO, 2014. *Standardization and Innovation; ISO-CERN Conference Proceedings*. s.l., s.n.

ISO, 2015. *ISO 9001:2015*, Geneva: ISO.

ISO, 2019. *Guidance on the Systematic Review Process in ISO*, Geneva: ISO.

ISO, 2020. *My ISO job; What delegates and experts need to know*, Geneva: ISO.

ISO, 2022. *Developing Standards*. [Internett]

Available at: <https://www.iso.org/developing-standards.html>

[Funnet 2 februar 2023].

Kommunal- og distriktsdepartementet, 2010. *Forskrift om byggesak (byggesaksforskriften)*. [Internett]

Available at: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-03-26-488>

[Funnet 29 mars 2023].

Kommunal- og distriktsdepartementet, 2017. *Forskrift om tekniske krav til byggverk (Byggteknisk forskrift)*. [Internett]

Available at: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-06-19-840>

[Funnet 28 mars 2023].

Kumar, V. & Srivastava, R., 2022. Value Creation and Value Appropriation. *Journal of Creating Value*, 8(2), pp. 160-170.

Lovdata, u.d. *Om Lovdata*. [Internett]

Available at: https://lovdata.no/info/om_lovdata

[Funnet 11 april 2023].

Margaret Bearman, C. D. S. A. C. S. S. C. B. M. H.-W. & D. L. N., 2012. Systematic review methodology in higher education. *Higher Education Research & Development*, 31(5), pp. 625-640.

- Meline, T., 2006. Selecting Studies for Systematic Review: Inclusion and Exclusion Criteria. *CONTEMPORARY ISSUES IN COMMUNICATION SCIENCE AND DISORDERS*, Volume 33(Spring), pp. 21-27.
- Melnikovas, A., 2018. Towards an Explicit Research Methodology: Adapting. *Journal of Futures Studies*, December 2018, 23(2): , p. 29–44.
- Milojević, S. et al., 2014. The role of handbooks in knowledge creation and diffusion: A case of science and technology studies. *Journal of Informetrics*, 8(3), pp. 693-709.
- Mílkva, M. et al., 2016. Standardization – One of the Tools of Continuous Improvement.. *Procedia Engineering*, Volum 149, pp. 329-332.
- Nichol, P. B., 2020. *Value Management as an Organizational Capability*, s.l.: Oroca Innovations.
- NSD, 2022. *NSD*. [Internett]
Available at: <https://www.nsd.no/>
[Funnet 26 September 2022].
- Nzewi, O., 2015. A conceptual framework for work procedure application in the public sector. *Administratio Publica*, 23(2).
- Prosjekt Norge, 2022. *Hva er Prosjekt Norge?*. [Internett]
Available at: <https://www.prosjektnorge.no/om-prosjekt-norge/hva-er-prosjekt-norge/>
[Funnet 12 Oktober 2022].
- Regjeringen - a, u.d. *Departementene*. [Internett]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dep/id933/>
[Funnet 27 mars 2023].
- Regjeringen - b, u.d. *Kommunal- og distriktsdepartementet*. [Internett]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dep/kdd/id504/>
[Funnet 27 mars 2023].
- Regjeringen - c, u.d. *Om Kommunal- og distriktsdepartementet*. [Internett]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dep/kdd/org/id528/>
[Funnet 27 mars 2023].
- Regjeringen - d, 2018. *Bygningsloven (plan- og bygningsloven)*. [Internett]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-eiendom/bygningsregelverket-fra-1965--20172/bygningsloven/id2590707/>
[Funnet 28 mars 2023].
- Regjeringen - e, 2018. *Forskrifter til plan- og bygningsloven*. [Internett]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-eiendom/bygningsregelverket-fra-1965--20172/forskrifter/id2590708/>
[Funnet 28 mars 2023].
- Regjeringen - f, 2018. *Rundskriv til bygningsregelverket*. [Internett]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-eiendom/bygningsregelverket-fra->

[1965--20172/rundskriv/id2590709/](#)

[Funnet 28 mars 2023].

