



Gevinstrealisering

i digitaliseringsprojekter

BAGGRUND

I forbindelse med monopolbrudsprogrammet er der blevet arbejdet med realisering af gevinster tidligt i planlægningsfasen for at sikre, der skabes værdi for de berørte faglige enheder gennem en forandring. I Ballerup Kommune er der på baggrund af dette arbejde blevet tydeliggjort et behov for en fælles metode for ledere og projektledere, så der arbejdes systematisk med gevinstrealisering i digitaliseringsprojekter.

HVORFOR FOKUSERE PÅ FORANDRINGEN?

I digitaliseringsprojekter skabes der først værdi, når der fokuseres på, hvordan den nye teknologi og den information teknologien genererer, kan bruges til at ændre noget, som bidrager positivt til projektets og organisationens målsætning. Altså hvordan digitalisering benyttes til at forandre en proces.

Arbejde med gevinstrealisering i projekter vil derfor sige, at både positive og negative gevinster ved at gennemføre et projekt identificeres (1. Identifikation), planlægges og håndteres (2. Styling) systematisk, så der skabes foran-

dring (3. Forandring) i den adfærd, der gør, at gevinsterne kan dokumenteres og hentes. Når gevinsterne bliver håndteret, vil det mindske risikoen for, at værdien ved at gennemføre projektet er lav, uanset hvor stort et arbejde der er lagt i identifikationen, planlægningen og gennemførelsen af projektet.

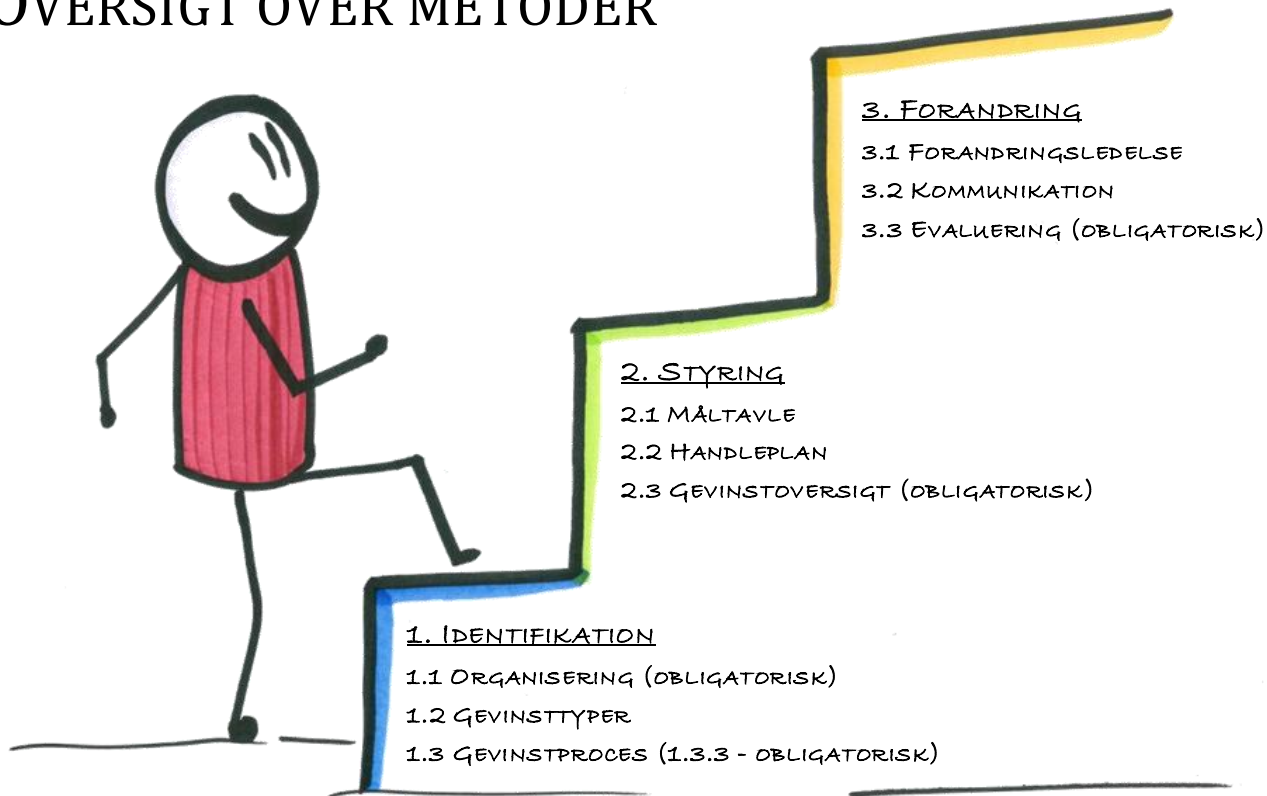
FORMÅLET MED GEVINSTREALISERING

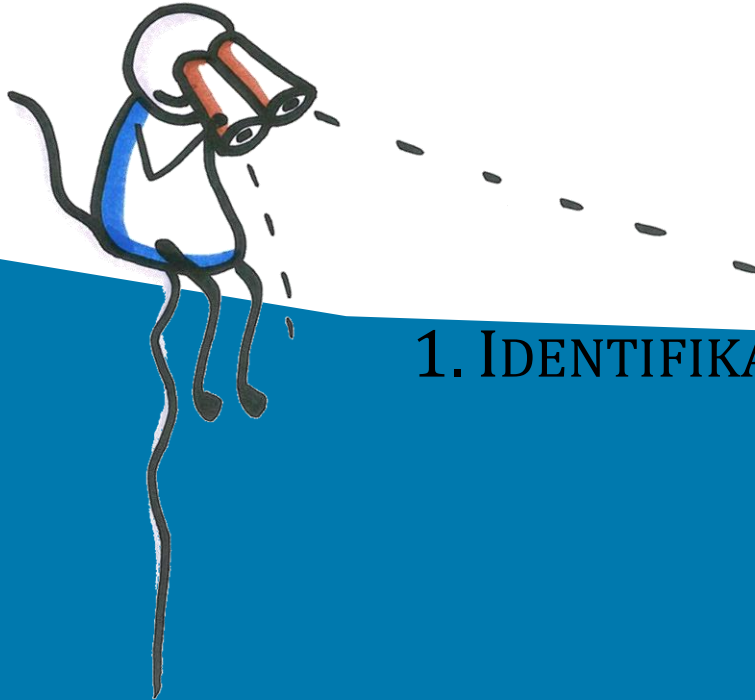
- At organisationen opnår den ønskede værdi i forbindelse med digitaliseringsprojekter.
- At inddrage organisationen tidligt i projektprocessen, så der skabes ejerskab for projektet.
- At hvert digitaliseringsprojekt både leverer de aftalte leverancer samt skaber den forandring i adfærd, der skaber værdi.

TIP:

- De følgende metoder tager udgangspunkt i [Ballerup Kommunes Projekthåndbog](#) og kan integreres direkte som supplerende værktøjer til [Loop-modellen](#).

