En introduksjon til prosessmodellering

DYNUG 8.11.2018

www.copro.no / erik.bakken@copro.no / 920 32 305

Uttalelse fra Securitas

"Vi har fått skriftlige tilbakemeldinger på vurderingen av arbeidet vårt. Kvalitetsforståelsen, herunder beskrivelsen av våre oppgaver i prosesskart har fått svært gode tilbakemeldinger.
Både administrerende og økonomidirektøren har uttalt stor begeistring for arbeidet dere har utført til konkurransen.

Tenkte dette var greit å vite for dere,- ikke sikkert det utløser flere oppdrag umiddelbart for dere her, men tryggheten om at resultatet ble til terningkast 6 kan knappest måles i penger....

Stor takk til dere fra Securitas her!!

Riktig god helg til dere!"

SECURITAS Sverre Thorstad - Kvalitetssjef

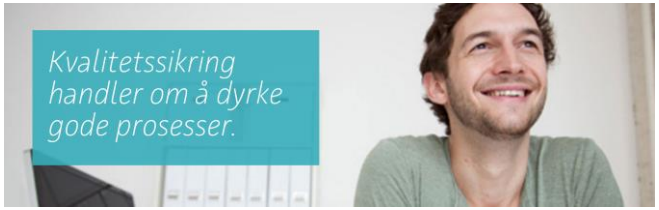
Prosjekt vs. Prosess

- Hvor mange har et forhold til et prosjekt og prosjektstyring?
  - Og brukt ressurser på det?
- Hvor mange har et forhold til en prosess og prosessledelse?
  - Og brukt ressurser på det?

Prosesskartlegging

Kurs Basis prosessmodellering

- Prosessbasert tilnærming og beste praksis
- Metoder og definisjoner
- Hvordan komme i gang
- Standarder og maler
- Prosessnivåer
- Roller og organisering
- Praktiske oppgaver



Prosessorientering

Nytteverdi:

- Gir de ansatte en bedre oversikt og helhetsforståelse
- Gir de ansatte innsikt i organisasjonens strategi og mål
- Gir forståelse for sammenhenger og interne leveranser
- Fokuserer på kundene og hvem organisasjonen er til for
- Gir oversikt over hvilke roller som har ansvaret for hvilke aktiviteter
- Fokuserer på kvalitet og resultat

- Inkluderer den enkelte: systemet blir utviklet av og for de ansatte og tilrettelegger for erfaringsoverføring og kunnskapsdeling

Prosessledelse

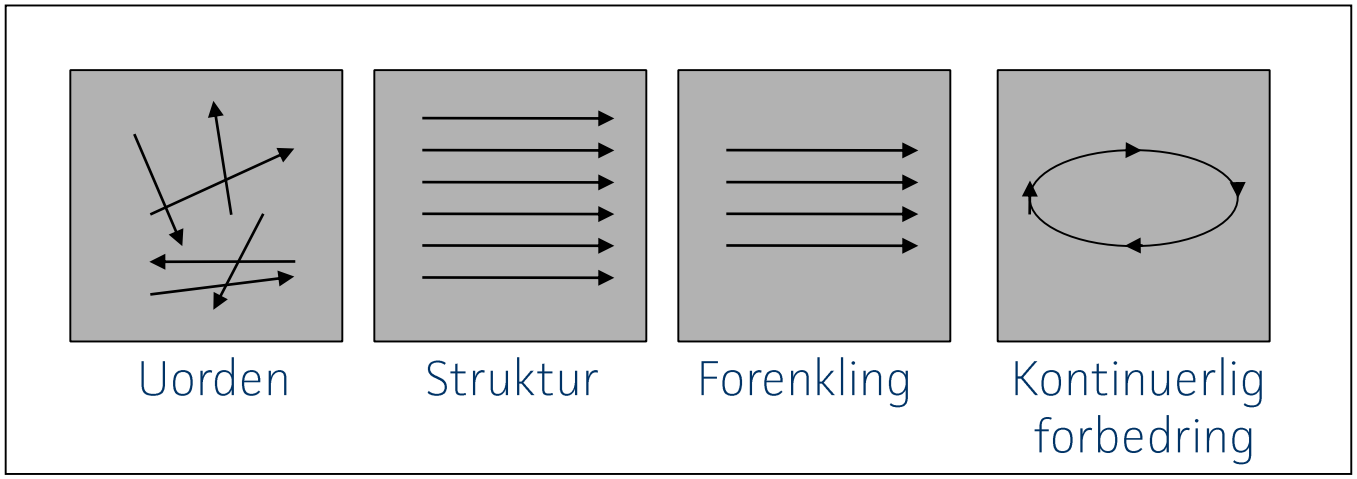
- En disiplin for å lede organisatoriske prosesser
- Prosessledelse er å sørge for at alle prosesser i bedriften er underlagt styring og kontroll, enkeltvis og samlet.
- Lett å blande Prosessledelse og Prosessutvikling
  - Utvikling har som formål å forbedre en prosess ved å endre den
  - Prosessledelse innebærer en uttrykt forpliktelse til og innsats for å lede organisasjonens prosesser på kontinuerlig basis.

Gevinster

- Prosessledelse gjør at ledere kan lede det som virkelig betyr noe, det vil si de menneskene og de aktivitetene som produserer bedriftens resultater, enten det er produkter eller tjenester.
- Prosesser handler om hva bedriften gjør og hvordan den gjør det, dvs. det operasjonelle i bedriften, aktivitetene.

- Strategiforskeren Michael Porter
- "Aktiviteter er de grunnleggende enhetene i enhver konkurranse. Summen av din bedrifts totale fordeler eller ulemper et resultat av alle selskapets aktiviteter, ikke bare noen få. Operasjonell effektivitet betyr at dere gjør tilsvarende aktiviteter bedre enn konkurrentene gjør dem."

Beste praksis og prosesser



- Prosessorientering handler om å skape flyt (avlevering og mottak) og struktur
  - Fokus på kontinuerlig forbedring

"Gi meg de brennende hjerter ....."

Fluefisking

Golf (green card)

Kurs

Jegerprøven

MC-sertifikat

Oppskrifter og matlaging

Hva er hovedhensikten med Prosessmodellering?

- Visualisering, et bilde sier mer enn 1000 ord!
- Kartlegging
- Opplæring
- Prioritering

- ..... og kanskje det viktigste -> kontinuerlig forbedring

3 spørsmål i fm forbedringsarbeidet

Er **prosessen;**

1. **Effektiv** - leverer prosessen det ønskede resultat, gir den kunden det han ønsker seg?
2. **Rasjonell** - forbruker prosessen det minimale av interne ressurser og reduserer byråkrati, er den enkel å følge for de ansatte?
3. **Fleksibel** - er prosessen fleksibel i forhold til endrede behov?

Beste praksis består av 3 elementer

Beste Praksis - metodikk

- Kokebok" for innføring av Beste Praksis
- Bred medvirkning – *forankring* hos både ledelse og ansatte
- Metodikken fokuserer på at verdiskapningen skjer i "ytterste ledd"
- Eierskap til Beste Praksis
- Kontinuerlig forbedring

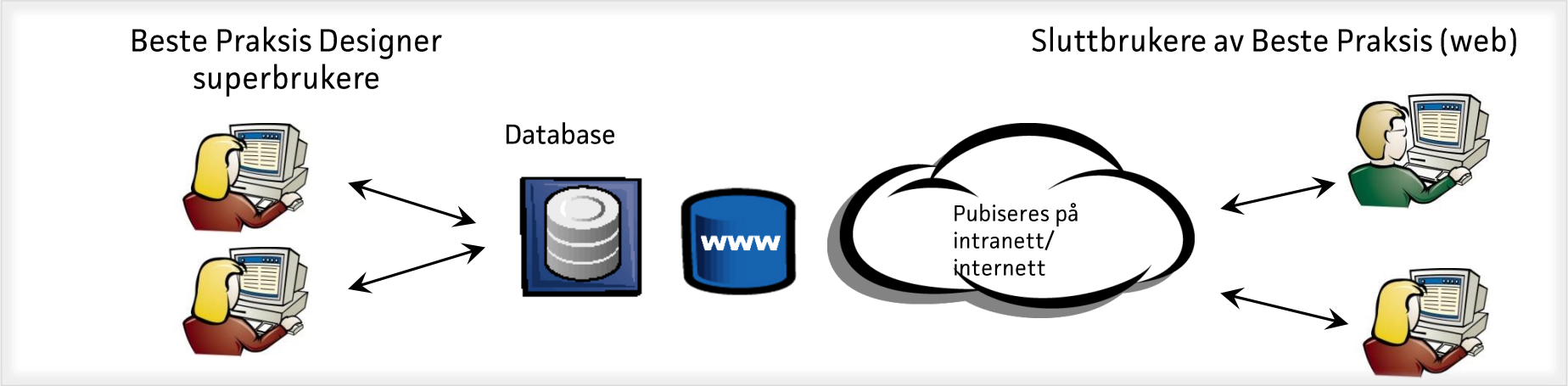
Felles ”stammespråk”

- Beste Praksis – det beste fra de beste
- Prosess og mål
- Kontinuerlig forbedring
- Fokus på begreper som
  - Prosesskart, hovedprosesser, delprosesser, aktiviteter
  - Kunde (ref. ”oppdragsgiver/bestiller”) og leverandør (ref. ”utfører”)
  - Input (innsatsfaktorer) og output (resultat)
  - Roller og ansvar
  - Prosesseier, prosessgrupper, fasilitator, superbruker
  - Involvering og kunnskapsutveksling

Beste Praksis
Rammeverk

Prosessmodelleringsverktøyene består av:

- Visio & Prosess Designer: verktøy for å dokumentere, editere og visualisere prosessene
- Database: lagring av prosessen
- Web klient: publisering av prosessene



CoPro metoden

- Tilnærmingen kobler det strategiske med det operative og forankrer dette i ”det ytterste ledd”
- Alle lærer av hverandre
- Beskriver hvordan prosesser kartlegges, struktureres og tilgjengeliggjøres på nettet
- Metoden synliggjør alle prosesser og all informasjon som er relevant for en gitt oppgave eller beslutning
- Legger grunnlag for strukturering, visualisering, forbedring, innovasjon og læring