Regjeringen - g, 2018. *Veiledninger til bygningsregelverkets forskrifter*. [Internett]

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-eiendom/bygningsregelverket-fra-1965--20172/veiledninger-til-forskrifter/id2590710/>

[Funnet 28 mars 2023].

Samfunnsbedriftene, 2017. *Kvalitetsstyring*. [Internett]

Available at: <https://www.samfunnsbedriftene.no/arbeidsgiverservice/arbeidsmiljo/internkontroll-for-energibedriftene/kvalitet-og-miljoe/kvalitetsstyring/>

[Funnet 18 Oktober 2022].

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2016. *Research Methods For Business Students*. Essex: Pearson.

Spahic, A. et al., 2014. *Knowledge Management 2.0 – Handbook for companies*. s.l.:s.n.

Språkrådet og Universitetet i Bergen - a, u.d. *Bokmålsordboka; "verdi"*. [Internett]

Available at: <https://ordbokene.no/bm/67784/verdi>

[Funnet 22 November 2022].

Språkrådet; Universitetet i Bergen - b, u.d. *Veileder*. [Internett]

Available at: <https://ordbokene.no/bm,nn/search?q=veileder&scope=ei>

[Funnet 19 Oktober 2022].

Standard Norge - a, 2022. *Om oss*. [Internett]

Available at: <https://www.standard.no/toppvalg/om-oss/>

[Funnet 31 januar 2023].

Standard Norge - a, u.d. *Referansestandarder til byggt teknisk forskrift TEK17 med veiledning*. [Internett]

Available at: <https://www.standard.no/nettbutikk/standarder-for-byggfag/referansestandarder-til-byggt-teknisk-forskrift-tek-med-veiledning/>

[Funnet 11 april 2023].

Standard Norge - b, 2022. *Hvordan lages standarder?*. [Internett]

Available at: <https://www.standard.no/standardisering/hvordan-lages-standarder/>

[Funnet 11 april 2023].

Standard Norge - c, 2022. *Nye prosjekter, standarder og høringsforslag*. [Internett]

Available at: <https://www.standard.no/standarder-pa-horing/forslag-og-nye-standarder/>

[Funnet 13 april 2023].

Standard Norge - d, u.d. *Abonnement*. [Internett]

Available at: <https://www.standard.no/nettbutikk/abonnement--alltid-tilgjengelig-og-oppdatert/>

[Funnet 13 april 2023].

Standard Norge - e, 2022. *kurs og arrangementer*. [Internett]

Available at: <https://www.standard.no/kurs-og-arrangementer/>

[Funnet 31 januar 2023].

- Standard Norge - f, 2022. *ISO-standarder*. [Internett]
Available at: <https://www.standard.no/standardisering/iso-standarder/>
[Funnet 13 april 2023].
- Standard Norge - g, 2022. *Fagområder*. [Internett]
Available at: <https://www.standard.no/fagomrader/>
[Funnet 31 januar 2023].
- Standard Norge, 2021. *Standardisering*. [Internett]
Available at: <https://www.standard.no/standardisering/>
[Funnet 28 November 2022].
- Statens Vegvesen, 2022. *Vi støtter FNs bærekraftsmål*. [Internett]
Available at: <https://www.vegvesen.no/om-oss/om-organisasjonen/om-statens-vegvesen/samfunnsoppdrag-ansvar-oppgaver/barekraft/>
[Funnet 8 Desember 2022].
- Statens Vegvesen, u.d. *Om håndbøkene*. [Internett]
Available at: <https://www.vegvesen.no/fag/publikasjoner/handboker/om-handbokene/>
[Funnet 15 Desember 2022].
- Stortinget, 2022. *Fordeling av Makt*. [Internett]
Available at: <https://www.stortinget.no/no/Stortinget-og-demokratiet/Storting-og-regjering/Fordeling-av-makt/>
[Funnet 27 mars 2023].
- Tjora, A., 2019. *Qualitative Research as Stepwise-Deductive Induction*. Abington, UK: Routledge.
- Vabo, S. I., 2023. *departementene*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/departement>
[Funnet 27 mars 2023].
- Wears, R. L., 2015. Standardisation and its discontents.. *Cognition, Technology & Work*, 17(1), pp. 89-94.
- Xie, Z. et al., 2016. Standardization efforts: The relationship between knowledge dimensions, search processes and innovation outcomes. *Technovation*, Volum 48-49, pp. 69-78.
- Zarzycka, E., Dobroszek, J. & Lepistö, L., 2019. Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing. *Journal of Management Control*, Volum 30, p. 251–286.
- Zhao, W. & Ye, R., 2019. Research on sustainable development of construction industry. *IOP Conference Series Earth and Environmental Science*, 330(2).

