



Leverancer



TEKNISKE



FORANDRINGER



Leverancer

Leverancer er delt i to kategorier:

Tekniske leverancer fx et IT system, en ny proces eller et nyt produkt. De tekniske leverancer er de første tidlige indikatorer på, om vi er på rette vej.

Forandringsleverancer, der er aktiviteter der skabes til understøttelse af forandringsindsatsen gennem opbygning af kompetencer og ændring af adfærd. Kendetegnende er at disse gennemføres for at realisere de tidlige indikatorer for kompetencer og adfærd. Ex: træning for at opbygge kompetencer, mobilisering af netværk, relationsopbygning eller udvikling af kommunikationsmateriale, som en del af indsatsen for at ændre adfærd.

Ex. på formulering af leverancer

TEKNISK:

"Indkøbssystem (inkl. moduler til støtte af varemottagelse og betaling)"

FORANDRING:

"Træning (alle medarbejdergrupper)" eller "Supportmanual"



Kompetencer

VI KAN NOGET NYT

Kompetencer

En leverance i et forandringsprojekt kræver kompetencer for at blive brugt rigtigt. Kompetencerne skal **ikke kun erhverves**, de skal også **anvendes** som led i skabelsen af ny adfærd, der er en forudsætning for realisering af gevinster.

Ex. på formulering af kompetenceændring

- "Chefer **kan** godkende indkøb i indkøbsprocessen"
- "Lagermedarbejdere **kan** varemottage kontorartikler og IT-udstyr"



Adfærd

VI GØR NOGET NYT

Adfærd

Ændret adfærd = forandring

Adfærd er det trin i processen, hvor medarbejdere og ledere rent faktisk **gør noget andet**, end de gjorde, før projektet blev gennemført, og det er den nye adfærd, der udløser realiseringen af gevinster og efterfølgende projektets formål.

Ex. på formulering af adfærdsændring

- "Chefer godkender indkøb via indkøbsprocessen"
- "Lagermedarbejder varemottager kontorartikler og IT-udstyr"



Gevinster

KORT BANE

LANG BANE

NEGATIVE?

Gevinster

KORT BANE

Gevinster på den korte bane kan være kvalitative og kvantitative.

Ex på formulering af gevinster på den korte bane

- "Øget genbrug af IT-udstyr"
- "Rammeaftaler bruges på 90 % af indkøb"

LANG BANE

Gevinster på den lange bane vil ofte bestå af opbygning af ny viden, nye kompetencer, ny adfærd og kan være kvalitative og kvantitative.

Ex på formulering af gevinster

- Den korte bane: "Øget genbrug af IT udstyr"
- Den lange bane: "Besparelse på indkøb af kontorartikler og IT-udstyr"
- Negativ: "Performancetab år 1"



Formål



Formål

Gevinstrealiseringsprocessen tager udgangspunkt i opnåelsen af projektets formål/strategiske mål.

- Formål beskriver overordnet hvorfor vi gennemfører et projekt.
- Formålet skal være bredt nok til at alle interessenter kan se sig selv i det.
- Formålet formuleres i nutid og knytter sig til den virkning eller effekt, man ønsker projektet skal resultere i efter projektets afslutning.
- Formålet skal være enkelt, let at forstå, huske og fortælle - gerne formuleret som en vision.
- Formålet skal udtrykke forandringen fra gammelt til nyt og må ikke overstige projektets kompetence.

Guidende spørgsmål

- Hvordan skal verden se ud hvis projektet lykkedes?
- Hvorfor vil vi gennemføre projektet?
- Når projektet er gennemført, hvad er det for en effekt, vi ønsker på langt sigt?
- Vi gennemfører projektet "*for at ...*"



Interessenter

Interessenter

En interessent kan defineres som en af følgende:

- En der påvirker projektet
- En der bliver påvirket af projektet

Interessenterne spænder altså vidt og der kan være stor forskel på graden af indflydelse og påvirkning. Det kan være lige fra et medlem i en styregruppe eller ledelse til de borgere/patienter, der bliver brugere af den færdige løsning.

Det giver mening at definere projektets interessenter for at sikre sig, at de har en gevinst i projektet. Såfremt de ikke har en gevinst er det noget man skal være opmærksom på i projektet og evt. også i sin kommunikation.

Hvis det giver mening kan interessenter prioriteres, således at de vigtigste også er dem, der har fokus i projektet.