CoPro-metoden

1) Kartlegging, strukturering og erfaringsutveksling

2) Visualisering og dokumentasjon

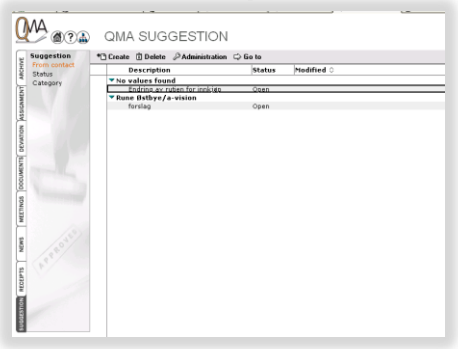
Samarbeidende prosesser

3) Godkjent

4) På nettet

5) Praktisere/ Erfare

6) Forbedring / Avvik

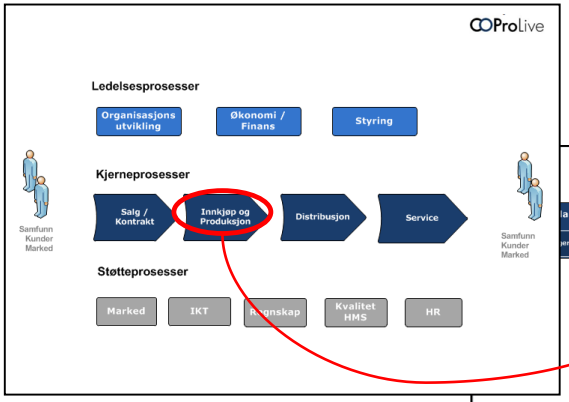


CoPro

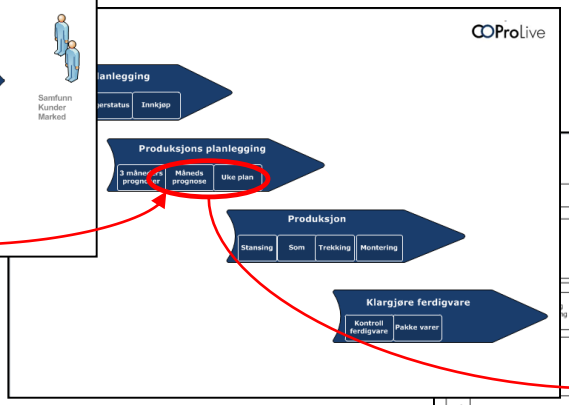
Styringssystem

All informasjon er umiddelbart tilgjengelig i en web browser

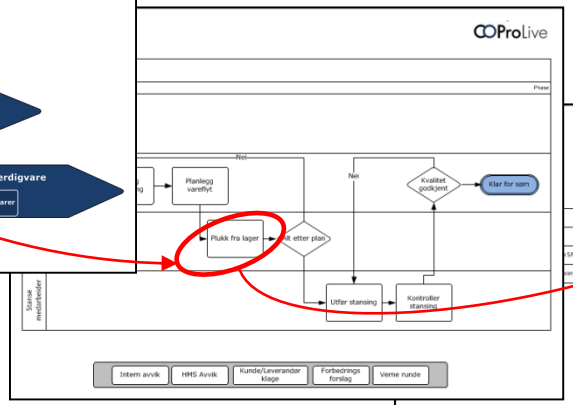
Hovedprosesskart



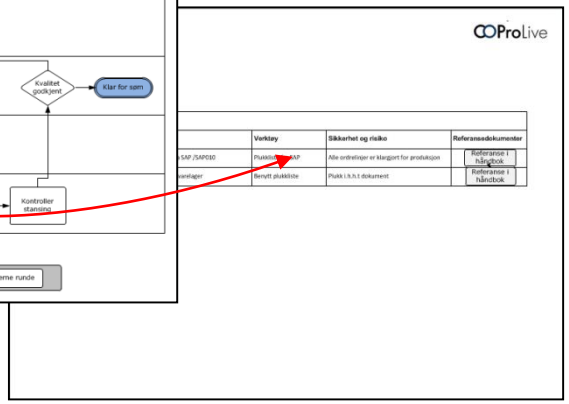
Hovedprosess



Underprosess



Aktivitetsbeskrivelse og dokumenter.



Noen eksempler

Hvordan komme igang

Hvordan komme i gang?

- Avklare organisasjonens inndeling i hovedprosesser (overordnet prosesskart)

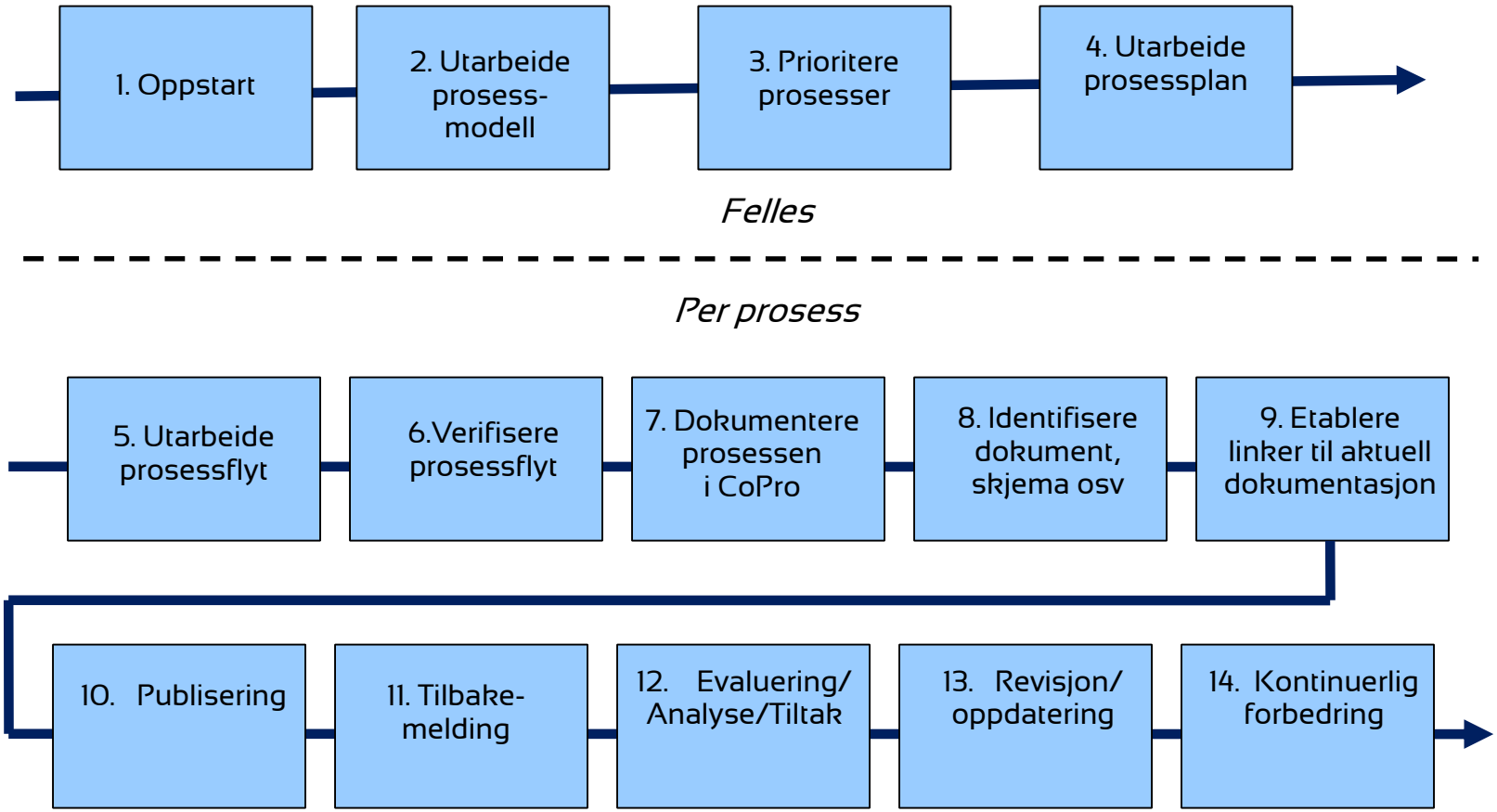
- Bryte prosesskartet ned i hovedprosesser
- Bryte hovedprosesser ned i delprosesser
- Prioritére delprosessene med tanke på videre arbeid:
  - Hovedkriterier knyttet til kvalitet og effektivitet
  - Hvilke delprosesser er allerede tilfredsstillende beskrevet, og hvilke skal vi bearbeide videre?
  - Hvilke prosesser har størst forbedringspotensiale?
    - størst effekt
    - minst mulig innsats
    - kortest mulig tid
- Utarbeide flytskjema
- Utarbeide aktivitetsbeskrivelser, prosessbeskrivelser og rollebeskrivelser

Delprosesser (flytskjema)

- Beskriv hvordan delprosessen gjennomføres i dag (dagens praksis)
- Vurder hvor godt/dårlig delprosessen gjennomføres

- Beskriv hvordan delprosessen bør/skal gjennomføres i fremtiden (beste praksis)
- Beskriv nødvendige forbedringstiltak

Arbeidsmetodikk



Prioritering av prosesser

Prosessmodellering - prioritering av prosesser

	Påvirkning		Implementering			Status i dag			Verdi	
	Antall ansatte berørt	Ledelsesnivå berørt	Tid til marked	Kostnad	Neste gang prosessen skal benyttes?	Fungere det bra i dag?	Dagens "Smerte nivå"	Eksistererer en prosess i dag?	Fordel / RoI	Total poeng score
	3 = mange 2 = middels 1= få	3 = topp 2 = mellom 1= andre	3 = kort 2 = middels 1= lang	3 = liten 2 = middels 1= stor	3 = pågående 2 = snart 1= lenge til	3 = dårlig 2 = passe 1= bra	3 = høyt 2 = middels 1= lavt	1= nei 0= ja	3 = høy 2 = middels 1= lav	
Prosess 1										0
Prosess 2										0
Prosess 3										0
Prosess 4										0
Prosess 5										0
Prosess 6										0
Prosess 7										0
Prosess 8										0
Prosess 9										0

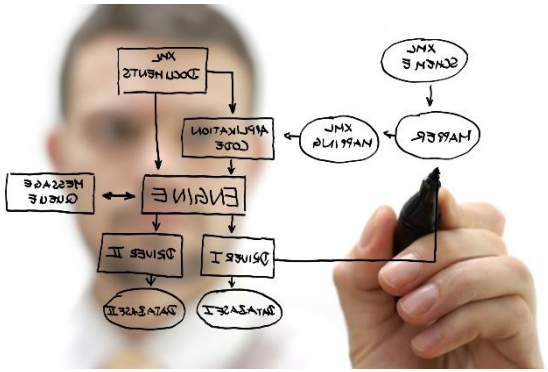
Prosessbeskrivelse

Navn på prosessen:

Prosesseier	
Prosessleder	
Hensikt (Hvorfor gjør vi det?)	
Mål (Hva ønsker vi å oppnå?)	
Kunde (bestiller)	
Leverandør (utfører)	
Input (oppstartskriterier)	
Output (sluttresultat)	
Andre berørte parter	
Kritiske suksessfaktorer/risiko (kvalitet, HMS, CRM, Styrende dokumenter)etc.)	