OVERSICHT OVER METODER





1. IDENTIFIKATION

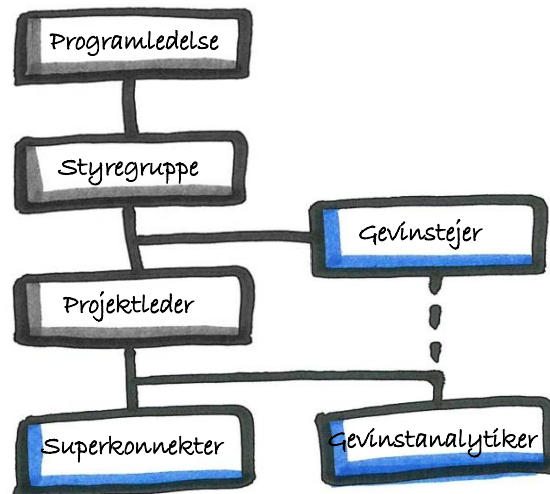
1.1 ORGANISERING

OBLIGATORISK

Forandringer skabes i de faglige enheder. Derfor er det vigtigt, at digitalisering bliver implementeret i fællesskab, frem for at den bliver presset ned over hovedet på de faglige enheder. Her er det afgørende, der er taget beslutning om, hvem der i sidste ende har ansvaret for at forandringen sker og dermed ejerskab over den værdi, projektet skaber.

UDFØRELSE

Den klassiske projektorganisation, som er beskrevet i Projekthåndbogen, fungerer godt i praksis og er godt forankret i organisationen. Det vil derfor være en fordel at integrere rollerne i arbejdet med gevinstrealisering med den klassiske projektorganisation helt fra start, så der er enighed om fordeling af ansvar og opgaver. I den forbindelse er ansvarsområderne i tre af rollerne blevet udvidet, og tre roller (gevinstejer, superkonnekter og gevinstanalytiker) er blevet tilføjet.



TIP:

- Indskriv organiseringen i Gevinstoversigten (afsnit 2.3).

Rolle	Ansvar og opgaver	Hvem i organisationen
Programledelse	Ansvarlig for programmets samlede gevinstrealisering. Igangsætter de projekter, der giver organisationen størst værdi ift. strategien. Sikrer, at flere projekter ikke jagter de samme gevinster, og indsamler data om gevinster på programniveau.	Direktion og centerchef
Styregruppe	Overordnet ansvarlige for hele digitaliseringsprojektet inkl. gevinstrealisering. Sikrer, at vindester og projektleder skaber den adfærd, der muliggør skabelse af værdi og forandring efter projektets afslutning.	Central vindester, ledere af faglige enheder eller centerchefer.
Gevindester	Ansvarlig for gevinstrealiseringen. Leverandør af ressourcer til forandringsindsatsen. Sikrer skabelse af værdi og forandring i den faglige enhed og validerer, at gevinsterne fortsat kan realiseres. Overvåger muligheder for nye gevinster.	Centerchef eller leder af faglig enhed
Projektleder	Ansvarlig for tekniske og forretningsmæssige leverancer, der skaber mulighed for gevinstrealisering og forandring. Daglig ledelse af projektet, herunder ledelse af forandring i den faglige enhed fra kulissen.	Typisk en projektleder fra den faglige enhed.
Superkonnekttere	Ansvarlige for at forandre adfærd lokalt i den faglige enhed. Er ambassadører og viser ny adfærd, men udbreder også ny adfærd gennem en aktiv indsats. Formidler information mellem brugere og projekt.	Personer som umiddelbart kender alle, og som alle kender: Superbrugere, fagligt centrale personer og meningsdannere i faglig enhed.
Gevinstanalytiker	Ansvarlig for analyse, måling og dokumentation af fremdrift og foretager måling og vurdering af fremdrift på skabelsen af ny adfærd og værdi – også efter projektets levetid.	Medarbejder fra gevindesterens organisation eller stabsfunktion.

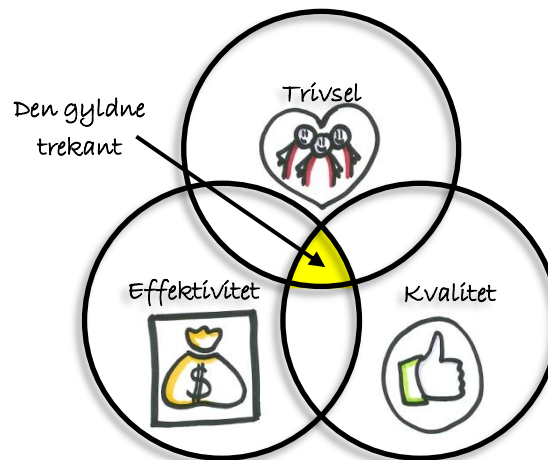
1.2 GEVINSTTYPER

Der bør altid stræbes efter at skabe synergi mellem effektivitet, kvalitet og trivsel – altså at befinde sig i "Den gyldne trekant" – i arbejdet med gevinstrealisering. Medarbejdernes trivsel vægter derved ligeså højt som kvalitet og effektivitet. Alligevel er der risiko for at glemme trivselscirkelen, og at opmærksomheden hovedsageligt rettes mod øget kvalitet og effektivitet. Konsekvensen er, at organisationen ikke får det optimale ud af forandringen og dermed den nye arbejdsgang.

- *Trivsel* = Medarbejdertilfredshed og arbejdsmiljø.
- *Effektivitet* = Økonomi, ressourcer og tid.
- *Kvalitet* = Brugerværdi og borgerservice.

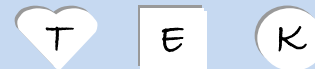
UDFØRELSE

I arbejdet med gevinstkortet (som præsenteres i afsnit 1.3.3) kan det være en fordel at markere hver gevinst med små ikoner, som angiver hvilken type gevinst, der er tale om. Derved bliver det synliggjort, om der er synergi mellem effektivitet, kvalitet og trivsel, eller om der er overvægt på en af gevinsttyperne.



TIP:

- Indsæt ikoner og/eller bogstaver for gevinsttyper i gevinstkortet:



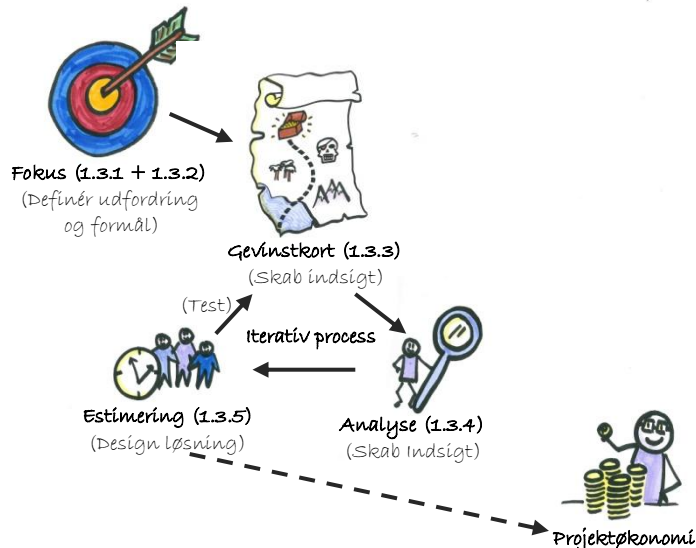
1.3 GEVINSTPROCES

Projektets gevinstproces skal kunne to ting: 1) Procesens konklusioner skal danne grundlag for en beslutning om, hvorvidt projektet er så attraktivt, at det skal udføres. 2) Processen skal danne grundlag for den efterfølgende styring af projektet, dvs. styring af de leverancer, projektet skal levere, og af den forandring i adfærd, der er grundlæggende for, at der kan skabes værdi.