Vedlegg

Følg brev

Med dette følgebrevet vil jeg gjerne spørre om muligheten til å intervjuer deg for spesialiseringsprosjektet/masteroppgaven min.

Om meg

Jeg heter Alicja Sauermann. Jeg er en femte årets masterstudent av Produktutvikling og Produksjon med spesialisering i Prosjekt- og Kvalitetsledelse på NTNU. Jeg holder på å skrive en spesialiseringsprosjekt/masteroppgave under veiledning av professor Bjørn Andersen fra Institutt for Maskinteknikk og Produksjon.

Spesialiseringssprosjekt/Masteroppgave

Prosjektet mitt har en tentativ tittel «Veileder for Veilederne». Prosjektet handler om hvordan bedrifter kan bruke veiledere, handbooks og guidebooks for å optimalisere prosesser, lære og skape verdi i organisasjonen.

Oppgaven skal bestå av to hoveddeler. Den første er en teoretisk analyse av dagens litteratur som handler om hvordan organisasjoner lærer, fordeler av eksternering og strukturering av kunnskap, og anbefalinger om hvordan en veileder bør bli strukturert for å være mest effektiv og skape verdi for bedriften.

Den andre delen av oppgaven skal bestå av en analyse av dagens praksis og kartlegging av tilgjengelige veiledere fra ulike bransjer. Analysen skal baseres på eksisterende veiledere og intervjuer med nøkkelpersoner som har erfaring med hvordan veilederne brukes i ulike bransjer, prosjekter og prosjektfaser.

Målet med prosjektoppgaven er å prøve å svare på følgende spørsmål:

- Hvordan blir veilederne brukt av bedrifter?
- Hvordan kan bedrifter mest effektivt bruke veilederne for å skape verdi?
- Hva er det som mangler i nåværende veiledere?

Hensikt med intervju

Tanken bak intervjuet er å samle informasjon om nåværende situasjonen i industrien. Derfor vil jeg stille noen konkrete spørsmål om bruk av veilederne i din organisasjon under intervjuet.

Jeg har lyst til å finne ut mer om hvordan veilederne oppstår: Hvem er det som skriver dem? Er det en kollaborativ prosess? Hvilke situasjoner/temaer skaper behov for å skrive en veileder?

I tillegg vil jeg gjerne vite hvordan veilederne blir håndtert i bedriften: Brukes de aktivt? Blir de brukt som en manual som man kan referere til, eller blir de glemt etter hvert? Inneholder de

tilstrekkelig informasjon for å dekke prosjektenes behov? Er det noe som mangler i nåværende veilederne?

Praktiske opplysninger

Intervjuinnholdet skal kun brukes som grunnlaget for spesialiseringsprosjektet/masteroppgaven min, og personlige opplysninger om intervjuobjekter skal ikke publiseres. Intervjuet kan gjennomføres fysisk eller digitalt gjennom Teams/Zoom. Jeg vil gjerne ta opp intervjuet, med samtykke av intervjuobjektet. Opptaket skal kun være tilgjengelig for meg og prosjektveilederen, Bjørn Andersen. Etter intervjuet kan intervjuobjektet få tilsendt et sammendrag av intervjuet for godkjenning om det er ønsket.

Jeg håper for et positivt svar.