Definisjoner, begreper og grunnprinsipper

(ref. lære et nytt ”språk”…)



Definisjoner

- Hva er prosessorientering?

  Prosessorientering betyr at en organisasjon tar i bruk et system av prosesser, identifiserer dem og hvordan de er avhengig av hverandre, og leder disse prosessene

  (Definisjon etter ISO 9001:2008)

  (Kartlegge og beskrive måten man arbeider med oppgaver på, kartlegge samhandling mellom prosessene, og jobbe målrettet med kontinuerlig forbedring.)

Standard prosessymboler i flytskjema

Rollebånd

- Angir en rolle
  - dvs de(n) ansvarlige for en eller flere aktiviteter i en prosess

Start/Stopp

- Angir start eller stopp for en prosess (terminator)
  - Beskriver prosessens tilstand ved henholdsvis start og stopp
    - Eks: "Søknad mottatt", "Søknad innvilget" (ref. målepunkter)
    - Bruk substantiv + tilstand

Aktivitet

- Angir en enkeltstående handling eller oppgave i arbeidsprosessen
  - Kan bestå av en eller flere underaktiviteter
    - Eks: "behandle søknad", "Utforme vedtak", "Gjennomføre intervju"
    - Bruk verb + substantiv

Beslut-
ning

- Angir en beslutningssituasjon
  - Kan bestå av flere enkeltbeslutninger
  - Har kun én inngang, men kan ha flere alternative utganger (oftest: ja/nei)
    - Eks: kontrollsituasjoner, godkjenning, vedtak i møter, ulike veivalg osv.
    - Eks: "Søknad godkjent?", "Vedtak fattet?", "Registrert avvik"?
    - Bruk spørsmålstegn

Dokument

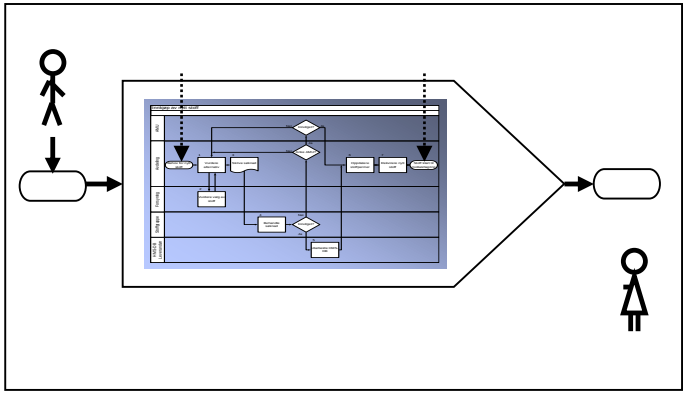
- Angir data som er tilgjengelig i form av et dokument, rapport, skjema eller mal
  - Brukes ofte om dokumenter som utarbeides og transporteres i prosessen (eks: sertifikater, styrende dokumenter, kontrakter)

Pil

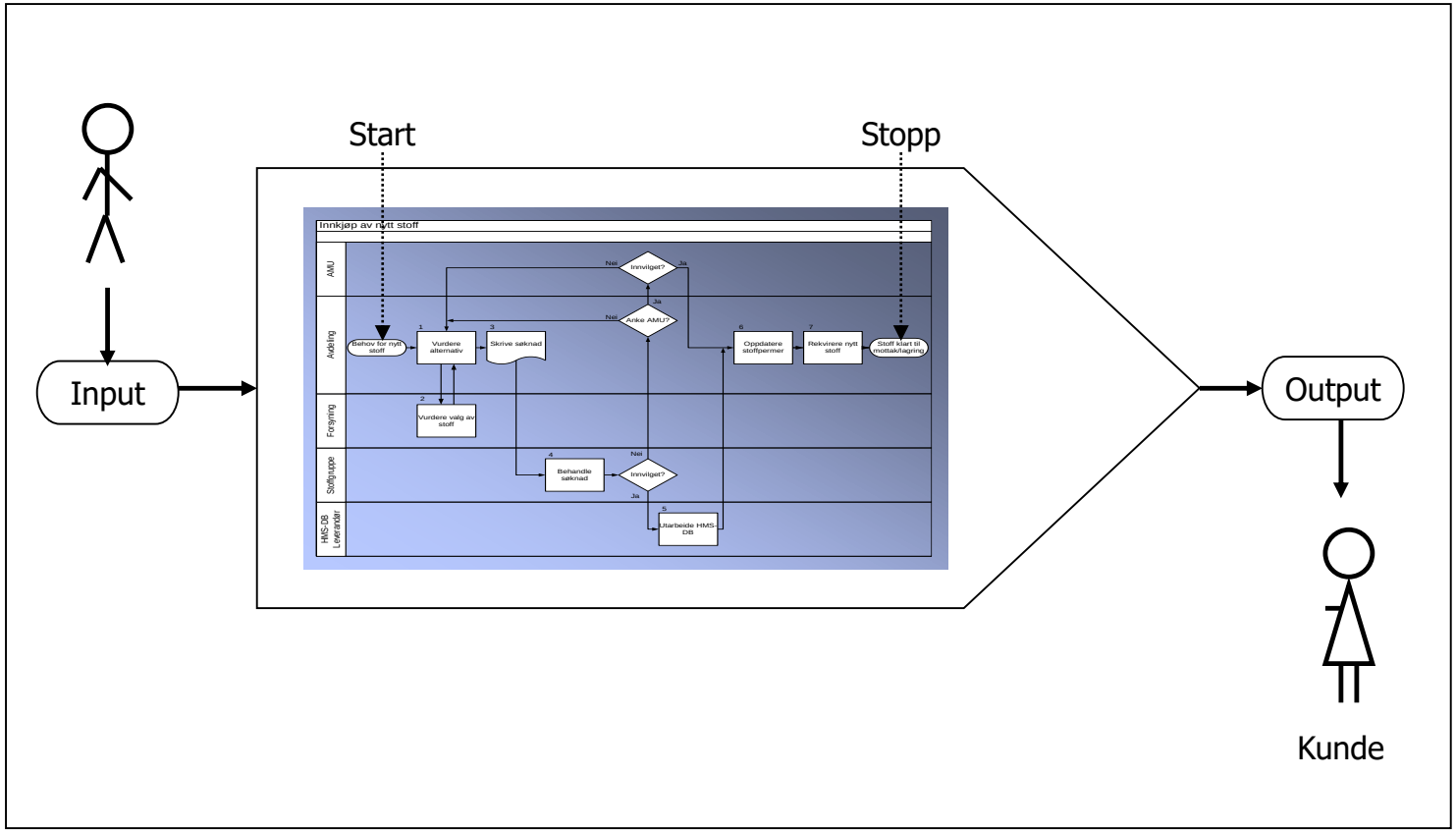
- Angir flyten mellom aktiviteter og beslutninger

Begrepsavklaring

- Start: Beskrivelse av tilstand når prosessen begynner
- Stopp: Beskrivelse av tilstand når prosessen er avsluttet
- Input (innsatsfaktorer): Det prosessen forbruker av informasjon, materialer, ressurser, etc.
- Output (sluttresultat): Det prosessen produserer av produkter, tjenester og informasjon
- Leverandør: Leverer prosessens output
- Kunde: Mottaker av prosessens output (resultat: produkt/tjeneste)
- (Andre berørte) Parter som berøres direkte/indirekte ved gjennomføring av prosessen

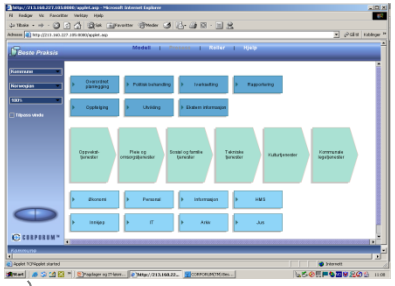


Prosess: flyt av aktiviteter og beslutninger



Gjennomgang av prosessnivåer

Virksomhetens prosesskart



Prosesskategorier:

- **Ledelsesprosesser** (f.eks: strategi, plan, styring)
  - Gir retning, prioriteringer, tildeler ressurser