UDFØRELSE

1. Afklar projektets fokus – altså organisationens udfordringer og visioner.
2. Kortlæg projektets gevinstrealisering i et gevinstkort.
3. Analysér og vurder projektets opgaveportefølje og niveau af forandring.
4. Estimér projektets økonomi og projektplan.

Arbejdet med gevinstkort, analyse og estimering er en gentagende proces, som udvikles i takt med, at mere og mere læring opsamles – i tråd med Loop-modellen. Husk at dokumentere arbejdet i gevinstoversigten, som præsenteres i afsnit 2.3, samt i økonomien for projektet.



TIPS:

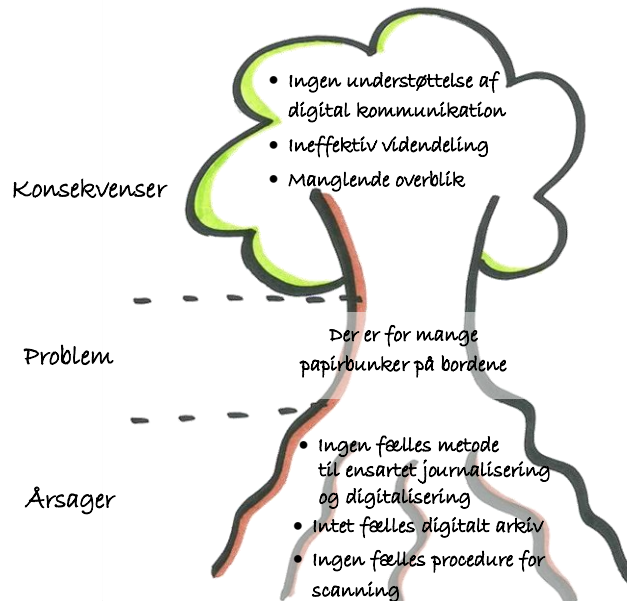
- Loop-modellens tre første loops kan overføres direkte til gevinstprocessen. Det sidste loop (test) svarer til løbende evaluering og estimering ift. projektplan og -økonomi.
- Gevinster og øvrige interessenter (fra interessentanalysen i Projekthåndbogen) kan med fordel inddrages helt fra start. Lad dem fx deltage på workshops jf. de følgende afsnit, så digitaliseringen implementeres i fællesskab.

1.3.1 PROBLEMTRÆ

I skabelsen af værdi og forandring er det en fordel, at identificere de problemstillinger, projektet skal adressere, eller at sætte ord på hvorfor en udviklingsmulighed er vigtig/kan styrke forretningens behov. Problemtræet bygger på organisationens nuværende situation og skaber overblik over de antagelser og sammenhænge, der udgør det centrale problem (bag udviklingsmuligheden).

UDFØRELSE

1. Brainstorm på projektets centrale problemer og sæt det mest centrale i træets centrum.
2. Brainstorm på årsagerne til problemet og placér dem i problemtræets rod.
3. For hver årsag stilles spørgsmålet: "Hvad forårsager denne årsag?". Årsagerne placeres under det årsagsproblem, de forårsager.
4. Brainstorm på det centrale problems konsekvenser og placér dem i træekronen.
5. Overvej om det nu også er det centrale problem, der diskuteres, og om der er sammenhænge, der skal rettes særlig opmærksomhed på.



TIPS:

- Inddrag (foruden styregruppe og gevinstejer) projektets interessenter, så der fra start er enighed om det centrale problem. Er der ikke et centralt problem og dermed ikke et behov, er der ingen grund til at gennemføre projektet.
- Gem eller tag et billede af det færdige træ, så det kan tages frem senere i projektførelsen.
- Skabelon til problemtræet kan findes på INTRA.

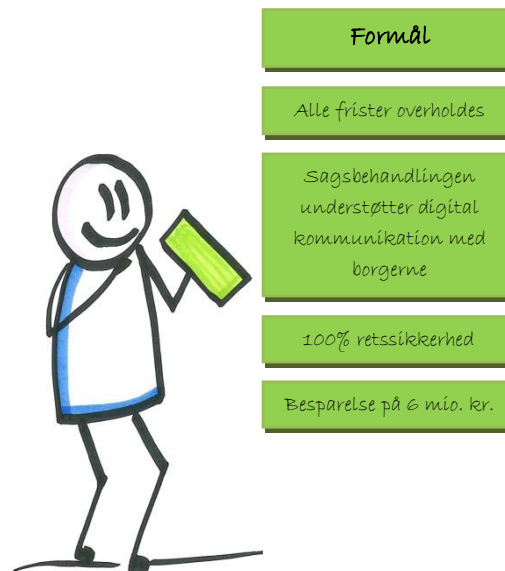
1.3.2 FORMÅL

Projektet skal arbejde mod en fælles vision til at løse det identificerede problem, da visionen danner rammen for medarbejdernes og ledelsens arbejde med gevinstrealisering og forandring. Enighed om og accept af projektets formål blandt alle interessenter er derfor meget vigtig.

UDFØRELSE

I vurderingen af projektets formål skal der holdes fokus på organisationens overordnede strategier, visioner og politikker indenfor området, men også på det centrale problem, som blev defineret i problemtræet jf. afsnit 1.3.1. Projektets formål skal nemlig give et klart billede af, hvorfor projektet skal gennemføres. Formålet defineres af projektets styregruppe og gevinstejere evt. i samarbejde med projektgruppen/de vigtigste interessenter.

1. Brainstorm og noter hvert forslag på grønne papkort.
2. Hæng de enkelte forslag op.
3. Drøft forslag og udvælg tre-fem strategiske formål for projektet. Øvrige papkort gemmes til brug i arbejdet med gevinstkortet i afsnit 1.3.3.



TIP:

- Husk at formålet skal kunne sælges. Det er derfor ikke altid en god idé at angive besparelser som formål.

1.3.3 GEVINSTKORT OBLIGATORISK

Et gevinstkort minder meget om et målhierarki jf. Projekthåndbogen. Ved at udarbejde et gevinstkort identificeres positive og negative gevinster samt de forandringer og leverancer, der er nødvendige for, at en gevinst kan skabe værdi med udgangspunkt i formålet. På baggrund af gevinstkortet indgås klare aftaler om, hvem der skal levere hvad i handleplanen, som præsenteres i afsnit 2.2 – også efter projektet er afsluttet. Hvis ikke forandringerne gennemføres, er der risiko for, at der bruges tid og ressourcer på et projekt, som ikke skaber værdi.