Alicja Sauermann

Intervjuguide Runde 1

Generelle spørsmål

1. Hva slags veiledere brukes det i organisasjonen/bedriften din? Type og navn.
2. Hvordan blir de distribuert?
 - a. Hvem har tilgang til dem?
 - b. Er de en del av onboardings- eller treningsopplegget?
3. Hvem er det som skriver dem?
 - a. Blir veilederne utviklet internt eller av eksterne aktører?
 - b. Er det en kollaborativ prosess?
4. Hvor ofte blir de oppdatert?

Bruksområder

5. Hvordan brukes de?
 - a. I hvilke situasjoner brukes de?
 - b. Blir veilederne brukt som en manual som man kan referere til, eller blir de glemt etter hvert?
 - c. Hvordan kan man best bruke veilederne for å skape verdi?
6. Finnes det noen interne/eksterne krav eller retningslinjer som sier at dere må følge veilederne, at det er pålagt?
7. Hvor tett må man følge det som er skrevet i veilederne?
8. Bruk av veiledere vs standard operating procedure / prosedyrer?
 - a. Hva pleier man å bruke?
 - b. Er det noen konfliktområder hvor de anbefaler motsatte løsninger?

Innhold

9. Hvilke situasjoner/temaer skaper behov for å skrive en veileder?
10. Hvordan finner man riktig detaljeringsnivå for veilederen, siden de ofte brukes av mange ulike prosjekter?
11. Inneholder de tilstrekkelig informasjon for å dekke prosjektenes behov?
12. Mange programmer og systemer inneholder egne manuals. Hvordan håndterer man det når en veileder blir skrevet, må man gjenta samme informasjon eller referere til andre manuals?
13. Hva synes du mangler?
 - a. I innholdet av eksisterende veilederne?
 - b. I hvilke områder mangler det veiledere?
 - c. Hva kunne bli forbedret?
 - i. I hvordan veilederne brukes?
 - ii. Innholdet?

Andre

14. Tror du at bruk av veilederne bidrar til optimalisering/effektivisering av aktiviteter?
15. Er det noen andre i organisasjonen din som du kunne anbefale meg å snakke med?

Intervjuguide Runde 2

DEL 1

LOVER/FORSKRIFTER

1. Hvem i bedriften har ansvar for at bedriften følger lover og forskrifter, og sjekker om de forandrer seg?
2. Hvilke regler og retningslinjer er definert i forskrifter og hvilke I standarder?
3. Finnes det situasjoner hvor internasjonale standarder er i strid med nasjonale lover?

STANDARDER

Utvikling/Anskaffelse

1. Hvem har ansvar for å finne ut hvilke standarder skal brukes?
2. Hvem i bedriften gjennomfører interne og eksterne kontroller?
3. Hvordan håndterer dere oppdateringer i standarder, spesielt når dere er midt i et prosjekt?

Bruk

1. Krav for bruk av standarder? Til hvilken grad kan man gjøre noe annerledes?
2. Konfliktområder hvor ulike standarder anbefaler ulike ting? Hvordan blir det håndtert?
3. Utfordringer i bruk av standarder?

Distribusjon

1. Hvordan blir standarder distribuert i bedriften?
2. Hvem har tilgang til standarder?

PROSEDYRER

Utvikling

1. Hvem har ansvar for å lage prosedyrer?
2. Er prosedyrer laget internt, eksternt eller begge?
3. Hva er prosedyrer basert på?
4. Hvordan er prosedyrer koblet til forskrifter, standarder, og veiledningsmidler (repetisjon og skrive på nytt, eller referere til dem)?
5. Hvor detaljert pleier prosedyrene å være?
6. Hvor ofte blir prosedyrer oppdatert?
7. Hvem har ansvar for å oppdatere prosedyrer?
8. I langvarige prosjekter og prosjektfornyelser, bruker man prosedyrer som gjaldt da prosjektet startet eller de som gjelder nå?
9. Utfordringer i utvikling av prosedyrer?

