

# Hvidbog

# Programledelse i den offentlige sektor

---

22. april 2014



# Indholdsfortegnelse

---

1.	INDLEDNING	1
2.	HVORNÅR ETABLERES ET PROGRAM	3
2.1	Hvad er et program, og hvornår anvendes det?	3
2.2	Hvordan opstår programmer?	3
2.3	Etablering af programmet	5
2.4	Stadier i programmet	10
2.5	Ledelse af programmer	11
2.6	Ledelse af programmets netværk	12
3.	GEVINSTREALISERING I PROGRAMMER	15
3.1	Centrale principper vedrørende gevinstrealisering	16
3.2	Gevinstejerens rolle i programmet	19
4.	ROLLER, ANSVAR OG STYRING I PROGRAMMET	20
4.1	Organiseringen besluttet på højt strategisk niveau	20
4.2	Forankring i driftsorganisationen skal sikre realiseringen af gevinsterne	21
4.3	Rollerne i programorganisering	21
5.	KRAV TIL PROJEKTER I PROGRAMMET	23
5.1	Rapportering og eskalering af usikkerhed	23
5.2	Organisering af simple og komplekse programmer	25
6.	REVIEW AF PROGRAMMER	27
6.1	3G-modellen er rammen for gennemførelse af review	27
6.2	Den typiske reviewproces strækker sig over 7 uger	27
7.	ORDLISTE	29
8.	APPENDIKS OM ROLLER I PROGRAMMET	30

---

## Læsevejledning

Hvidbogen henvender sig til ledere og konsulenter i den offentlige sektor, der overvejer at bruge programmer til styring af deres strategiske initiativer. Hvidbogen kommer omkring, hvornår vi etablerer et program, programmets organisering, roller og ansvar, gevinstrealisering i programmer, projekter i programmer og review af programmer.

Til sidst i hvidbogen er der en ordliste med forklaring af fagtermerne inden for programorganisering.

# 1. Indledning

---

Når Implement hermed udkommer med en egentlig hvidbog om programledelse i den offentlige sektor, er der flere bevæggrunde. Udviklingen i den offentlige sektor kræver i større og større grad, at også udviklingsaktiviteterne foregår effektivt og med fokus på de gevinster, som skal opnås. Udviklingsaktiviteterne er også vokset i omfang: Digitaliseringsstrategier med tilhørende programmer og projekter, reformarbejde og implementering af ny lovgivning og indsatser, som skal optimere driften, tager i stigende grad karakter af store tværgående indsatser, som ikke indlysende bor i en enkelt enhed.

Den offentlige sektor er på jagt efter de gevinster, som udviklingsaktiviteterne skal resultere i. Mens der er en relativt udviklet tradition for at følge driftens udvikling ved hjælp af indikatorer (KPI'er), er der ikke en god tradition for at måle på, om de gevinster, udviklingsaktiviteterne skal levere, rent faktisk bliver høstet. De reelle gevinster (fx flere aktiverede i jobcentret, mere tid til patienterne og besparelser i den løbende drift) bliver i mange offentlige udviklingsaktiviteter aldrig målt.

Denne manglende interesse for gevinstrealisering har flere uheldige konsekvenser. Særligt slemt er det, at mange besparelser tages "forlods". Det vil sige, at den part, der har driften på forhånd, mister et beløb i forventning om, at gevinsterne bliver hentet senere. Dette gælder fx i forholdet mellem Finansministeriet og styrelser og i mange kommuners praksis. Det er måske let at styre på denne måde, men der bliver ikke opbygget læring om, hvad der virker. Samtidig fremmer denne praksis programmer og projekter med uklare formål. Programledelse giver organisatorisk en mulighed for at sikre, at gevinsterne jages og måles gennem hele indsatsens levetid.

Endelig oplever vi i Implement, at vores erfaringer med programledelse har nået et niveau, hvor vi godt tør give et bud på en arbejdsform, der kan anvendes i de store tværgående udviklingsindsatser. Vi vil understrege, at vi ikke ønsker at præsentere en ny dogmatik. Der er stadig mange måder at organisere udviklingsindsatserne på, men vi tør godt komme med et normativt bud på, hvordan tingene bør gøres. Det er vigtigt at understrege, at vi her beskæftiger os med scenarier med et væsentligt element af organisatorisk forandring, hvor programarbejdsformen er velegnet.

Endelig ønsker vi også med hvidbogen at udfordre den modstand mod projekter og programmer, der kan være blandt nogle linjeledere, som sætter lighedstegn mellem programledelse og bureaukrati. Det er klart, at der skal gøres op med tendenser til at gøre små forandringsindsatser til projekter. Men omvendt kan det at organisere programmer med fokus på gevinsterne også udfordre linjeledelserne og de trænedede bureaukraters magtpositioner. God læsning!

Det er derfor også vigtigt at understrege, at hvidbogen ikke er en fuldstændig vejledning i at gennemføre store transformationer. Den er et bud på et nyttigt værktøj – det fundament, som giver mulighed for rent faktisk at udøve god forandringsledelse og god interessenthåndtering.

## 2. Hvornår etableres et program?

---

I det følgende ser vi nærmere på, hvad et program er, hvornår det er hensigtsmæssigt at anvende programformen, og de grundlæggende krav til en god gennemførelse af et program.

### 2.1 Hvad er et program, og hvornår anvendes det?

Den grundlæggende definition af et program er:

"En klynge af projekter og ad hoc-indsatser, som alle bidrager til samme gevinst, og som er samlet i en fælles organisatorisk ramme under en ledelse".

Det klassiske billede af, hvornår det er hensigtsmæssigt at etablere et program er, at organisationen står med en udfordring (strategisk, økonomisk, lovgivningsmæssigt), som skal løses, og hvor linjeorganisationen ikke umiddelbart kan anvendes til at lave hverken udviklingsarbejdet og/eller implementeringen. Programmer vil ofte være kendetegnet ved, at udviklingen og implementeringen kræver et intenst samarbejde på tværs af projekterne, som linjeorganisationen ikke kan håndtere. Programmer vil ofte også være kendetegnet ved, at de kræver tværgående beslutninger i et tempo, som linjeorganisationen slet ikke kan leve op til. Det er altså en central del af programmets formål at skabe en fælles styrbar ramme for projekter og ad hoc-indsatser.