UDFØRELSE

En god forudsætning for vurderingen af gevinstkortet er, at de interessenter (både medarbejdere og ledere), som dagligt har med det centrale problem (fra problemtræet afsnit 1.3.1) at gøre, deltager i en workshop. På workshoppen skabes gevinstkortet som et overblik over de centrale problemer i forhold til de overordnede formål og visioner, som skal understøttes gennem tekniske og organisatoriske forandringer. Derved får organisationen tidligt vurderet og en fælles forståelse for, hvor stor en

indsats det kræver at løse problemet. I dette arbejde er det ofte en fordel, at skelne mellem om "vi *kan* noget nyt" (kompetencer), eller om "vi *gør* noget nyt" (adfærd).

Gevinsterne viser, hvad organisationen får ud af at gennemføre projektets leverancer (fx anskaffelse/udvikling af et it-system) og at anvende dem optimalt gennem en forandring. Gevinstkortet er opbygget, så der kan spørges "hvorfor?" fra venstre mod højre i diagrammet for at identificere projektets gevinster og formål, mens der kan spørges "Hvordan?" fra højre mod venstre i diagrammet for at identificere projektets forandringer og leverancer.

Alle elementer i gevinstkortet skal defineres entydigt og gevinsterne skal gøres *SMARTe* jf. Projekthåndbogen.

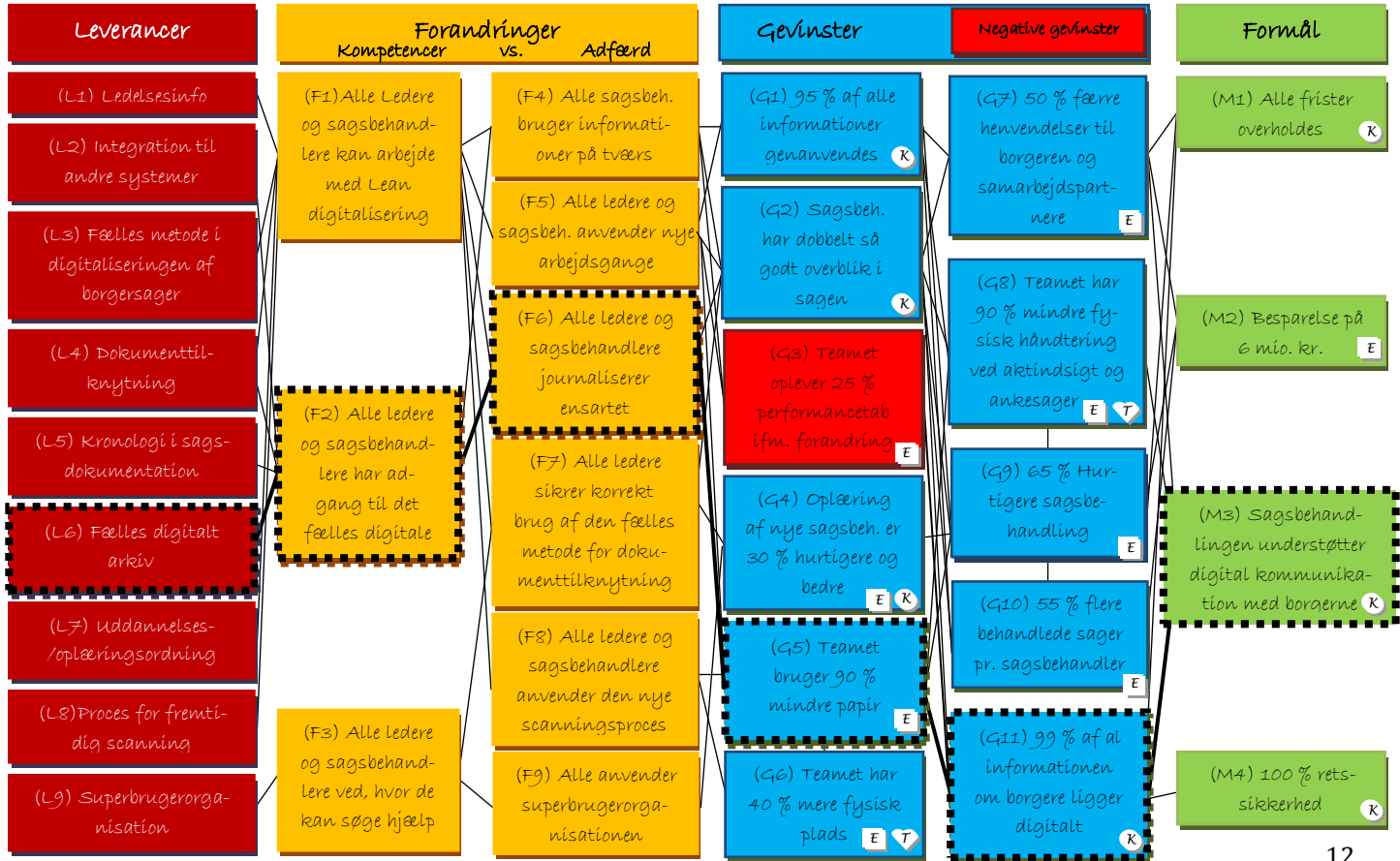
TIPS:

- Markér hvilken vej, der er i fokus på baggrund af estimering af gevinster i afsnit 1.3.5.
- Fokuser på alle tre gevinsttyper jf. afsnit 1.2.
- Sæt et ID på hvert element i gevinstkortet, så der henvises direkte til Gevinstoversigten i afsnit 2.3.
- Skabelon til gevinstkortet kan findes på INTRA.



Hvordan ←

→ Hvorfor

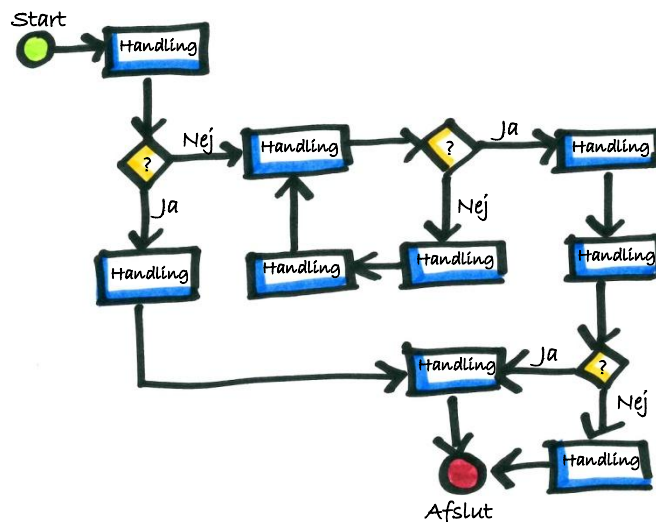


1.3.4 ANALYSE

Vurdering og ledelse af en forandring kræver forståelse for, hvordan organisationen fungerer i dag. Derfor er det vigtigt at oparbejde stor viden om overgangen fra i dag (Nutid) til den nye tilstand (fremtid) tidligt i projektet. Derved kan der nemlig træffes så gode beslutninger som muligt på projektets vegne og skabes bedst mulige forudsætninger for gevinstrealiseringen.