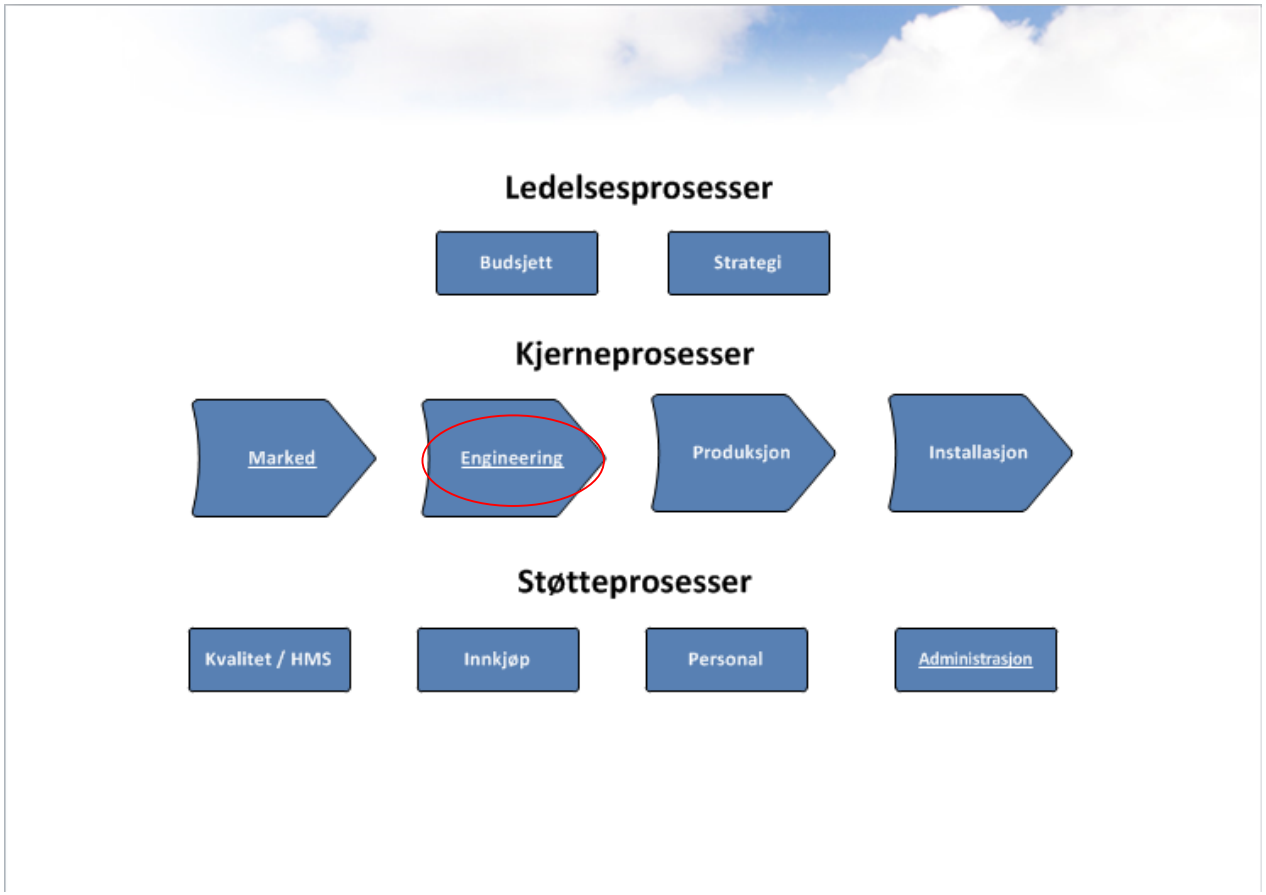
- **Verdiskapnings-/kjerneprosesser** (f.eks: prod. av tjenester eller produkter)
  - Kjerneprosesser, bygger på kundenes behov, fremstiller resultat som skal tilfredsstille kundenes behov
  - Det er her verdiskapningen skjer!

- **Støtteprosesser** (f.eks: Regnskap, IT, Personal, HMS, Teknisk drift, etc)
  - Støtter opp om andre interne prosesser, både i verdikjeden og ledelse, skal sørge for at øvrige prosesser går så smidig og effektivt som mulig
  - Organisasjonens eget servicetilbud
  - Typiske oppgaver: problemløsning, planlegging og tilrettelegging, drift og intern forvaltning

Virksomhetens prosesskart

viser alle hovedprosesser *(nivå 1)*

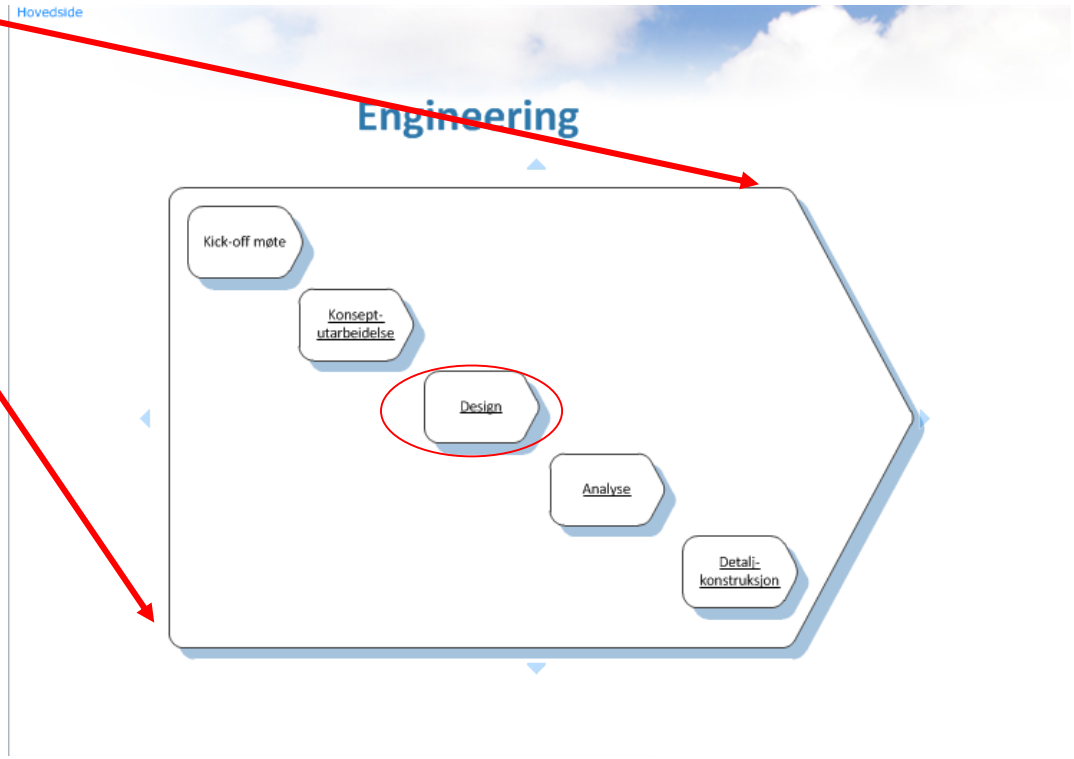
Hovedprosesskart



Hovedprosesskart

Hver hovedprosess

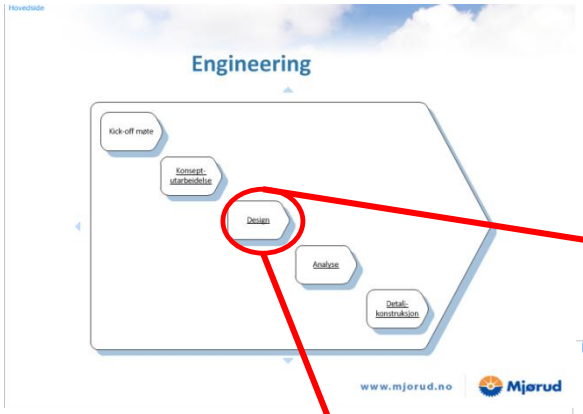
består av delprosesser *(nivå 2)*

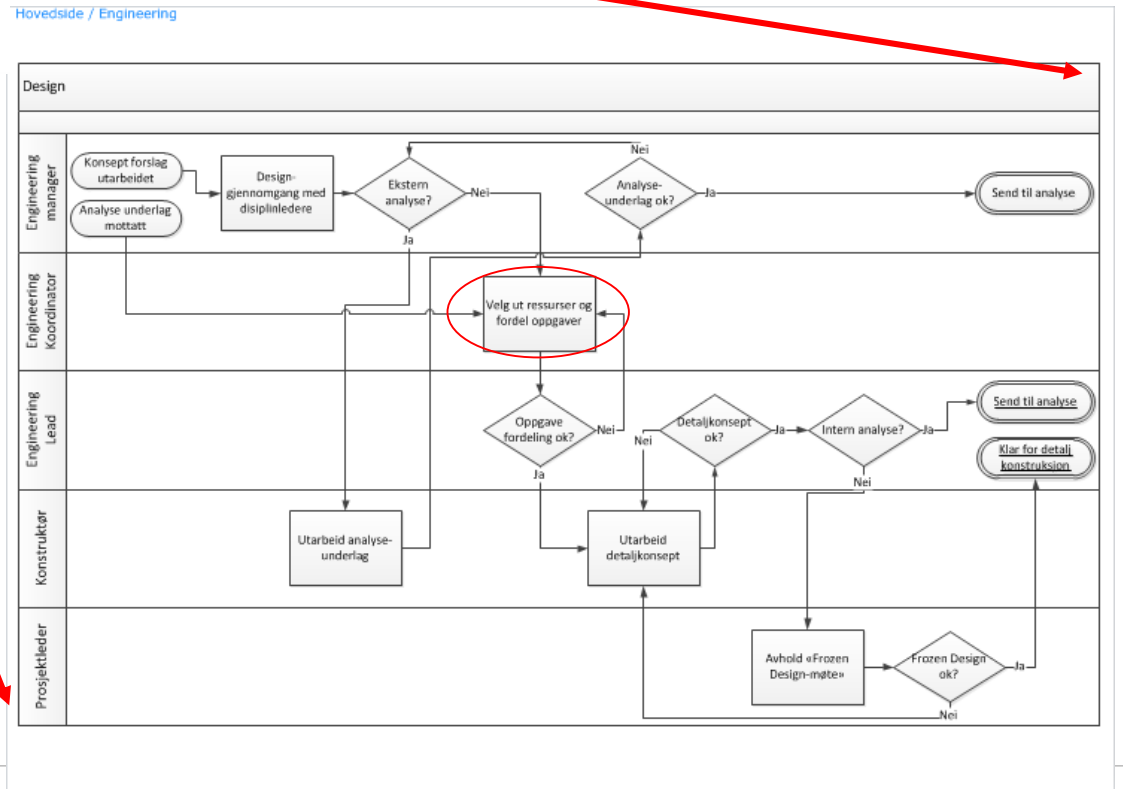


Hovedprosess

Hver delprosess

detaljeres som flytskjema *(nivå 3)*

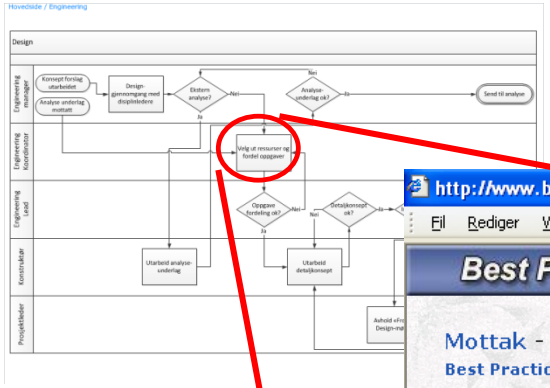




Delprosess/flytskjema

Hver aktivitet

detaljeres med aktivitetsbeskrivelse *(nivå 4)*



http://www.beste-praksis... - BestPractice - Microsoft Internet Explorer

Fil Rediger Vis Favoritter Verktøy Hjelp

Best Practice | Sykehus | Model | 10 | Zoom+ | Zoom- | Fit | Sign Out

Mottak - Akutt mottak - Vurdere alvorlighets-grad

Best Practice - Sykehus

Activity	Description	Tools	Safety and risk	References
Vurdere pasientens beskrivelse av sykdomssymptomer		Norsk indeks for AM nødmeldetjeneste		Norsk indeks for AM nødmeldetjeneste
Få et første overblikk over situasjonen	Ringer pasienten selv, eller er edt en annen som ringer? Er pasienten ved bevissthet? Hvis nei, ka: desom ringer 113 samtale på pasientens veigne?	Samtale over telefon		
Vurdere pasientens kommunikasjonsevne	Kan pasienten selv beskrive sykdomssymptomene?	Samtale over telefon		
Kartlegge evt. smertebilde	Har pasienten smerter? Hvis ja, hvor og hvor lenge har smertene vart?	Samtale over telefon		
Foreligger akuttmedisinsk situasjon?	Tyder symptomene på en akuttmedisinsk situasjon?	Samtale over telefon		
Kartlegge pasientens avstand til nærmeste akuttmedisinske tilbud	Hvor oppholder pasienten seg? Hvor langt er det til nærmeste akuttmedisinsk teiild?	Samtale over telefon		