I vores opfattelse af programmer er det helt centralt, at det er en fælles opfattelse af gevinsterne, som skal binde programmet sammen, og som skal bruges som udgangspunkt for design, organisering mv. Mange programmer bliver mere opbygget med udgangspunkt i programmets samlede leverance: et it-system, en ny organisering mv., uden at der er taget stilling til, hvilke gevinster programmet skal levere.

I vores forståelse er et program derfor en samling af projekter og ad hoc-opgaver, der producerer en række leverancer, der tilsammen gør det muligt at realisere på forhånd definerede gevinster, som videreudvikles og præciseres i projektets levetid. Koblingen til gevinstrealisering er essentiel. Uden konstant arbejde med at definere, skabe forudsætninger for og realisering af gevinster har programmet ingen værdi. Vi går nærmere ind i denne sammenhæng senere i dette kapitel.

### 2.2 Hvordan opstår programmer?

I ovennævnte klassiske billede af programmer ses altså den stålsatte direktion, som i enighed definerer et program ud fra klare idéer om, hvilke gevinster der skal hentes. Dette billede findes sjældent i virkeligheden. Der kan være mange andre legitime grunde til at organisere projekter i programmer.

---

Særligt tre bevæggrunde møder vi ofte:

Den første bevæggrund er et ønske om at skabe en ny "magtbalance" mellem projekterne og linjeorganisationen (eller magtbalance mellem forskellige interesser i linjeorganisationen), hvor projekterne styrkes både i relation til styring mod strategi og gevinster, og i relation til allokering af ressourcer til programmet. I yderste konsekvens kan al magten over ressourcer og gevinststyring lægges i programledelsen, som så kan "overrule" linjeledelsens prioriteringer. Dette kaldes i teorien "stærk matrix" i modsætning til "svag matrix", hvor programmet – og dets projekter – må gå tiggengang fra linjeleder til linjeleder for at få ressourcer. Virkeligheden er ofte en grumset blanding af de to yderpunkter, og mange topledelse forsømmer at tage stilling til den. En kommunaldirektør sagde engang meget rammende til sine centerchefer: "Hvis ikke vi får det tværgående samarbejde omkring store strategiske tiltag til at fungere, laver jeg organisationen om! I kan selv vælge!"

Den anden bevæggrund er et simpelt ønske om at skabe styringsmæssig orden, synliggøre kritiske sammenhænge i relation til at opnå programmets gevinster og hermed også sikre motivationen omkring de enkelte afdelingers bidrag. Programmer har den styrke, at vi kan samle både projekter og ad hoc-indsatser fra enkelte afdelinger under én hat. Vi behøver ikke skabe et hav af småprojekter, hvor der måske ikke er brug for det, og vi kan på en ubureaukratisk måde gøre det klart, at ad hoc-indsats x i afdeling y er afgørende for den samlede gevinst. Et eksempel kan være enheder, som kun skal levere én central analyse eller et datagrundlag på et givent område. De behøver ikke lave et selvstændigt projekt og blot tænke på deres bidrag som en leverance. Programmet synliggør, at deres lille bidrag er centralt i forhold til den samlede effekt og ikke mindst, at de forstår, hvad nytten er, og ikke kun hvad leverancen består af. Denne mekanisme er fuldstændig identisk med den, vi har i det gode projekt. I gode programmer udspiller samme sammenhæng sig blot på en langt større skala.

Den tredje bevæggrund er et ønske om at skabe yderligere synlighed om en strategisk eller anden påtrængende indsats, som rækker ud over det, som kan skabes via strategier og handlingsplaner. Det at skabe et program med en særlig ledelse og knivskarpe gevinster får linjeorganisationen på tærerne i relation til at levere kvalitet og ressourcer i forhold til indsatsen. Hvis dette også følges op af synlige incitament.

Programmer kan således også rent teknisk dannes på flere måder:

- Fra grunden, ved at alle programmets projekter formuleres fra bunden af. Fx når en organisation beslutter sig for at etablere et program omkring en central "must-win-battle". Ses typisk, fx når nye lovgivningsinitiativer rammer eller ved nye indsatser med stor politisk bevågenhed.
- Gennem etablering af nye projekter, som gevinstmæssigt hænger sammen med eksisterende projekter og ad hoc-indsatser og samle disse i et program, som giver indsatsen retning og klare gevinster.
- Som en samling af eksisterende projekter og ad hoc-indsatser under en fælles hat.

---

De værktøjer og råd, vi i det følgende giver til programmets dannelse, gælder i alle disse situationer.

Når vi i Implement ser på, hvilke programmer der er vellykkede, springer særligt tre forudsætninger i øjnene, som skal være til stede, for at organisationens arbejde med programmer giver mening og gevinst:

- En klar forestilling om, hvilke gevinster der er centrale at opnå.
- Forankring på det rigtige niveau i organisationen. Uden den rigtige forankring er evnen til at høste gevinsterne ved programmet illusorisk.
- Kobling til organisationens strategiske "must-win-battles" eller til "skal-opgaver", som nyder stor opmærksomhed hos de chefer, som skal realisere programmets gevinster.
- At de, der i sidste instans (de/den gevinstansvarlige) skal levere gevinsten, er involveret fra start, er repræsenteret i programstyregruppen og godkender ikke alene målbare gevinster, men også den måde, de skal måles på. (Vi udbygger dette i kapitlet om roller og ansvar). Det betyder altså, at "forretningen" altid er tidligt med og altid sidder med i ledelsen af programmerne.

I det følgende ser vi på relevante værktøjer og metodikker i etableringen af programmer.

## 2.3 Etablering af programmet

Når vi etablerer et program, er formålet ikke alene at synliggøre vejen til gevinsterne, men også at kvalitetssikre programmets omfang, så programmets projektleverancer og ad hoc-opgaver kan skabe den ønskede værdi og for at sikre, at der kun laves det, der er nødvendigt.