UDFØRELSE

1. Få de interessenter, som skal skifte it-løsning, til at skabe overblik over deres nuværende arbejdsgange på post-its (Nutid).
2. Hold fokus på det centrale problem (fra problemtræet afsnit 1.3.1) og følg de egentlige arbejdsspør.
3. Lad interessenterne komme med ideer og ønsker til design af den fremtidige arbejdsgang (Fremtid): *Nye ting, de kan gøre, bedre ting, de kan gøre, og ting de kan stoppe med at gøre.*
4. Få indblik i interessenternes parathed, ved at lade dem komme med forslag til, hvad det helt konkret kræver at ændre adfærd.



TIPS:

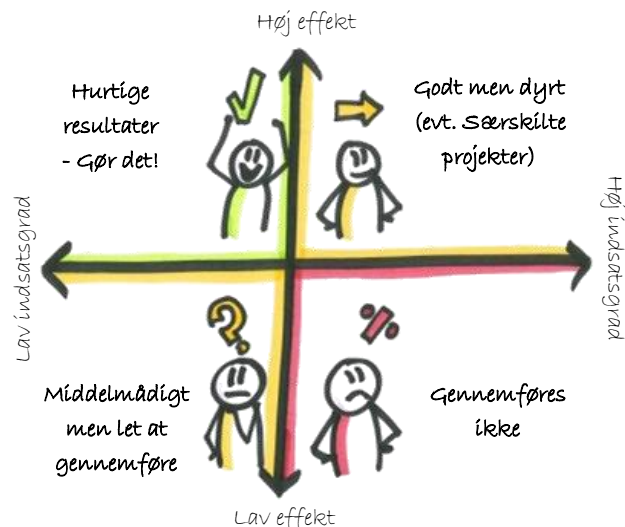
- Skriv/tegn hver enkelt aktivitet på en post-it, så der kan tilføjes og ændres rækkefølge på aktiviteter undervejs.
- Husk at indskrive nye leverancer, forandringer og gevinster i gevinstkortet jf. afsnit 1.3.3.

1.3.5 ESTIMERING

Estimeringen af projektets gevinster har til formål at vise, om/hvorfor projektet er ønskværdigt at gennemføre, og om projektet er levedygtigt og opnåeligt. Desuden skaber estimeringen en ramme for styring af projektet og et overblik over, hvilke indsatsområder, der skal prioriteres på baggrund af analysen jf. afsnit 1.3.4.

UDFØRELSE

1. Saml alle ideer til forandringer fra gevinstkortet jf. afsnit 1.3.3.
2. Vurdér hvilke forandringer, der skal arbejdes videre med, ud fra hvor effektive de er, og hvor stor en indsatsgrad forandringen kræver ved at indsætte dem i en prioriteringsmatrix.
3. Sørg for, at gevinsterne, som forandringen leder med sig, er **SMARTe**: **S**pecifikke, **M**ålbare, **A**ccepterede, **R**ealistiske og **T**idsfastsatte.
4. Skriv de estimerede gevinster ind i projektets økonomi for at tydeliggøre, hvorfor og hvor forandringerne skaber økonomisk værdi for projektet.
5. Indsæt nye forandringer i gevinstkortet jf. afsnit 1.3.3.



TIPS:

- Saml estimererne i gevinstoversigten i afsnit 2.3.
- Saml sammenhængende projekter i programmer, hvis de bidrager til den samme gevinst, og delegér styringen af de enkelte projekter til en programejer.
- Husk at indtænke de tre gevinsttyper, samt hvilke negative gevinster hver forandring kan udlede.
- Skabelon til prioriteringsmatrixen kan findes på INTRA.



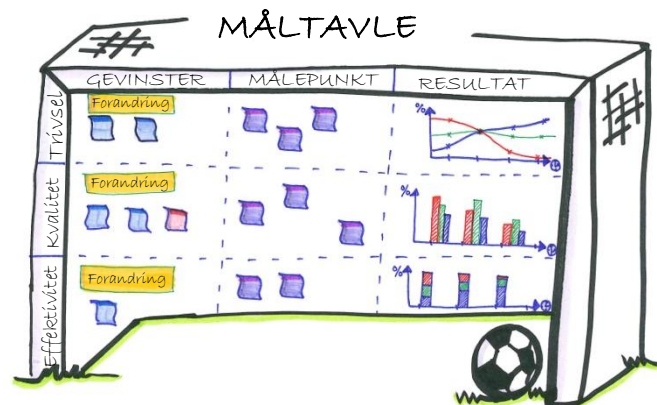
2. STYRING

2.1 MÅLTAVLE

En konkret metode til at skabe fremdrift i overblik over mål, estimater og resultater fra målinger er at udarbejde en måltavle. Husk at dokumentere resultaterne fra måltavlen i gevinstoversigten (afsnit 2.2) med henvisning til de realiserede gevinsternes ID fra gevinstkortet (1.3.3).

UDFØRELSE

1. Overfør de udvalgte forandringer til måltavlen.
2. Placer de tilhørende SMARTe (blå) gevinster (jf. afsnit 1.3.5 om Estimering) nedenunder.
3. Kategoriser gevinsterne ud fra de tre gevinsttyper: Trivsel, kvalitet og effektivitet.
4. Vurdér og beslut, hvordan og hvornår de SMARTe gevinster skal måles. Brug analysen (1.3.4) og estimate-ringen (1.3.5) som udgangspunkt for vurderingen. Mål på få centrale indikatorer i stedet for mange. Målingerne skal nemlig kunne udløse beslutninger og handlinger for gevinstejeren, især hvis resultatet eller fremdriften er dårlig.
5. Følg op på tavlen ved at skrive og tegne resultaterne af målingerne ind og markér gevinster, som er hentet.



TIPS:































- Tæl kun hver gevinst én gang på måltavlen – gevinsten skal nemlig kun hentes én gang.
- Tjek, om der er synergi mellem effektivitet, kvalitet og trivsel, eller om der er overvægt på en af gevinststyperne.
- Husk, at gevinster realiseres løbende. De fleste gevinster bliver derfor først realiseret, efter projektet er afsluttet.
- Vælg også målepunkter, som på kort sigt indikerer, om projektet er på ret kurs.
- Indsæt også de negative (røde) gevinster, som er vigtige at måle på, så de kan forebygges.
- Skabelon til måltavlen kan findes på INTRA.

2.2 HANDLEPLAN

Gevinstprocessen og forandringsledelse er grundlaget i arbejdet med handleplanen. Det er nemlig her projektets og organisationens mål og visioner for digitalisering sammenkædes, og herfra de handlinger, der skal til for at skabe forandring og værdi, planlægges. Det er altså nødvendigt med en plan for hvem, der skal gøre hvad hvornår.

UDFØRELSE

1. Alle de idéer til leverancer og forandringer, der skal arbejdes videre med i projektet, altså de forandringer, der er placeret i prioriteringsmatrixens grønne felt (jf. afsnit 1.3.5), flyttes til feltet *Hvad* på handleplanen.
2. Opdel idéerne efter ændringstype; at gøre *nye* ting, at gøre ting *bedre* og at *stoppe* med at gøre ting.
3. Udvælg de idéer, som skal igangsættes. Hent kun de idéer, der er ressourcer til.
4. For hver udvalgt idé (*Hvad*) påsættes en ansvarlig (*Hvem*), datoer for opfølgning og gevinstrealisering (*Hvornår*) og en status (*Status*). Til status henvises til afsnittet om resultatopfølgning i Projekthåndbogen.