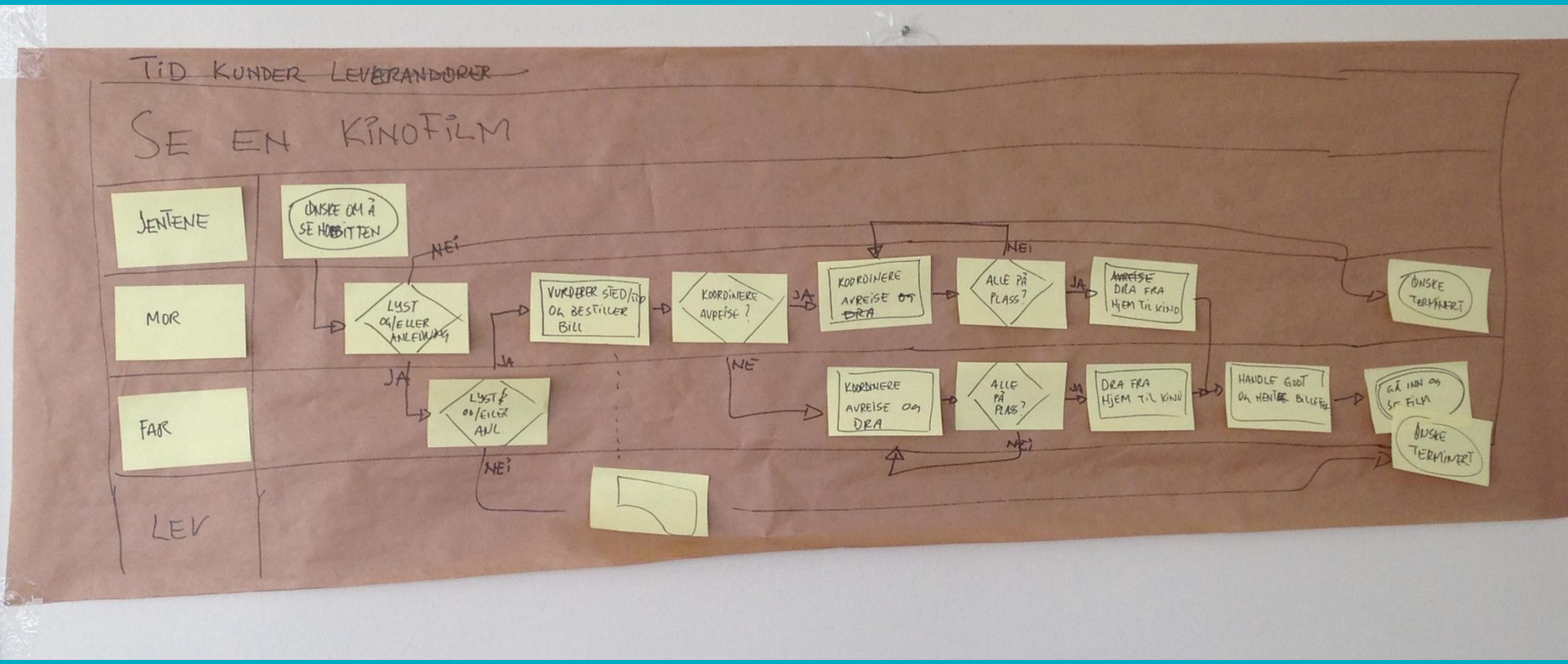
Internett

Relevant informasjon knyttes opp mot kunnskapsstrukturen:

lover, styrende dokumenter, forskningsrapporter, erfaringsrapporter, skjemaer, maler, illustrasjoner, video, etc

copro

Utgangspunktet er gjerne…

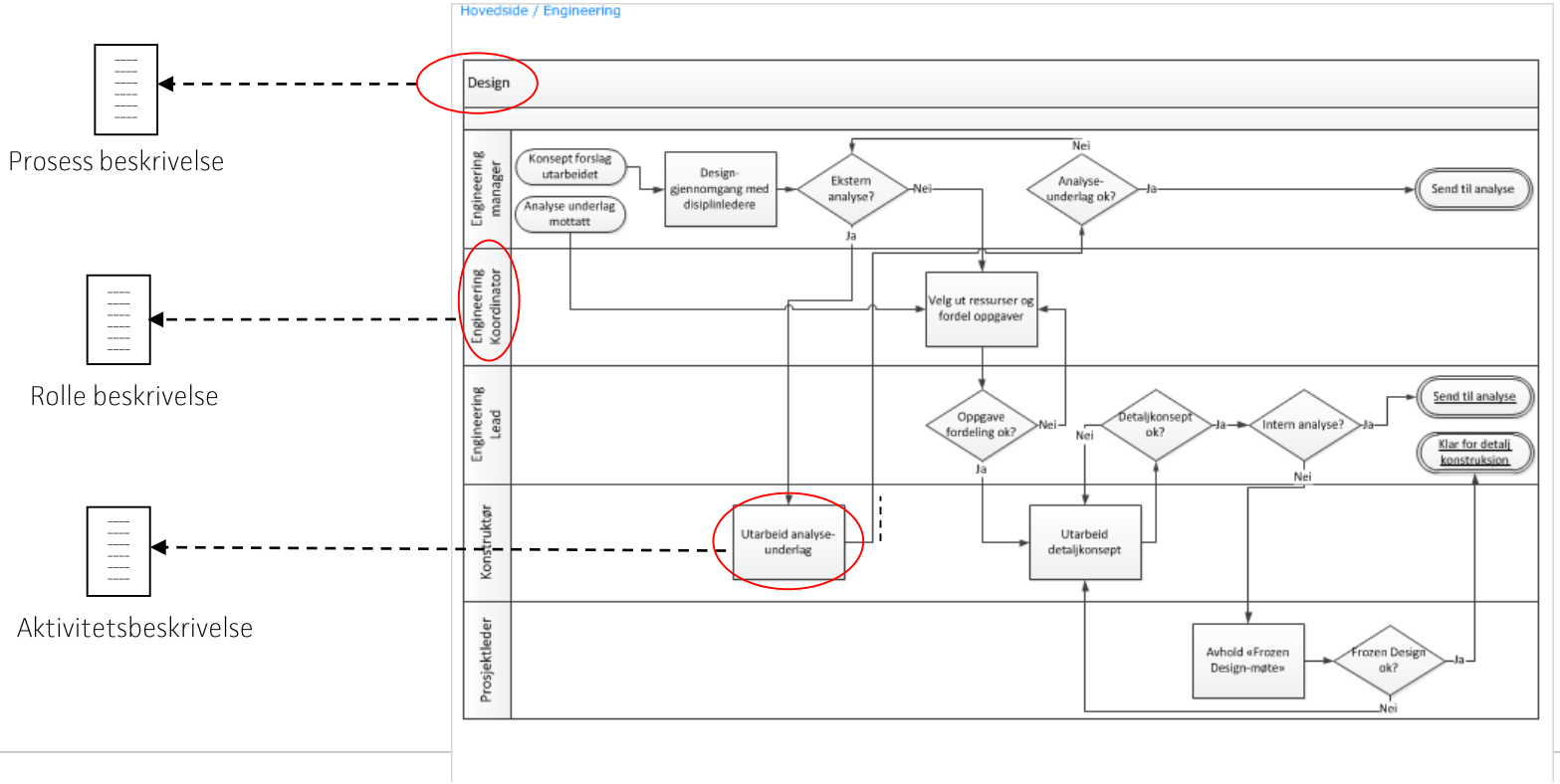


Gråpapir, gule lapper og tusjer

…Og resultatet skal bli (på nivå 3):

Ferdigstilt rollebasert flytskjema med fullstendig dokumentasjon

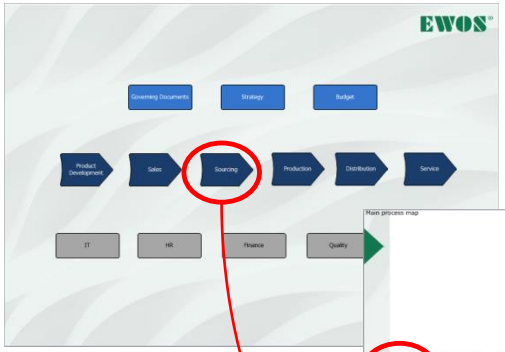
- Visuell oversikt over arbeidsflyt, med start/stopp, aktiviteter og beslutninger
- Angitt rekkefølge på aktiviteter og beslutninger
- Oversikt over hvem som er ansvarlig for de ulike aktiviteter og beslutninger (roller)
- Utfylt prosessbeskrivelse
- Utfylte aktivitetsbeskrivelser for hver aktivitet
- Utfylte rollebeskrivelser for hver utførende rolle



Endelig resultat (alle nivåer):