### 2.3.1 Grundlag for etablering af programmet

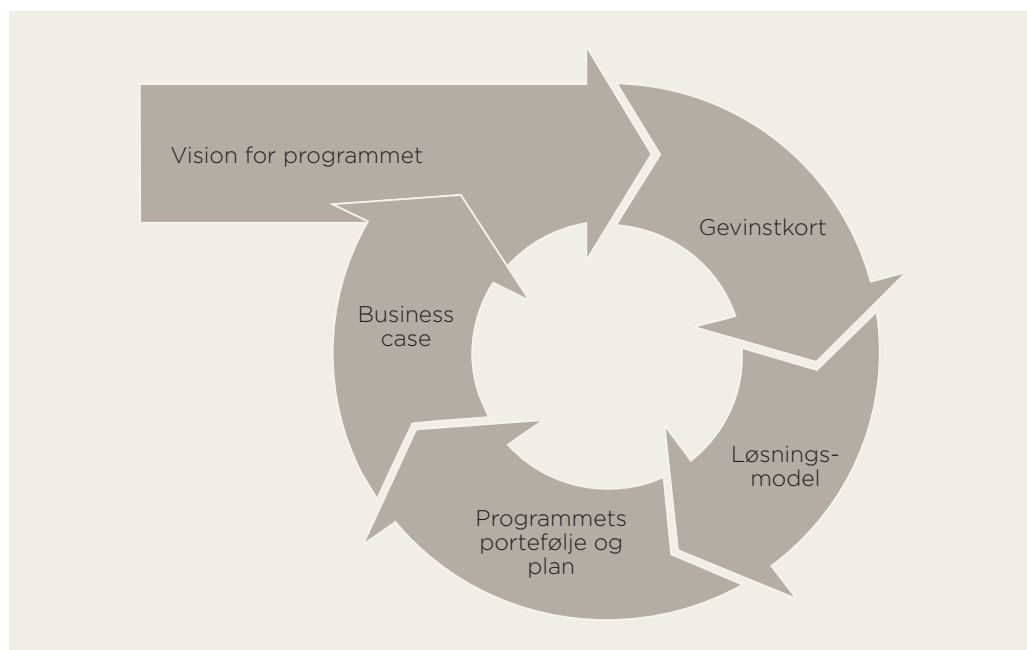
Programmet etableres gennem beskrivelse af programmets indhold. Det sker i følgende ledelsesdokumenter, der tjener som beslutningsgrundlag for etablering af programmet:

- Programmets vision
- Programmets gevinstdiagram
- Blueprint
- Programmets portefølje og plan
- Programmets business case

Toplevelsen skal ikke lave disse dokumenter, men skal godkende dem. Særligt vigtigt er det som nævnt, at ledelsen sikrer, at de, der i sidste instans har ansvar for realiseringen af gevinsterne, er inddraget tidligt. Toplevelsens fokus kan ofte være på at få igangsat og synliggjort indsatsen. Det er en del af programlederens opgave at holde fokus på gevinsterne, også i disse tidlige faser.

---

Ledelsesdokumenterne producerer vi i en række gennemløb. Beskrivelsen af programmet skal ske i en iterativ proces, så arbejdet med business casen (som er der, hvor gevinsterne er mest præcist beskrevet) kan spille tilbage til visionen og kvalificere denne. Det sikrer, at beskrivelsen på tværs af ledelsesdokumenter hænger sammen, og at den læring, der sker, samles op. Figuren nedenfor illustrerer dette.



I første iteration har vi fokus på at præcisere visionen og lave et gevinstdiagram. Den fremtidige løsningsmodel laves forholdsvis simpel og visuelt med fokus på den fremtidige løsning. Projektporteføljen og programplanen laves ligeledes simpelt på skitseniveau.

I de efterfølgende iterationer fokuserer vi på blueprint og dernæst på projektporteføljen, programplanen samt business casen. Iterationerne fortsætter, indtil der er opnået et passende detaljeringsniveau, og business casen gør det attraktivt at gennemføre programmet.

Løbende involvering af programstyregruppen og de gevinstansvarlige i etableringen af programmet er helt central for programmets succes. Er det ikke muligt at involvere disse to grupper i processen, bør programmet udskydes eller stoppes. De enkelte trin for etablering af programmets grundlag er beskrevet nedenfor.

### **1. Programmets vision**

Visionen beskriver slutmålet, ikke rejsen, og bruges som et konkret kommunikationsværktøj, særligt af programstyregruppe og programejeren, der også er ejer af visionen. Visionen vil



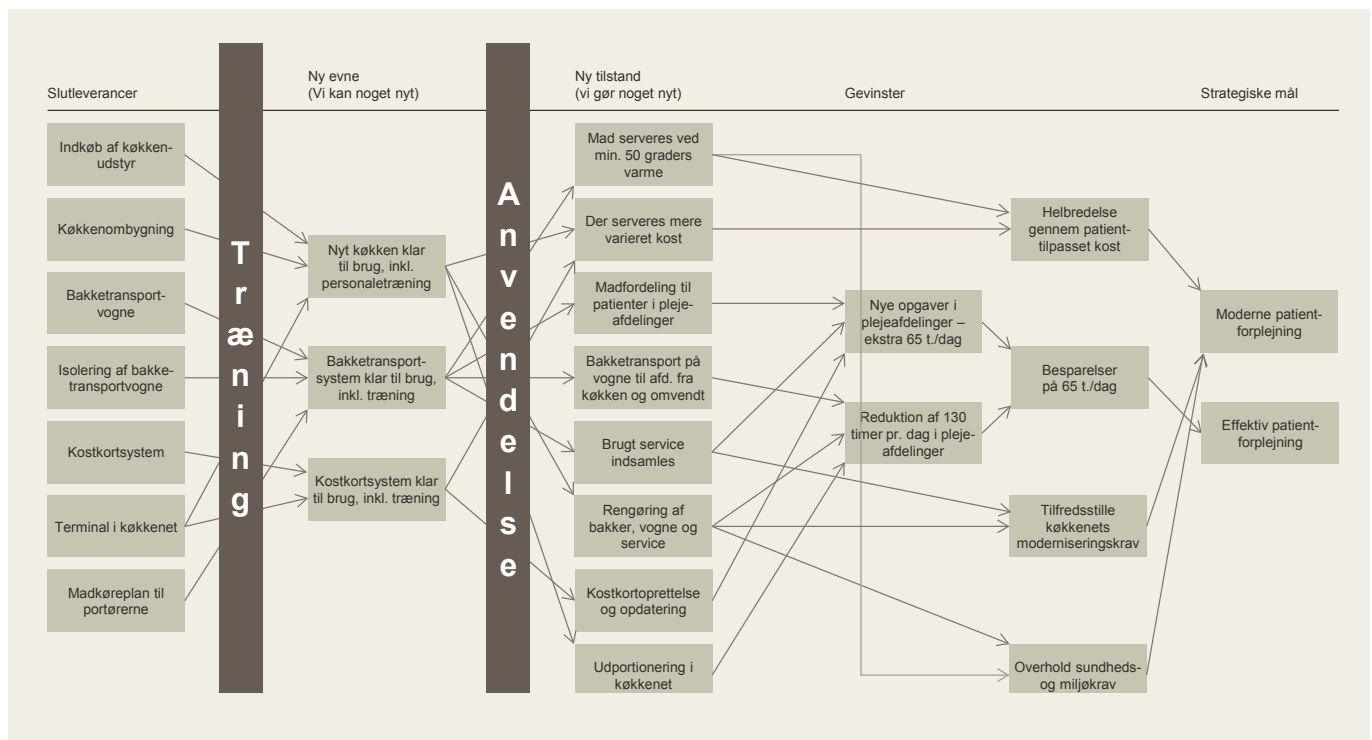
typisk skulle pudses af, efter det endelige billede af den fremtidige løsning er færdig. Ud fra vision og formål:

- Programmet etableres, og rollerne defineres
- De enkelte projekters leverancer realiseres
- Styling af effekterne i driften træder i kraft

## 2. Programmets gevinstdiagram

Gevinstdiagrammet er programmets metode til at formulere, kommunikere og overvåge gevinster. Gevinstdiagrammet sikrer, at gevinsterne kortlægges. Man kan sige, at gevinstdiagrammet langt hen ad vejen er programmets kommunikationsværktøj til at forklare ledere og medarbejdere, hvorfor programmet gennemføres. Gevinstdiagrammet er første trin i skabelsen af ejerskab og forankring af gevinsterne i driftsorganisationen, der skal realisere gevinsterne.

Gevinstdiagrammet kobler leverancerne i programmets projekter til gevinsterne. Projektleverancerne gør det muligt for organisationen at løfte sig op på det nye stadi med nye evner eller kompetencer, og disse nye evner og kompetencer giver forbedret effektivitet og/eller kvalitet, hvilket endelig gør organisationen i stand til at realisere gevinster, og dermed opnå programmets slutmål. I figuren nedenfor vises et eksempel på gevinstdiagrammet for en ny metode til patientforplejning.



---

Bevæger vi os fra det strategiske mål og ned gennem diagrammet, nedbrydes det strategiske mål trin for trin, indtil det er klart, hvordan projektleverancerne i sidste ende bidrager til målopfyldelsen. Dette giver også mulighed for at sikre, at programmet indeholder de rigtige leverancer og kun dem.

Eksemplet viser, hvordan et hospitals strategiske mål om effektivisering og moderne patientpleje nedbrydes til en række gevinster, der samlet skal realisere dette mål. Gevinsterne kan realiseres, fordi organisationen har flyttet sig, vi har nået en ny tilstand, hvor medarbejderne agerer anderledes end før. Forudsætningen for det er, at programmet har skabt en række leverancer, og at medarbejderne er blevet trænet i brugen af de nye processer, systemer osv.

Gevinstdiagrammet illustrerer dermed også de stadier i forandringsprocessen, som organisationen skal igennem for at realisere de ønskede gevinster.

Gevinstdiagrammet laver vi i praksis i første version over to halvdagsworkshops med deltagelse af programejer, programstyregruppen med de centrale gevinstejere, programlederen og evt. andre centrale interessenter.

### **3. Blueprint og den nuværende situation**

Formålet med at beskrive den fremtidige løsningsmodel er at få et klart billede af, hvad programmet skal gøre for at realisere de ønskede gevinster. Den fremtidige løsningsmodel skal beskrive følgende:

- Processerne i den fremtidige organisation
- Organisationsstruktur, bemanning og kompetencer
- Teknologi og infrastruktur
- Information nødvendig for den daglige drift og for at måle performance
- Kulturen i organisationen

Første version af løsningsmodellen laves forholdsvist simpelt, visuelt og med fokus på den fremtidige organisation. Formålet er at skabe et let tilgængeligt billede af fremtiden som basis for første iteration i at etablere programmets grundlag. En fælles visualisering af en positiv fremtid er ufarlig, bringer programmets interessenter sammen og fungerer derfor som en god måde at få interessenter med ombord i processen. Ofte er der flere mulige positive fremtidsbilleder. I de tilfælde undersøges forudsætningerne for at lykkes med de to til tre mest attraktive muligheder for hurtigt at teste sig frem til, hvilken mulighed der skal arbejdes videre med.

For at vide, hvad programmet skal gøre for at nå løsningsmodellen, er det nødvendigt at kende og beskrive den nuværende situation. Vi kan se det sådan, at projekterne i programmet skal lukke hullet mellem den nuværende situation og den fremtidige løsningsmodel. I andre sammenhænge kaldes dette også "gap".

---

Nogen vil påstå, at man jo kender den nuværende situation, så en beskrivelse af den er unødvendig. Vores erfaringer viser dog, at det er langt fra alle organisationer, der kender og kan beskrive deres nuværende processer, organisationsstruktur, teknologi mv. Beskrivelsen af den nuværende situation skal give en fælles forståelse og afsæt for den forandring, der skal gennemføres. Uden en god beskrivelse af den nuværende situation kan der ikke laves en baseline, og vi reducerer projekternes mulighed for at lukke de nødvendige huller.

I organisationer, hvor erfaringen med gennemførelse af programmer er begrænset, kan der let opstå et betydeligt pres for at springe hele eller dele af opgaven over for hurtigt at komme i gang med projekterne. Beskrivelsen er en investering, og uden den vil der efter typisk 3-6 måneder være uklarhed om programmets slutmål og scope, begyndende splid blandt centrale interessenter, da ømme punkter ikke er diskuteret i bund og derfor også en opadgående risikoprofil. Får programmet lov at fortsætte, oplever vi ofte manglende engagement i at realisere gevinsterne, da de ikke er blevet kvantificeret grundigt nok.