Gevinst- diagram



Gevinstdiagram

Gevinstdiagrammet laves som regel ikke i ét hug. Det laves i en dynamisk proces inden det hele samles i et business case-dokument eller i projektbeskrivelsen.

Processen faciliteres ved at spørge: Hvordan opfyldes formålet? Hvilke gevinster skal der til? Hvordan realiserer vi den gevinst? Hvilken adfærd kræver det? Og så videre indtil vi er hele vejen igennem diagrammet. I første omgang kvantificeres projektets gevinster og tab ikke.

Gevinstdiagrammet

- Giver overblik over projektets gevinster.
- Viser hvordan gevinster skabes.
- Indikerer forandringsopgavens størrelse.
- Er kommunikationsværktøjet, der forklarer, hvorfor projektet gennemføres.
- Udarbejdelsen er central for mobilisering af styregruppe og gevinstejere.
- Bruges til kontrol af scope - kan vi realisere gevinster med de leverancer, vi nu leverer?



Business casen

GEVINSTDIAGRAMMET ER
UDGANGSPUNKTET
FOR BUSINESS CASEN



Business casen

Gevinstdiagrammet kortlægger projektets værdiskabelse og er udgangspunktet for arbejdet med business casen.

Efter første version af gevinstdiagrammet er lavet, vil opgaven med at få alle dele af business casen færdig i nogle tilfælde ske iterativt, i andre tilfælde parallelt.

Business casen indeholder mange af de elementer, som er rygraden i hele arbejdet med gevinstrealisering; herunder

- Resume og anbefaling
- Gevinstdiagram inkl. formål og scope
- Præsentation af gevinster, tab og omkostninger
- evt. Formidling af forudsætninger
- Forskellige scenarier
- Følsomhedsanalyse
- Gevinstrealiseringsplan
- Risikoprofil

Med business casen bliver beslutningstagere præsenteret for et første udkast, der beskriver vejen fra leverancer over kompetenceopbygning til ændret adfærd og som sluttelig fører til reel værdiskabelse via gevinster.



Tidlige indikatorer



Tidlige indikatorer

Tidlige indikatorer på gevinstrealisering

- Projektets tekniske leverancer
- De nye kompetencer
- Den nye adfærd

Alle tre er nødvendige elementer i den årsag/effekt-relationskæde, vi forventer vil lede frem til gevinstrealiseringen og dermed projektets formål.

Alle tidlige indikatorer fungerer som milepæle. Det vil sige, at det klart kan defineres, om vi er i mål eller ej med den enkelte tidlige indikator. Hver gang vi er i mål med en tidlig indikator, vil projektet befinde sig på et nyt stadie.



Tipping point



Tipping point

= Når en forandring ikke længere er noget vi søger efter, men rent faktisk er noget, vi gør hver dag.

Det er dette tipping point, som vi sigter efter i projektet.

Projektet er færdigt når vi når til det tipping point, vi har defineret for den sidste store adfærdsændring, og ansvaret for den fortsatte realisering af gevinster kan overgå til modtagerorganisationen.



Formåls- analyse

"AS - IS"

"TO - BE"



Formålsanalyse

Den centrale del af formålsanalysen udgøres af tre væsentlige spørgsmål, der hjælper med at forstå projektet:

"As-is" analyse

Hvad er projekt problemet?

Beskriv den nuværende situation - hvad er udfordringerne?

"To-be" analyse

Hvad gør vi anderledes om et år?

Processer, systemer, adfærd, kompetencer mv.

Hvad er projektets formål?

(max 3 formål)



Gevinst- ejer



Gevinstejer

Gevinstejer er typisk direktør eller leder i modtageorganisationen, hvis opgaver består af følgende:

- Er ansvarlig for gevinstrealisering og er leverandør af ressourcer til forandringsindsatsen.
- Sikrer gevinstrealisering i modtageorganisationen.
- Validerer at gevinster fortsat er realiserbare undervejs i projektet.
- Overvåger muligheder for nye gevinster.



Ping



Ping

Pinget giver mulighed for at korrigere og lave om på planen i forhold til de næste faser.

Business casen er grundlaget for vores styring, og derfor skal den information vi får ud af **pinget** været tilstrækkeligt til, at vi kan opdatere de nødvendige dele for at både at styre og vurdere om projektet stadig skal gennemføres.

Ex på ping

- Konkrete forbrugsdata
- Andelen af brugere der har bestået testen efter første kompetenceudviklingsforløb
- Opnåelsen af tipping point på adfærd