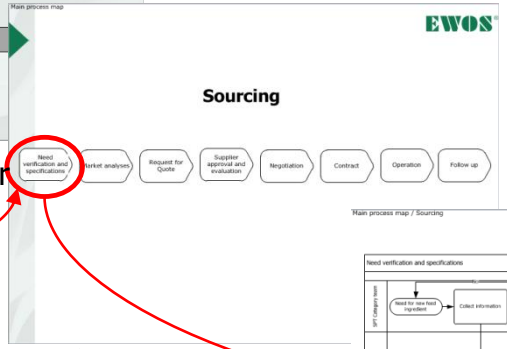
Virksomhetens prosesskart

3-4 klikk ned til riktig prosedyre



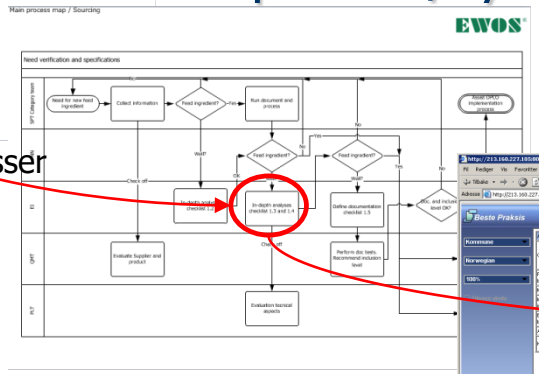
Hovedprosess

Består av hovedprosesser
Nivå 1



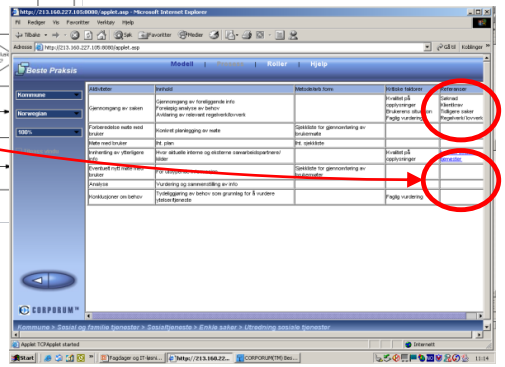
Delprosess/flytskjema

Består av arbeidsprosesser
(Nivå 2)



Aktivitetsbeskrivelse

Består av aktiviteter
(Nivå 3)



Linker til relevant dokumen -tasjon

Består av delaktiviteter
(Nivå 4)

Roller og ansvar i prosessgrupper

Prosessgrupper

En prosessgruppe består av

- prosesseier
- prosessleder
- medlemmer av prosessgruppen
- fasilitator
- superbruker(e)

- NB: velge riktige personer til viktige roller
- Klar ansvarsfordeling

Organisering av prosessgrupper

Sammensetning av prosessgrupper per hovedprosess:

- antall deltakere (maks 2-6)
- alder (gjerne seniorer!)
- kompetanse
- kjønn
- både generalister og spesialister

Eksempel på prosessgrupper:

- FoU
- Utdanning
- Personal
- Økonomi

- fagkunnskap
- ekspertise
- interesse
- engasjement

Prosesseier

- Ansvarlig for at en hovedprosess blir dokumentert og at prosessgruppen gjennomfører dokumentasjonsarbeidet
- Har overordnet ansvar for beslutninger og implementasjon av prosessen
- Er øverste myndighet mht. godkjennelse av ny praksis og forbedringer
- Fange opp avvik og korrigere disse
- Ansvarlig for å iverksette endringer
- Bør rekrutteres fra egnet myndighetsnivå i organisasjonen

Prosessleder

- Prosessleder har særskilt ansvar for å iverksette og følge opp prosessgruppens arbeid på et bestemt sted

- Leder og tilrettelegger for utvikling av Beste Praksis
- Sørger for godkjennelse fra prosesseier
- Rapporterer til prosesseier
- Ansvarlig for fornyelse av innholdet i systemet
- Koordinerer kontinuerlig utvikling av Beste Praksis
- Tilrettelegger for implementering av Beste praksis

Dersom en virksomhet har flere kontorer, forretningsenheter eller fabrikker som gjør de samme tingene, vil de også dele de samme prosessene

Fasilitator

- Fasilitator: tilrettelegger og pådriver
- Bistår prosessleder, prosessgrupper og superbrukere
- Jobber typisk på tvers av hovedprosessene
- Har gode kunnskaper om Beste Praksis metodikken
- Skal fungere som rådgivninger
- Fasilitere utarbeiding av arbeidsprosesser og Beste Praksis (beskrevet i form av prosesser, flytskjema, aktivitetslister, prosessbeskrivelser og rollebeskrivelser)
- Sørge for konsistente beskrivelser av prosesser (jfr. standard og maler)

  - ***Ekstern fasilitator:***
    (eks. CoPro Live konsulenter), bistår i organisering, drar i gang prosesskartlegging og modelleringsarbeid, iverksetter, tilrettelegger, pådriver, rådgiver, stille spørsmål, avstemme, fungere som megler og diplomat

  - ***Intern fasilitator;***
    får opplæring, tar deretter over som tilrettelegger og pådriver internt

Medlemmer av prosessgruppen

- Kompetansegrupper som dekker en hel hovedprosess

- Skal samle og systematisere beskrivelser av eksisterende praksis
- Utvikle og dokumentere Beste Praksis
- Kartlegge arbeidsprosesser
- Bidra aktivt til kontinuerlige forbedringer

Kriterier for deltagelse:

- Kompetansepersoner med ekspertise innenfor sitt fagområde
- Bør ha representasjon fra alle enheter som deler prosessen
- Den eller de personene som er utførende i aktuelle arbeidsprosesser (de som vet hvor skoen trykker)

Superbruker

- Blir rekruttert fra prosessgruppen
- Fungerer både som pådriver og dokumentator/sekretær
- Prosesslederens og fasilitatorens “høyre hånd”
- Sentral i bruk av systemverktøyet *Beste Praksis Designer*
- Tildeles databaseansvar ved innlegging av prosesser, flytskjema og aktivitetslister

› Karakteristika

- ”Champion”
- God skriftlig formuleringsevne
- Deler kunnskap og erfaring
- Engasjert
- Meddelende og inspirerende
- IT-kyndig

Mål

- Gjøre medarbeiderne oppmerksomme på sitt ansvar for å forstå og ivareta *helheten* og sammenhengene mellom prosessene i organisasjonen
- Komme fram til, og bli enige om, felles Beste Praksis
- *Synliggjøre* alle stegene i prosessen for alle involverte
- Totalfokus på *hele* prosessen
  - alle involverte er viktige brikker på veien fram mot leveranse!
- Prosessarbeid synliggjør:
  - behov
  - mål
  - resultat (leveranse)
  - kunnskapsdeling
  - roller og ansvar
  - kunder

→ **Kunnskapsdeling**

Maler for beskrivelser tilknyttet hvert flytskjema

Copro standard Sjablong bestående av figurer, også for beskrivelser

- ✓ Oppstart
- ✓ Aktivitet
- ✓ Beslutning
- ✓ Avslutning
- ✓ Prosessbeskrivelse
- ✓ Aktivitetsbeskrivelse
- ✓ Rollebeskrivelse

Standard prosessymboler i flytskjema

Rollebånd

- Angir en rolle
  - dvs de(n) ansvarlige for en eller flere aktiviteter i en prosess

Start/Stopp

- Angir start eller stopp for en prosess (terminator)
  - Beskriver prosessens tilstand ved henholdsvis start og stopp
    - Eks: "Søknad mottatt", "Søknad innvilget" (ref. målepunkter)
    - Bruk substantiv + tilstand

Aktivitet

- Angir en enkeltstående handling eller oppgave i arbeidsprosessen
  - Kan bestå av en eller flere underaktiviteter
    - Eks: "behandle søknad", "Utforme vedtak", "Gjennomføre intervju"
    - Bruk verb + substantiv

Beslut-
ning

- Angir en beslutningssituasjon
  - Kan bestå av flere enkeltbeslutninger
  - Har kun én inngang, men kan ha flere alternative utganger (oftest: ja/nei)
    - Eks: kontrollsituasjoner, godkjenning, vedtak i møter, ulike veivalg osv.
    - Eks: "Søknad godkjent?", "Vedtak fattet?", "Registrert avvik"?
    - Bruk spørsmålstegn

Dokument

- Angir data som er tilgjengelig i form av et dokument, rapport, skjema eller mal
  - Brukes ofte om dokumenter som utarbeides og transporteres i prosessen (eks: sertifikater, styrende dokumenter, kontrakter)

Pil

- Angir flyten mellom aktiviteter og beslutninger

Prosessbeskrivelse

- Navn på prosessen:
- Prosesseier:
- Prosessleder:
- Hensikt:
- Mål:
- Kunde (bestiller):
- Leverandør (utfører):
- Input (oppstartskriterier):
- Output (sluttresultat):
- Andre berørte parter:
  - *Kritiske suksessfaktorer/risiko (kvalitet, HMS, Styrende dokumenter etc.):*

Aktivitetsbeskrivelse

- Aktivitet:
- Beskrivelse:
- Verktøy:
- Sikkerhet og risiko (kritiske faktorer):
- Referanser (f.eks. lover, forskrifter, styrende dokumenter, rapporter, skjemaer, maler, illustrasjoner i form av bilder eller videosekvenser, o.l.):

Aktivitet	Beskrivelse	Verktøy	Sikkerhet og risiko (kritiske faktorer)	Referanser
1				
2				
3				
4				
...				