#### **4. Programmets projekter og programmets plan**

I takt med at den fremtidige og den nuværende løsningsmodel beskrives i detaljer, bliver forskellen mellem de to løsningsmodeller tydelig. Når vi kender forskellen på de to løsningsmodeller, kan vi derfor identificere programmets projekter og ad hoc-opgaver, der skal flytte organisationen fra den nuværende til den fremtidige løsningsmodel.

Programmets stadier indeholder hver en række projekter og ad hoc-opgaver, der har en sammenhæng til gevinstrealisering eller tid. Før et stadie i programmet kan afsluttes, skal gevinsterne fra projekter og ad hoc-opgaver enten være realiserede eller godt på vej til at blive det.

#### **5. Programmets business case**

Business casen er det sidste trin i etableringen af programmets grundlag, og udarbejdelsen af business casen foregår iterativt ligesom gevinstdiagrammet, beskrivelse af løsningsmodellen og nuværende situation samt programmets portefølje og plan.

Business casen indeholder de omkostninger, der er forbundet med programmets gennemførelse, ændringen i omkostninger til den efterfølgende drift samt de gevinster, programmet skal realisere. Er business casen ikke acceptabel, efter at gevinstdiagram, beskrivelse af løsningsmodel og nuværende situation og projektporteføljen har nået det ønskede detaljeringsniveau, fortsætter iterationerne, indtil vi står med en acceptabel business case.

Når programmets grundlag er fastlagt, færdiggøres kommissorier for de projekter, der skal starte i første leverancefase, ligesom rollerne i programmet beskrives sammen med et overblik og en plan for håndtering af programmets risici og interessenter.

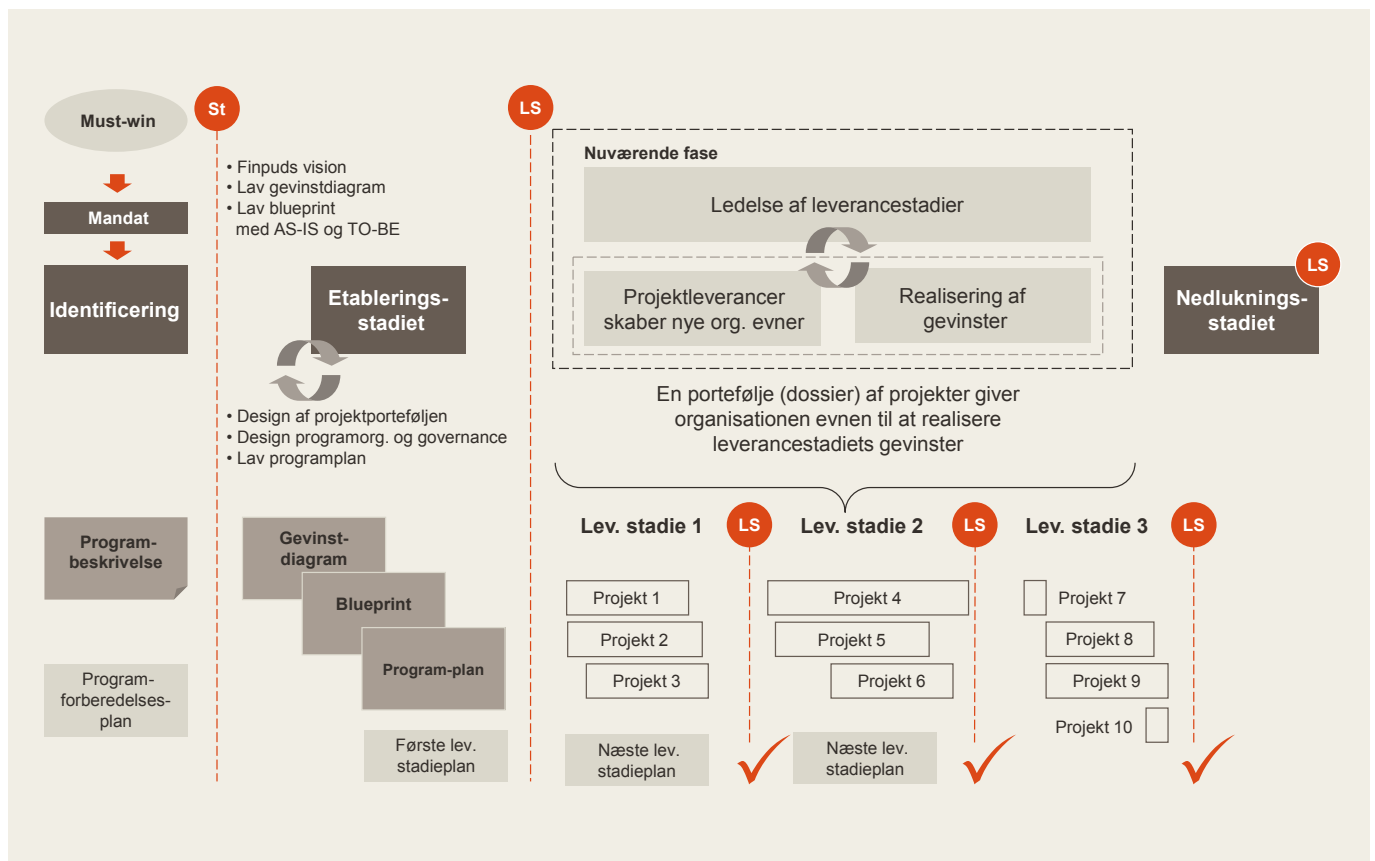
## 2.4 Stadier i programmet

Vi kan dele gennemførelsen af et typisk program op i en række stadier:

- Identificering
- Etableringsstadiet
- En række leverancestadier
- Til slut et nedlukningsstadie

Det er vigtigt at have overblik over stadierne i det påtænkte program, da det kan påvirke både etablering, roller og ledelsesform og gevinstrealiseringen.

I identificeringsstadiet udarbejdes der en foreløbig vision, en programbeskrivelse eller et kommissorium samt en plan for gennemførelse af etableringen.