	Hvad 	Hvem 	Hvornår 	Status 
Stoppe 	  	 	 	  
Bedre 	 	 	 	 
Nye 	 			

TIPS:

- Hold fokus på handling ved at opdatere planen på faste møder. På mødet hentes evt. idéer fra prioriteringsmatrixens gule felter.
- Sørg for, at planen er inddragende og synlig for alle, der har indflydelse på resultaterne.
- Tænk over, om der er nogle organisatoriske udfordringer, der kan forhindre gevinsten, og hvordan konkrete handlinger afhjælper forhindringen. Se evt. afsnittet om risikoanalyse i Projekthåndbogen som inspiration.
- Skabelon til handleplan kan findes på INTRA.

2.3 GEVINSTOVERSIGT OBLIGATORISK

I oversigten fastholdes de væsentligste hændelser, beslutninger og ændringer i gevinstrealiseringen, herunder hvem der tager beslutninger om, hvordan gevinsten omsættes. Dette er vigtig dokumentation, hvis der opstår en udfordring, og når der skal følges op. Når projektet lukkes, lever oversigten videre, da der ellers vil være risiko for, at de opnåede gevinster nedbrydes over tid. Oversigten overleveres til gevinstejere, inden projektet lukkes.

UDFØRELSE

Gevinstoversigten lægges elektronisk i SBSYS (find skabelon under "Fælles", "Digitaliseringsprojekter - Gevinstrealisering"), så den altid er tilgængelig for styregruppe, projektleder og gevinstejere. Overskrifter i oversigten er:

1. Baggrund

- Kort baggrund for projektet og gevinstrealiseringen.
- Gevinstejere, Projektleder og Gevinstanalytiker.
- Forventet gevinst: Effekt/trivsel/kvalitet beskrevet SMART.
- Periode for indhentning af gevinster.
- Planlagte aktiviteter ift. opfølgning på gevinstrealisering.

2. Beskrivelse af gevinster:

Gevinstkort og beskrivelse af gevinster.

3. Afhængigheder:

Hvordan interne/eksterne afhængigheder håndteres ift. opfølgning på og måling af gevinster.

4. Realisering af gevinster:

Hvordan hver enkelt gevinst realiseres, herunder begrundelser for og effekten af afvigelser, yderligere positive og negative gevinster samt læring efter gennemførte målinger.

5. Overordnet evaluering:

Opsummering på gevinstrealiseringen, herunder 1) usikkerhed, forbundet med gevinstrealiseringen, 2) anbefalinger til korrigerende handlinger, såfremt der er tale om afvigelser og 3) evaluering af hvorvidt gevinstrealiseringen samlet set kan betragtes som tilfredsstillende.

TIPS:

- Tag udgangspunkt i måltavle og handleplan.
- Indsæt gevinstkortet i en elektronisk udgave for at skabe overblik over gevinster og deres afhængigheder.
- Skabelon til gevinstoversigten kan findes på INTRA.





3. FORANDRING

3.1 FORANDRING

Ballerup Kommune er opbygget af mennesker, hvilket betyder, at en forandring af en organisation skal betragtes som en forandring af mennesker.

Vi er gode til at uddanne medarbejderne og til at opsætte mål, men en forandring drejer sig ikke kun om, at medarbejderne kan bruge det nye it-system, fordi de har fået uddannelse (kompetencer). Det handler også om, at medarbejderne rent faktisk bruger systemet, som de har lært (adfærd), og at de ikke falder tilbage i gamle vaner jf. gevinstkortet afsnit 1.3.3. Tilbagefald til gamle vaner kan nemlig resultere i, at én eller flere gevinster udebliver.

PILOTPROJEKT

Det kan være en fordel at sætte et pilotprojekt i gang, for at skeptikere kan se, at projektet er vigtigt. Forbedringer i en faglig enhed kan få andre enheder til at se fordelene ved at flytte sig. Desuden kan erfaring skabe tid til refleksion, tvivl og meningsdannelse. Her er det værd at huske, at der arbejdes med erkendelse og adfærd, og at det er lettest at håndtere italesatte udfordringer.



3.1.1. DET DOBBELTE BOGHOLDERI

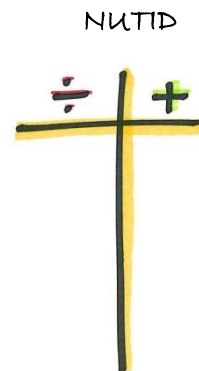
Når medarbejdere skal ændre adfærd, er det afgørende, de kan se vigtigheden i at nå frem til den nye situation. Det dobbelte bogholderi er en metode til at involvere projektets interessenter og til at skabe et overblik over, hvad der bekymrer centrale interessenter i projektet.

Analysen udføres for at vurdere, 1) hvad den enkelte interessent får ud af projektet, 2) hvor store bidrag eller ofre den enkelte interessent må levere som følge af projektet, 3) hvilke områder ved den fremtidige løsning, der bekymrer den enkelte interessent, og 4) hvilke tiltag, der kan minimere interessenternes modstand eller maksimere deres udbytte.

UDFØRELSE

1. Beskriv alle fordele og ulemper ved den nuværende situation (Nutid). Tag udgangspunkt i arbejdsgangsanalysen jf. afsnit 1.3.4 om analyse.
2. Beskriv alle fordele og ulemper ved den fremtidige situation (Fremtid). Ulemperne kan her ofte relateres til interessenternes usikkerhed og frygt for fremtiden.

Fortsættes...



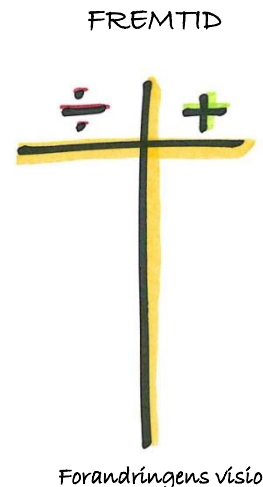
Forandringens nødvendighed

3. Definér den pris, interessenterne oplever, de skal betale for forandringen.

Vær opmærksom på, at interessenterne kan have forskellige opfattelser af projektets udbytte og ulemper i fremtiden. Ganske få meningsdannere kan påvirke projektet, så det er vigtigt at inddrage dem i projektet. Enkelte kan evt. gøres til superkonnektorer, hvilket du kan læse mere om under Brugerdrevenet formidling afsnit 3.2.1.

Undervejs i workshoppen vil interessenterne sandsynligvis føle, de mister de fordele, de har, og får ulemperne ved det fremtidige it-system. Derfor har de ofte svært ved at se ulemperne i det nuværende system og visionen i det fremtidige system.

Det vil sandsynligvis hverken være muligt at nå helt igennem med projektets vision eller at forklare, at ulemper ikke er ulemper. I det hele taget kan udbytte og ulemper ikke ændres blot ved information og oplysning. I stedet vil det være muligt at opstille tiltag, som kan igangsættes ud fra interessenternes beskrivelser. Derved kan nogle af ulemperne fjernes gennem helt konkrete tiltag fx oplæring, træning og teambuilding-aktiviteter.