Distribusjon

1. Hvordan bli prosedyrer distribuert?
2. Hvem har tilgang til dem?
3. Noen utfordringer med distribusjon?

Bruk

1. Er det noen krav som sier at de må brukes? Til hvilken grad kan man gjøre noe annerledes?
2. Er det noen prosedyrer som motsier hverandre? Hvordan håndteres sånne situasjoner?
3. Utfordringer i bruk av prosedyrer?

DEL 2

Samarbeid med Andre Standardiseringsorganer

1. Kan du beskrive deres samarbeid med ISO og CEN?
 - a. Blir alle deres standarder automatisk distribuert av Standard Norge?
 - b. Blir eksterne standarder tilpasset norsk virkelighet og lovverk?
2. Finnes det noen andre aktører som dere samarbeider med fra andre verdensdeler?
3. Hvordan bestemmer dere om en internasjonal standard bør brukes i et bestemt område eller om dere bør utvikle en norsk standard?
4. Hvordan blir dere gjort bevisst på oppdateringer i standarder fra ISO og CEN?
5. Finnes det konfliktområder hvor ulike eksterne standarder anbefaler ulike ting? Hvordan blir det håndtert?
6. Finnes det situasjoner hvor internasjonale standarder er i strid med nasjonale lover? Hvordan håndteres sånne situasjoner?

Utvikling av Standarder

1. Kan du gi meg noen eksempler av standarder som dere har utviklet selv (NORSOK, osv)?
2. Kan du fortelle med om standardutviklingsprosessen?
 - a. Hvor kommer forslag til standarder fra?
 - b. Hvordan prioriterer dere hvilke standarder bør utvikles først?
 - c. Hvem skriver standarder for bygg- og anleggsbransjen?

- d. Hva er standardene basert på (erfaring, beste praksis, internasjonale standarder, lovverk, osv)?
 - e. Hvor detaljert pleier dere å lage standarder?
 - f. Hvor lang tid tar det å utvikle en standard?
3. Forbedrings- og oppdateringsprosess?
 - a. Hvor ofte oppdaterer dere standarder?
 - b. Hvem oppdaterer dem?
 - c. Kan bedrifter og andre komme med forslag til oppdateringer?
 - d. Hvordan håndterer dere oppdateringer i standarder fra ISO og CEN?
 4. Kan du fortelle meg litt om utfordringer i utvikling av standarder?

Distribusjon av Standarder

1. Hvordan fungerer distribusjonsprosessen fra ISO/CEN til bedrifter i Norge?
2. Er det noen forskjeller i hvordan dere selger/distribuerer ISO/CEN standarder vs. standarder utviklet av Standard Norge?
3. Hvilke typer abonnement finnes det i Standard Norge?
4. Kan bedrifter laste ned standarder og inkludere dem i egne systemer, eller er de kun tilgjengelige gjennom deres nettsider?
5. Hva er de sentrale utfordringene i distribusjon av standarder?

DEL 3

Utvikling av Lover/Forskrifter

1. Kunne du forklare utviklingsprosessen av lover og forskrifter?
 - a. Hvor kommer forslag til nye lover fra?
 - b. Hvem skriver dem for bygg- og anleggsbransjen?
 - c. Hva er de basert på (standarder, erfaring, beste praksis, EU lover osv)?
2. Forbedrings- og oppdateringsprosess?
 - a. Hvor ofte oppdateres lover og prosedyrer?
 - b. I hvilke situasjoner oppdateres de?
 - c. Hvem oppdaterer dem?
3. Hvor detaljert pleier lovene/forskriftene å være, og hvor setter man grensen og lar standardene håndtere detaljene?
4. Er det noen lover/forskrifter som motsier hverandre? Hvordan håndteres sånne situasjoner?

Relasjon mellom Lover og Standarder

1. Finnes det situasjoner hvor internasjonale standarder er i strid med nasjonale lover? Hvordan håndteres sånne situasjoner?
2. Finnes det situasjoner hvor internasjonalt/EU lovverk er i strid med norsk lovverk? Hvordan håndteres sånne situasjoner?