Rollebeskrivelse

- Rollenavn:
- Hvilke stillingsbetegnelser kan fylle rollen:
- Oversikt over oppgaver rollen innehar:
- Kompetansekrav:
- Videreutdanningstilbud:

✓ ***Rolle = person/gruppe ansvarlig for utførelsen av identifiserte aktiviteter***
✓ ***Roller assosieres primært med kompetanse/kvalifikasjoner/ansvar, og ikke formell myndighet***
✓ ***Rolle er ikke det samme som en stilling eller funksjon***

Standardisering

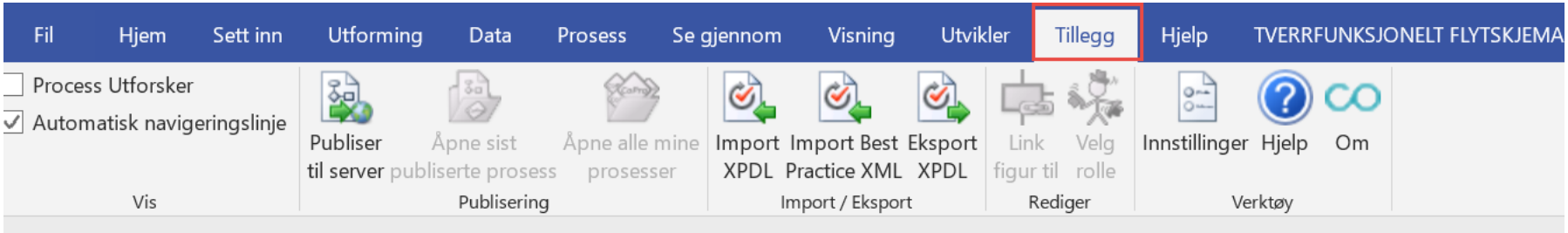
- Alle beskrivelser er basert på standard maler som defineres med utgangspunkt i overordnet strategi, styringsparametre, rapporteringskrav og rapporteringsbehov

- Standardisering er avgjørende for effektiv kunnskapsdeling og sammenligning

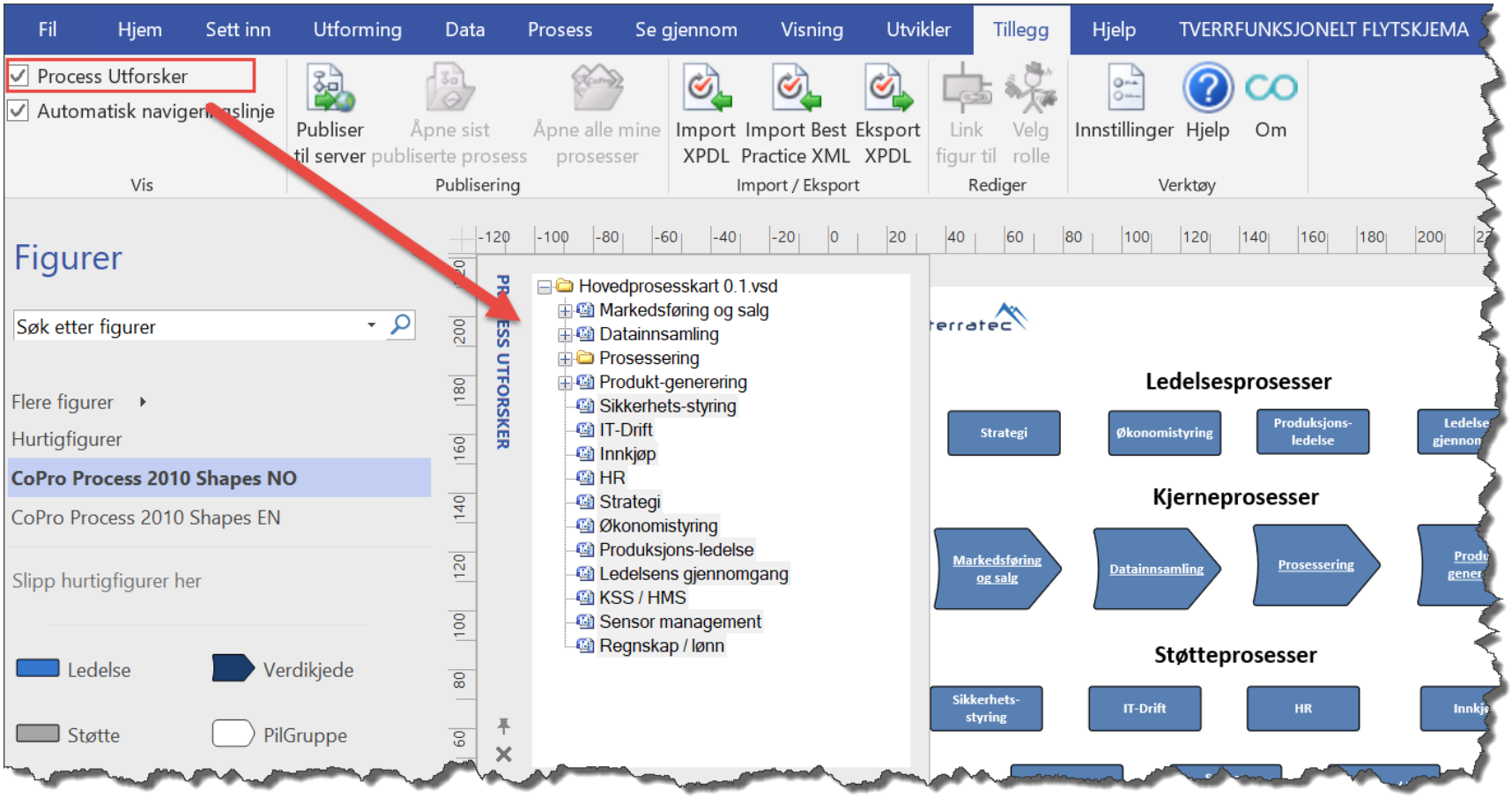
CoPro ProsessDesigner

CoPro ProsessDesigner

- Fungerer på Visio 2007/2010/2013/2016 og online. MicroSoft supporterer ikke 2007 og 2010 versjonen lenger.
- Etter installasjon ligger CoPro PD under menyen tillegg:

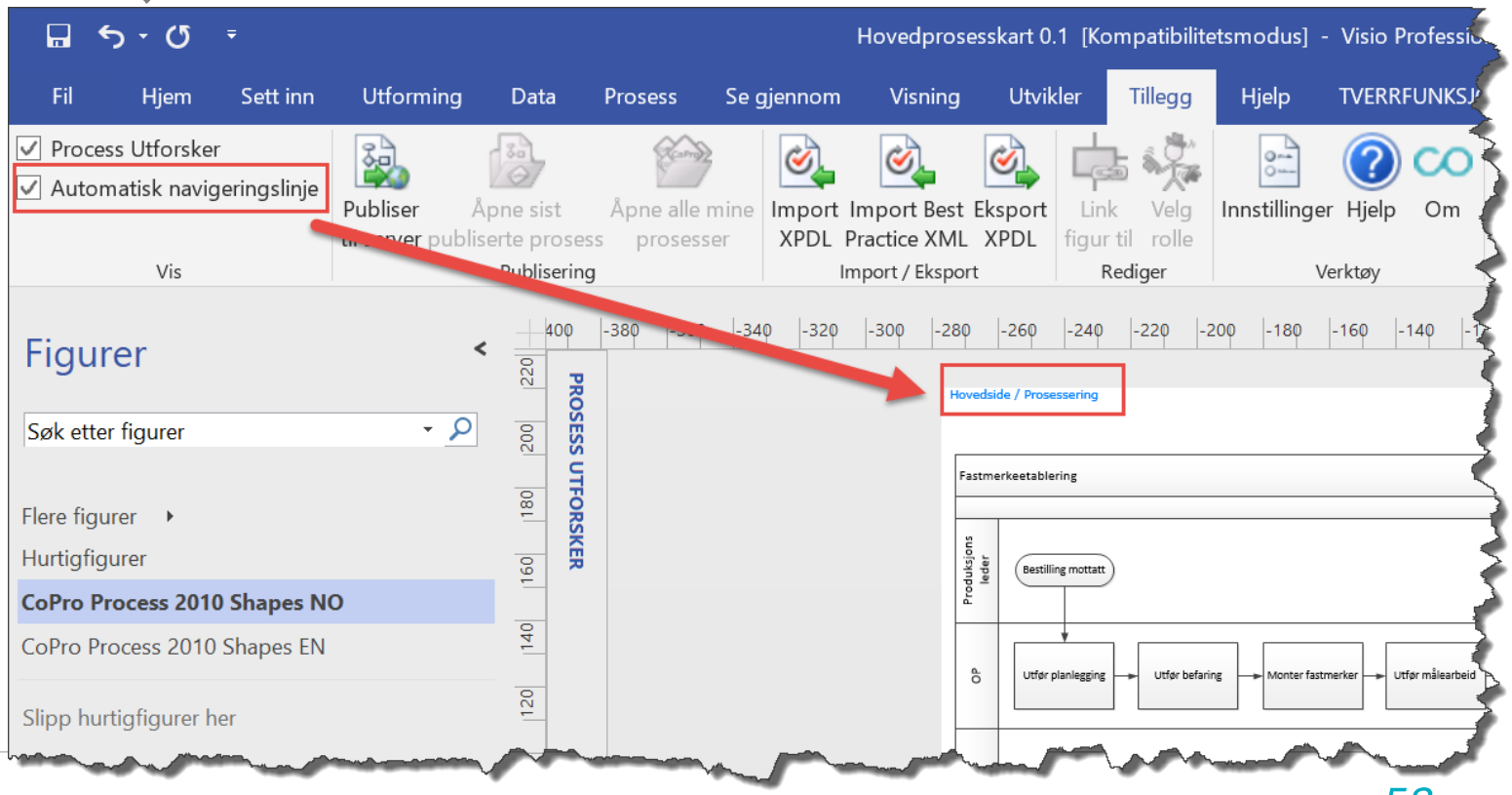


Prosessutforsker vinduet



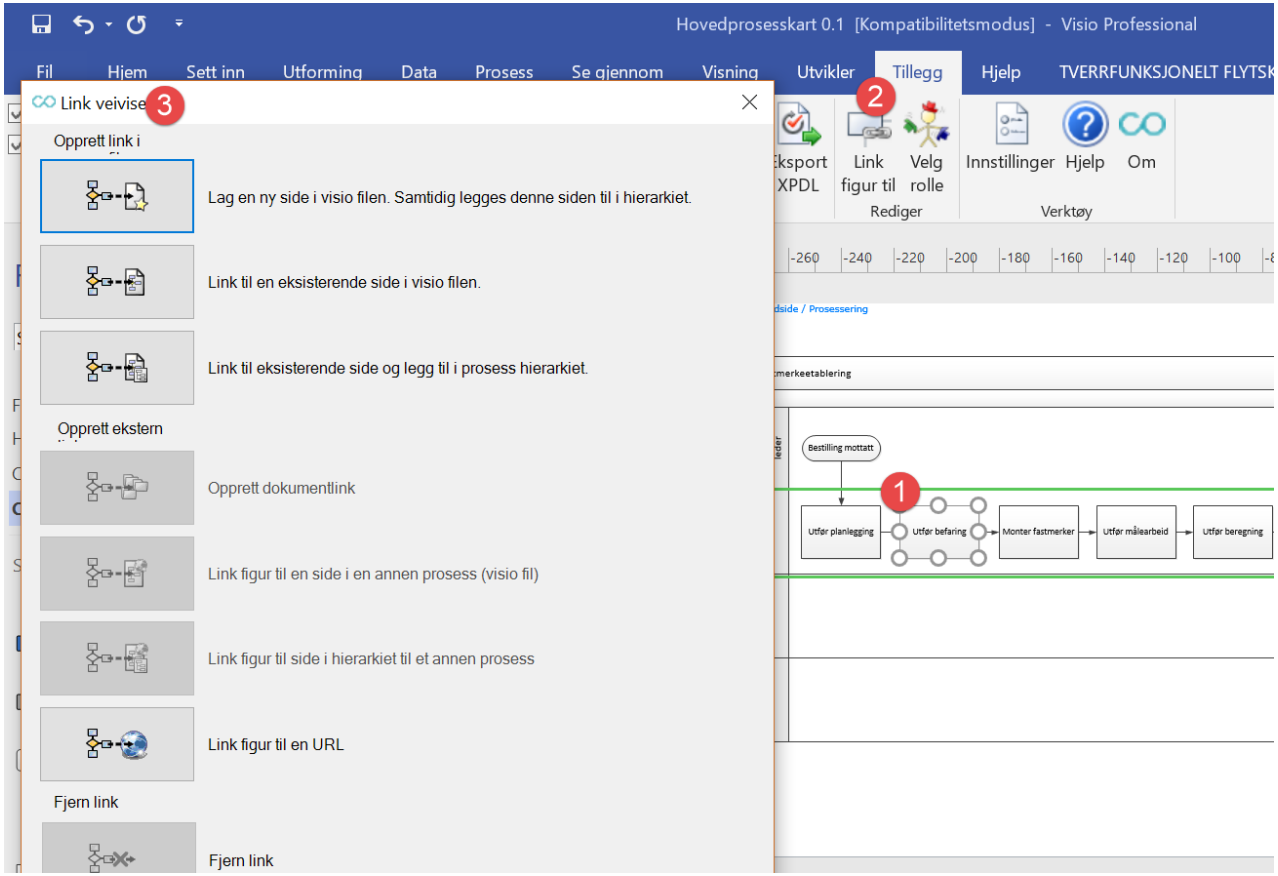
Automatisk navigeringslinje

- Også kalt brødsmulesti (Breadcrump på engelsk)

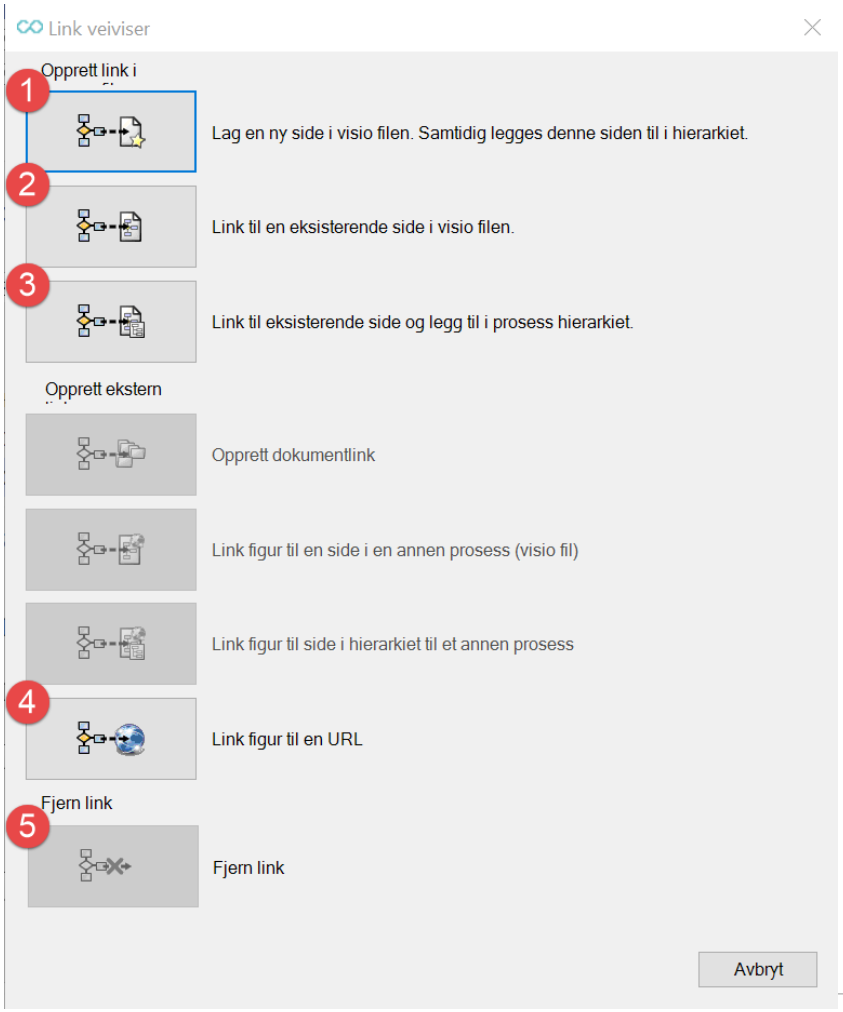


Linke figurer

1. Marker figur
2. Velg Tillegg – Link figur til
3. Da vises meny markert 3



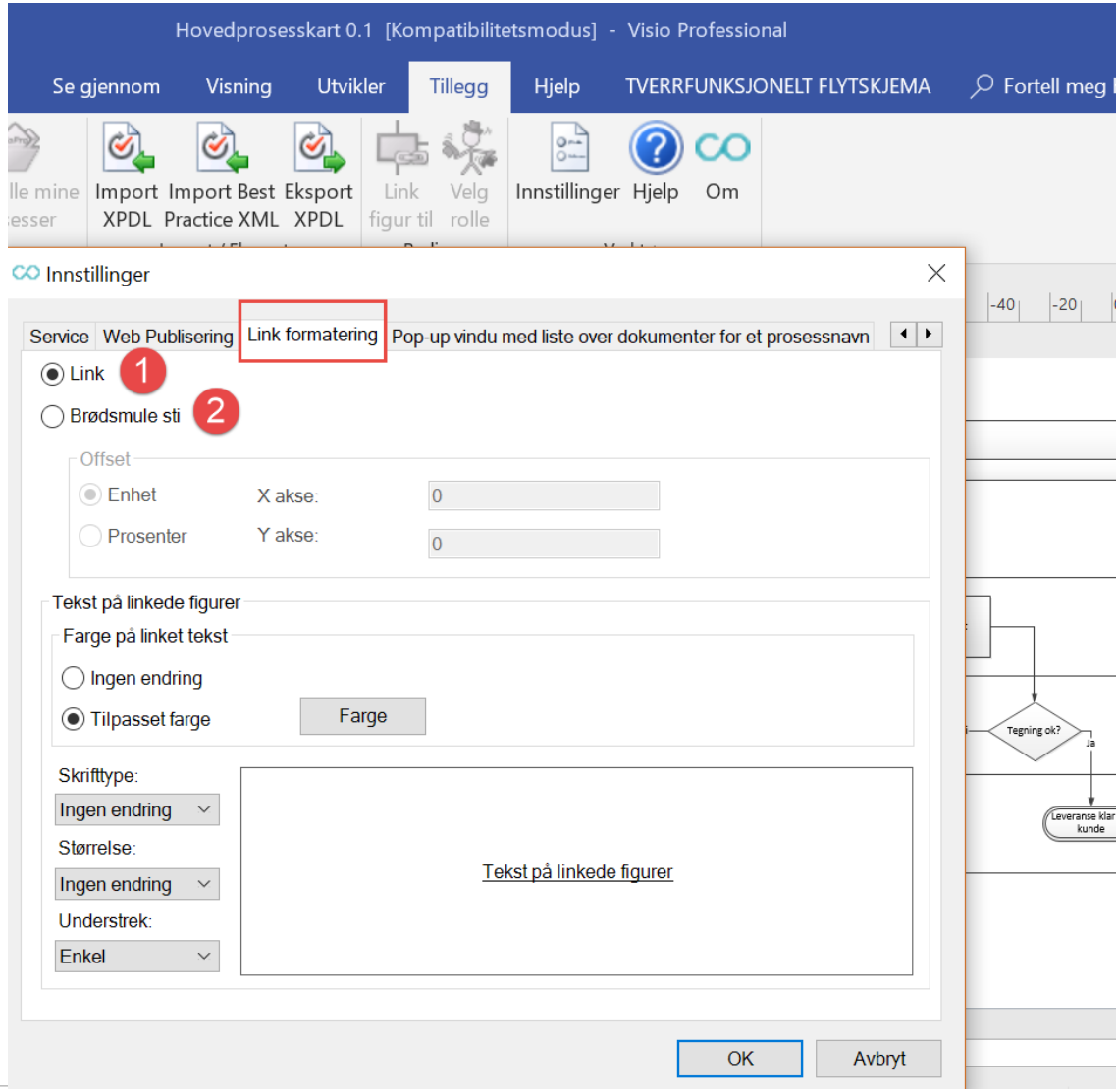
Linkemenyen



1. Brukes mest, dette for å opprette en ny side bak en figur. Den nye siden arver egenskapen fra den siden den kommer fra, som størrelse, bakgrunn etc.
2. Om du ønsker å linke en eksisterende side opp flere steder så brukes denne for link 2, 3…
3. Linkes opp mot en eksisterende side som ikke har en plass i hierarkiet
4. Linke til en hvilken som helst url
5. Fjerne linker (NB! Svare ja på denne fjerner BÅDE linken OG den underliggende siden.)

Innstillinger

- Kun Link formattering aktuelt foreløpig
- Link merket 1 markerer hvordan linker mellom sider skal vises, veldig vanlig å benytte enkel understreking.
- 2 markerer hvordan brødsmulestien skal se ut og plasseres



CoPro Live AS

Kontaktdata

Partner
Erik Bakken
Mobil: 920 32 305
Mail: erik.bakken@copro.no

Salgssjef
Harald Etnestad
Mobil: 982 28 385
Mail: harald.etnestad@copro.no