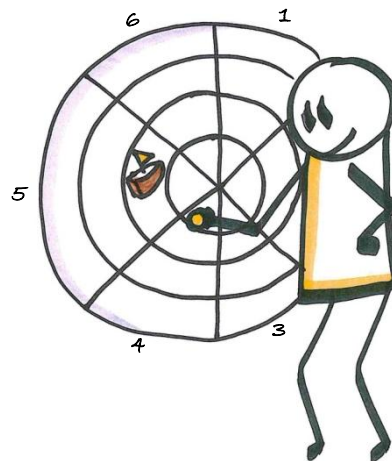
TIPS:

- Italesæt modstanden i mindre grupper ved at tale om det, der betyder noget.
- Inddrag dem, der yder modstand og lyt til dem. Hvor meget vægt for ændring af adfærd?
- Der vil altid være negative gevinster i digitaliseringsprojekter. Tag dem med og håndtér dem, der er mulige.

3.1.2. FORANDRINGENS CYKLUS

Modstand kan opstå på mange niveauer i organisationen. For at kunne agere hensigtsmæssigt og sætte ind de rigtige steder, er det vigtigt at have et indblik i, hvor langt projektets interessenter er fra at acceptere forandringen.

Til dette opfordres interessenterne eller nogle, som repræsenterer de forskellige interessentgrupper, til at placere sig selv/gruppen (fx med farvede magneter) i forandringens cyklus, som er placeret på et whiteboard.



UDFØRELSE

1. Interessenterne placerer sig ud fra cyklussens seks stadier, samt evt. hvor svær de mener forandringen er. Jo længere ude i cirklen de er placeret, jo længere er vejen til forandring.
2. Indled en dialog om, hvorfor interessenterne er placeret, som de er, og hvad der skal til, for at de kan flytte sig fremad.
3. Dyk ned i modstanden og find den reelle årsag, fx en usikkerhed på hvordan afdelingen og egen rolle vil se ud fremover.

Fortsættes...

TIPS:

- Dem, der skal gennem forandringen, skal gennem *alle* seks stadier.
- Projektlederen kan til sidst placere sig selv fx i form af et billede af en båd for at vise, hvor projektet befinder sig. Derved bliver det tydeliggjort, om interessenterne er med i båden.
- Skabelon til forandringens cyklus kan findes på INTRA.

6. Aftagende aktiviteter

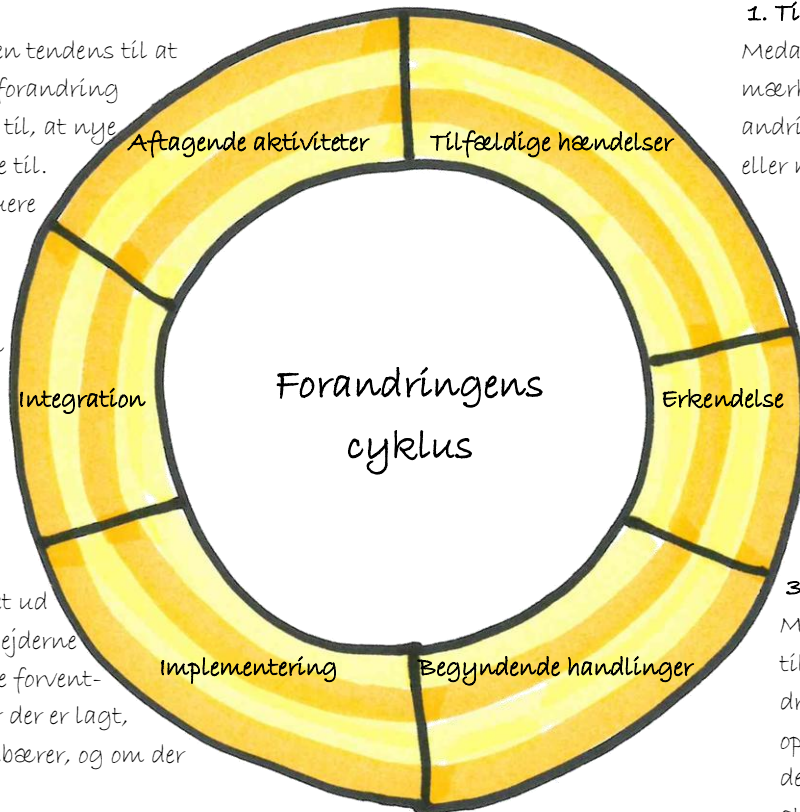
Medarbejderne kan have en tendens til at hænge fast i den gamle forandring for længe. Men det er tid til, at nye forandringer kan komme til. Det er væsentligt at evaluere forandringen.

5. Integration

Forandringen er blevet en del af medarbejdernes hverdagsarbejde. Forandringen er ikke længere en "speciel event".

4. Implementering

Forandringen bliver rullet ud i organisationen. Medarbejderne har behov for at afstemme forventninger om, hvilke planer der er lagt, hvilke leverancer det indebærer, og om der er ressourcer til det.



1. Tilfældige hændelser

Medarbejderne har meget lidt opmærksomhed på behovet for forandring. De kan ikke se alvoren eller muligheden.

2. Erkendelse

Medarbejderne erkender, der er et problem eller en mulighed. Hvis alle begynder at se det samme billede af situationen, kan det blive muligt at bevæge sig rundt i cyklussen.

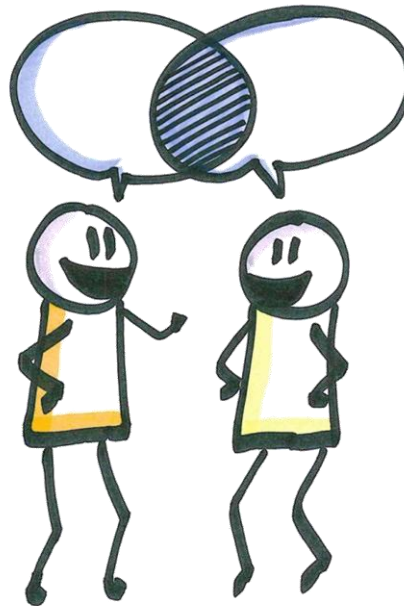
3. Begyndende handlinger

Medarbejdernes energi og lyst til at "gøre noget" ifm. forandringen bygger sig potentielt op. Det er vigtigt at bruge denne energi konstruktivt ved at inddrage fx i beslutninger.

3.2 KOMMUNIKATION

Kommunikation af visionen og strategien for forandringen og gevinstrealiseringen er afgørende for at nå i mål. Visionen referer til den fremtid, som bl.a. er identificeret gennem opsætning af projektets formål, afsnit 1.3.2, og i det dobbelte bogholderi, afsnit 3.1.1.

Kunsten er at kommunikere relevant og målrettet til de rette interessenter på de rette tidspunkter, så budskabet er relevant for den, der kommunikeres til – ellers skaber kommunikationen ikke værdi. Opfattelsen af, hvad der skaber værdi, knytter sig til interessentens fokus, hvorfor forkert kommunikation kan have en uhensigtsmæssig eller slet ingen effekt. Det skyldes, at det er de færreste, der vil høre om de funktioner, som allerede ligger i det eksisterende it-system. I stedet er det mere interessant at høre om den forandring, der ligger i organisationens processer og arbejdsgange. I planlægningen af projektets kommunikation kan Projekthåndbogens afsnit om kommunikationsplanlægning (s. 39) benyttes til at skabe klarhed over, hvad der skal kommunikeres, med hvem, hvordan, hvornår og med hvilken effekt.