---

Efter færdiggørelsen af identificering starter etableringsstadiet. Introduktionen af etableringsstadiet er en væsentlig forandring i måden at gribe programmer an på, da ledelsen tidligere ofte hoppede direkte fra visionen og over i projekteksekveringen. I etableringsstadiet udarbejdes sammenhængen mellem programmets vision og overordnede mål til projekternes leverancer, og der laves en plan for hele programmet. I dette stadie er det helt afgørende, at topledelsen igen involveres intensivt, da det først er her, vi i virkeligheden har en samlet forståelse af, hvad programmet går ud på.

Derpå følger programmets leverancestadier (tranches), hvor projekter gennemføres, og gevinster realiseres, indtil programmet til sidst kan lukkes.

## 2.5 Ledelse af programmer

Ledelse af programmet kan forstås som en ledelse af tre centrale indsatsområder. Tre indsatsområder, som alle skal tilgodeses, når programmet etableres. De tre indsatsområder fremgår af figuren:



Ledelsen af et program omfatter tre indsatsområder:

### 1. Strategi: Etablere og fastholde koblingen til strategi og forankring hos topledelsen

Programledelsens opgave består her af en løbende sikring af programmets fortsatte kobling til strategien samt topledelsens fortsatte engagement i programmet. Dette vil bl.a. sige forventningsafstemning om, hvilke kampe der skal vindes, hvordan programgennemførelse og gevinstrealiseringen skal foregå samt rapportering på fremdrift og gevinstrealisering.

---

## 2. Leverancer: Sikre gennemførelse og implementering af projekternes leverancer

Programledelsens opgave er at sikre, at projekternes produkter er de rigtige til at opnå de ønskede gevinster, at rydde vejen for projekterne, optimere ressourceudnyttelse og sikre implementering af produkter i en takt, som organisationen kan kapere.

## 3. Drift: Sikre driftens realisering af gevinster

Endelig har programledelsen til opgave at sikre gevinstrealisering i driftsorganisationen. Det sker gennem gevinstejerne, der typisk er direktører, områdechefer eller afdelingsledere. Programledelsen sikrer, at forberedelse og gennemførelse af gevinstrealiseringen sker som planlagt.

Topledelsen, projektledere og driftsledere vil i programmets forløb have forskelligt fokus, behov og interesser. Programledelsens opgave er at sikre gennemførelsen af programmet, så det henter de aftalte gevinster.

## 2.6 Ledelse af programmets netværk

Ovennævnte er den klassiske beskrivelse af opgaverne. I den offentlige organisation er opgaven med at lede programmets "netværk" imidlertid ofte påtrængende. Programlederen får ofte en opgave med i virkeligheden også at lede kommunikationen mellem en række interessenter, vedligeholde topledelsens fokus mv.<sup>1</sup>

Programmet er således også en mere eller mindre løst koblet struktur i en allerede etableret organisation. Programmets netværk af personer består som regel af mange interessenter på mange niveauer i organisationen. For at lede programmets netværk hensigtsmæssigt skal programledelsen have fokus på to elementer: Tillid mellem interessenter og hvordan denne tillid etableres i programmets netværk.

Ledelse i netværk handler om at kunne understøtte og derved kapitalisere på den tillid, der etableres, således at informationer flyder frit i netværket og opleves som værdiskabende for programmet. Derfor taler vi ofte om, at tillid i netværket er med til at skabe fundamentet for gevinstrealisering.

Tillid sat på formel lyder intuitivt som en mærkelig størrelse, men undersøgelser i større organisationer peger på, at stærke og tillidsfulde relationer i organisationen bidrager positivt til bundlinjen og i programkonteksten til at skabe gevinster. Stephen M.R. Covey har skabt begrebet "Speed of Trust", der beskriver, hvordan det at dele informationer frit i en organisation giver bedre produktivitet og lavere omkostninger end i organisationer, hvor informationer ikke flyder så frit. Han taler om en "skat" på informationer, og som al anden skat skal den betales. Pointen er, at en høj grad af tillid fører til, at informationer flyder frit.

---

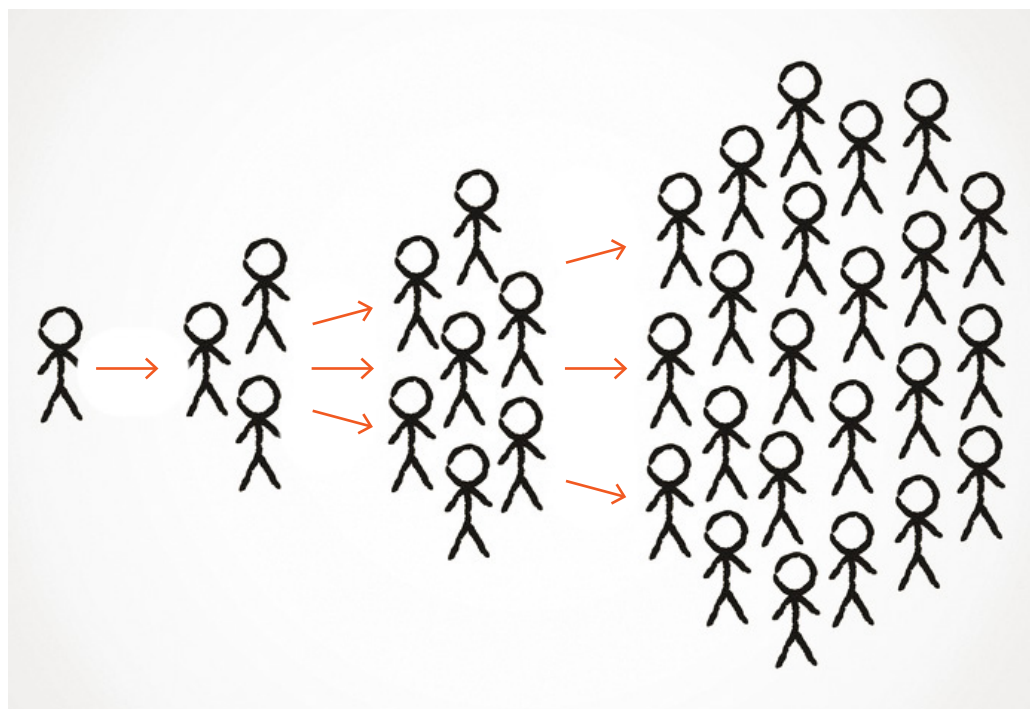
<sup>1</sup> Nærmere beskrevet i artiklen "Al magt til projektlederen" af Henrik Bachmann

---

Hvorfor er det vigtigt for et program? Svaret er entydigt, at programmets evne til at realisere forandringer og derved gevinster af transformationer hænger nøje sammen med evnen til at aktivere netværket. Konkret gælder det om at få vitale informationer ud i organisationen for derved at påbegynde forandringsprocessen. Jo sværere det er at aktivere netværket og derved interessenterne, jo sværere er det at få forandringsprocessen sat i gang, og vi spilder kostbar tid i forhold til at påbegynde gevinstrealiseringen.

Man kan derfor opfatte aktiviteten i netværket og målingen af tillid som et slags barometer for, hvor godt vi lykkes med at opnå programmets mål. Dette hænger fint sammen med vores klassiske interessenthåndtering, men tillidsperspektivet giver os en ekstra dimension i forhold til at håndtere interessenter som netværk og ikke som enkelte dele af organisation/omverden, der skal håndteres. I dette perspektiv kobler vi netværk, interessenter og forandringsledelse ved at insistere på, at netværket skal opbygges og ledes for at håndtere modstand, og interessenterne skal bindes sammen i et meningsfyldt netværk, hvor informationer deles frit.

Malcolm Gladwell taler om et "tipping point", hvor en forandring ikke længere er noget, vi søger efter, men rent faktisk er noget, vi gør hver dag. Dette tipping point illustreres bedst ved at kigge på, hvor langt ud i netværket vi skal for meningsfyldt at kunne sige, at informationen er modtaget, og organisationen nu har en ændret adfærd.



---

**Tipping point er kendetegnet ved:**

- At en lille gruppe mennesker kan frembringe store forandringer i en organisation
- Smittende adfærd som vokser og skaber et tipping point
- Mindre netværk kan bære den smittende adfærd frem og skabe en bevægelse
- "Historien" som informationsbærer er det vigtigste brændstof

Som det fremgår, er netværket i programmet af vital betydning for at lykkes med at bringe "historien frem" (information). At skabe smittende adfærd er centralt og vigtigt for, at vi rent faktisk lever forandringen, som igen er forudsætningen for at kunne realisere gevinster.

Ved at lade informationer flyde frit og skabe "smittende" adfærd via vores programnetværk, bliver interessenterne ikke bare en gruppe, der skal håndteres i programmet, men faktisk en central del af løsningen, for at programmet lykkes med sine mål. Programlederen har en kritisk og central rolle i at udfolde dette i tæt dialog med topledelsen.

Ovenstående hænger også nøje sammen med måden, vi taler om gevinstrealisering i programmer, som er emnet for næste kapitel.



### 3. Gevinstrealisering i programmer

---

Gevinstrealisering er et af de mest googledede ord vedrørende programledelse, og det er der god grund til. Det er ofte meget komplekst for offentlige organisationer at sætte målbare gevinster op, følge op på dem og realisere dem. Det skyldes ofte den meget komplekse struktur, der er rundt om programmet, hvor det ofte er svært at placere gevinsterne specifikke steder i organisationen. Samtidig er der tit flere forskellige strategiske retninger og politiske mål, som programmet skal understøtte og navigere imellem. Derfor er ledelse af gevinstre realiseringen et centralt emne for programledelsen, og som vi derfor har valgt at sætte særsomt fokus på i dette kapitel.

Med afsæt i vores erfaringer har vi samlet en række anbefalinger vedrørende gevinstre realisering:

- Mindre komplekse programorganisationer skaber fokus på formålet med programmet og derved, hvad vi skal have ud af det. Og har fokus på ikke at ville det hele, men være præcis på, hvad programmet skal levere.
- Fælles sprog om gevinster, og hvordan de realiseres – tidslinje for gevinstre realiseringen i programmet, der er synlig for ledelsen og koblet til visionen.
- Få, men tydelige roller – hvis gevinsterne skal realiseres, skal ledelsen eje dem... derfor en gevinstejer.
- Få, men enkle metoder, der kan anvendes på workshops og skaber stor værdi, fordi de er simple, lette at gå til og frem for alt gør det tydeligt, hvilken vej vi skal.



Til en begyndelse er her et bud på definitionen af gevinster i et program. Når vi som ledere skal anerkende den indsats, der lægges i et program og de underlæggende projekter, skal vores fokus være på at opnå programmets gevinster. Det er vigtigt at understrege, at det kræver handling at opnå gevinster i et program. Gevinster kommer ikke af sig selv, hvis bare man møder op på arbejde. Derfor er det vigtigt, at gevinster ejes af specifikke ledere, der er ansvarlige for den ledelsesindsats, der skal til, for at organisationen henter gevinsterne. Det er første trin på vejen til at etablere gevinstre realisering.

Gevinster opnås ofte først, når et projekt er afsluttet. De enkelte projekter skal realisere de samlede gevinster i programmet. Nogle gevinster kan entydigt kobles til et konkret projekt, mens flertallet ofte skabes via et kludetæppe af forskellige leverancer i forskellige projekter,

---

der samlet giver programleverance, som sætter organisationen i stand til den forandring, der skal skabe gevinsten.

### 3.1 Centrale principper vedrørende gevinstrealisering

I en offentlig kontekst oplever vi ofte, at det er rigtig svært at opstille konkrete mål for gevinster i programmet. Det skyldes ofte den politiske organisering, og at det, som leder, er svært at skulle stå på mål for konkrete gevinster, der skal realiseres i en usikker fremtid og organisering. Her kan vi med fordel arbejde med formålet i stedet for at have fokus på realisering af konkrete leverancer. Formålet (visionen) bør være det, vi tænker mest på som leder, og derfor kan vi benytte formålsopbygningen til at fortælle de gode historier om, hvad programmet skal forandre. Et godt forum til disse snakke er en visionsworkshop, hvor deltagerne sammen tegner et konkret billede af den forandring, de vil skabe. Gerne ved brug af konkrete eksempler på, hvor hverdagen ændres, og hvad vi skal gøre anderledes fremover. Konkret kan dette gøres via fx storytelling, hvor vi deler vores "drømme" om den fremtidige forandring, og hvad der er svært i dag ift. at lykkes med denne forandring. Når programledelsen giver ledergruppen mulighed for at arbejde med visioner for programmet, har det to fordele:

1. Arbejdet med de gode historier og snakken rundt om disse gode historier leder ofte til mål, som kan konkretiseres senere i processen.
2. Ledelsen bliver involveret i processen omkring programmet tidligt, og de gode historier vil ofte give et bud på, hvor de største gevinster ligger i organisationen.