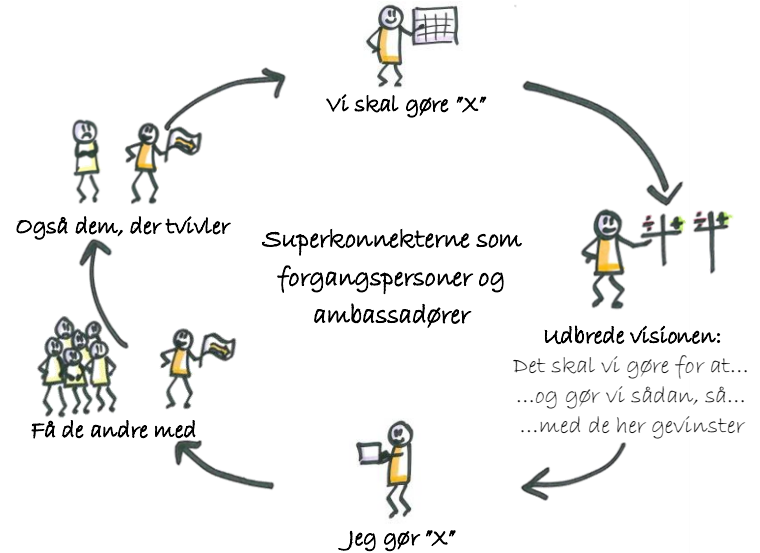
TIP:

- Brug gevinstkortet som et kommunikationsværktøj til at forklare ledere og medarbejdere, hvorfor projektet gennemføres.

3.2.1 BRUGERDREVET FORMIDLING

Når der skal ske forandringer, er der nogle medarbejdere, som bliver mere berørt end andre. Derfor er det vigtigt at definere, hvem forandringen rammer hårdest (gennem Projekthåndbogens interessentanalyse), og hvordan disse medarbejdere, som er centrale interessenter, kan hjælpes på vej. Her kan en bestemt gruppe medarbejdere ofte få forandringen til at ske. Af den grund er det altafgørende, at projektlederen identificerer og aktivt skaber dialog mellem de "rigtige" medarbejdere, kaldet superkonnektere jf. afsnit 1.1, på et tidligt tidspunkt.

Senere skal disse Superkonnektere være ambassadører for projektet og forgangspersoner for forandringen, så ny adfærd spredt sig gennem lokale netværk som en efterligning af den adfærd, superkonnekterne udviser. Det stærke ved denne smittende adfærd er, at den ikke er direkte topstyret, men at adfærdsændringen finder sted, hvor der er høj tillid, og hvor det ikke er farligt at sige fra eller komme med forslag til ændringer. Hvis flere kollegaer synes, det giver mening og skifter adfærd, vil andre følge trop, hvorved forandringen sker i små skridt.



TIPS:

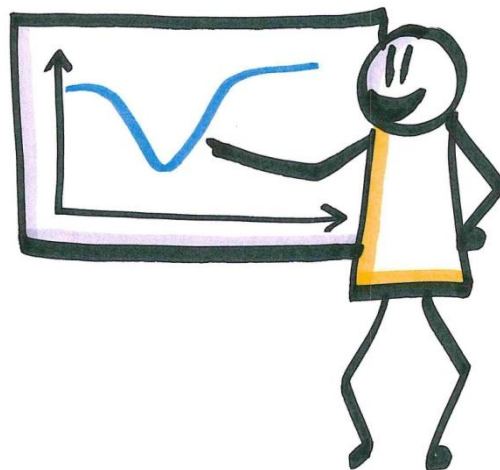
- Inddrag superkonnekterne i projektet helt fra start.
- Hold radar-møder med superkonnekterne og tal ind i, hvor gode vi er til at få plus-punkter med i fremtiden, og hvor gode vi er til at forandre minus-punkter jf. det dobbelte bogholderi i afsnit 3.1.1.

3.3 EVALUERING

OBLIGATORISK

Formålet med at evaluere efter implementering af et nyt it-system er at vurdere selve projektet og dets værdi samt den faglige læring. På baggrund af projektets slutmåling bliver det derved adresseret, hvilke planlagte og uventede gevinster, der er realiseret, hvilke der ikke er realiseret, og hvilke udfordringer der er opstået i forbindelse med/som følge af implementeringen. Ligeledes giver evalueringen forståelse for, hvorfor nogle af de planlagte gevinster ikke er realiseret, og det kan bidrage med brugbar information, som er nyttig i fremtidige projekter.

Nogle gevinster bliver først synlige lang tid efter implementeringen af it-systemet og er derfor ikke noteret på det oprindelige gevinstkort. Af den grund er det vigtigt at overveje, hvilke yderligere forbedringer der er som følge af implementeringen og de organisatoriske forandringer, implementeringen har forårsaget. Desuden er det vigtigt at sikre, at de realiserede forandringer ikke bliver ændret tilbage til gamle vaner. Hvis det sker, kan der nemlig være gevinster, der går tabt, hvilket er u hensigtsmæssigt og omkostningsfuldt for organisationen.



TIP:

- Indskriv evalueringen og slutmålingen i gevinstoversigten jf. afsnit 2.3. Vurdér her, om leverancerne er i orden, om medarbejderne har fået de kompetencer, de har brug for, om den ønskede adfærd er opnået, og om projektets gevinster har skabt værdi.

LÆS MERE

- 1) Projektforum (2. udgave). *Projekthåndbogen*. Ballerup Kommune.
- 2) M. Rohde (2015) *LOOP-modellen*. Ballerup Kommune.
- 3) C. Bason, S. Knudsen, S. Toft (2009). *Sæt borgeren i spil. Sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation*. Nordisk Forlag A/S, København.
- 4) R. Rytter, J. K. Lind og P. Svejvig (2015). *Gevinstrealisering. Skab mere værdi i dine projekter*. Akademisk forlag, København.
- 5) M. Attrup, J. R. Olsson (2008). *Power i projekter og portefølje*. DJØF Forlag, København.
- 6) Kontoret for Digitalisering. *Gevinstrealisering i øjenhøjde. Bedre digitaliseringsprojekter og bedre løsninger med større værdi for SOF*. Københavns Kommune.

YDERLIGERE INFORMATION

Hvis du ønsker støtte og sparring i arbejdet med gevinstrealisering i digitaliseringsprojekter, kan du melde dig ind i Gevinstnetværkets gruppe på INTRA: "Tværs – Gevinstnetværket". Her kan du også se, hvem din lokale repræsentant i gevinstnetværket er.

Du er også velkommen til at kontakte Digitaliseringssekretariatet.

Metoden er udarbejdet af
Christina Ranum Godiksen i samråd med Gevinstnetværket.

© Digitaliseringssekretariatet

BALLERUP KOMMUNE

1. udgave, 2016