Denne indledende proces omkring gevinster er særlig vigtig i organisationer, hvor det er vanskeligt at definere klare mål, og derfor også endnu mere væsentligt, at vi følger de resterende procestrin for at skabe ledelse omkring gevinstrealisering. Den videre proces sker i arbejdet med tre grundlæggende metoder:

- Gevinstdiagram
- Gevinstprofiler
- Gevinstrealiseringsplan

Det er vigtigt, at gevinstejerskabet placeres hurtigst muligt i programmet og gerne allerede under etableringen af programmet, for eksempel i forlængelse af udarbejdelsen af gevinstdiagrammet. Hvor det ikke er muligt, skal ejerskabet senest placeres under udarbejdelse af gevinstplanen, som er det værktøj, gevinstejeren har mest brug for at kende og forstå.

#### 3.1.1 Gevinstprofiler

Når gevinsterne er identificeret, og ejerskabet er placeret, skal programmet sikre, at målingerne af gevinstrealiseringen sker efter samme entydige standarder. Programmet skal hjælpe gevinstejere med data, målemetoder etc. For at styrke dialogen om gevinstrealiseringen stiller programmet en gevinstprofil for programmet til rådighed for gevinstejeren.

Det er basalt set en visuel gevinsttavle, hvor gevinstejeren løbende og efter aftale med programmet, måler sine gevinster i forhold til opstillede nøgletal.

**MÅL**

Forretning/performance     Adfærd/kompetence

**EFFEKT MÅLING**

Kortlægning af gevinster	Gevinster	Nøgle-tal	Nulpunkts-måling	Mål (slut)	Dato:	Dato:	Dato:	Dato (afslutning)
	Overordnet mål							
	Økonomiske gevinster							
	Ny adfærd:							

Gevinstejeren har ansvaret for, at målingerne gennemføres, og at der følges op på dem. Opgaven kan uddelegeres til såkaldte målermænd, der varetager målinger, dataindsamling osv. for gevinstejeren, men ansvaret er entydigt gevinstejersens. Gevinsttavlen bestyres af gevinstejeren og fremlægges efter aftale for programledelsen. Undervejs i gevinstrealiseringen afholdes gevinstopfølgingsmøder, hvor både projektgrupper, sponsor, væsentlige interessenter og programledelsen involveres løbende. Dette sker for at sikre maksimal fokus på realiseringen af gevinsterne, hvor alle væsentlige interessenter involveres løbende (gerne hvert kvartal).

### 3.1.2 Gevinstrealiseringsplan

Gevinstrealiseringsplanen er planen for, hvornår de enkelt gevinster forventes at blive realiseret, og er en central del af programplanen. Vi kan forestille os en tidslinje, hvor realiseringen af de enkelte gevinster er anført. For at få et overblik over realiseringsplanen er det en god idé først at danne sig et billede af, hvornår vi tænker, at programmet er en succes.

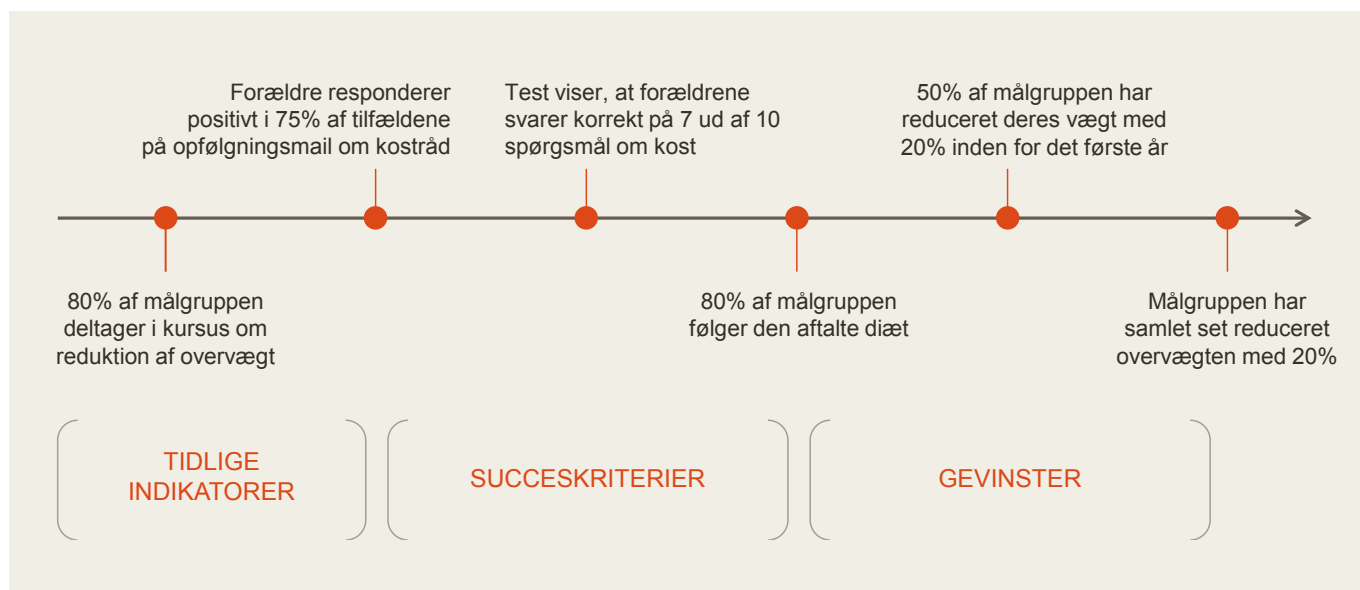
Hvornår kan vi måle, at programmets formål er opfyldt, og vi derved har en indikation på, at gevinsterne i programmet kan realiseres efter planen?

Eksempelvis arbejder man meget med et begreb som indikatorer inden for sundhedsvæsenet eller i større uddannelsesinstitutioner. Man kan ikke nødvendigvis påvise en fuld effekt af en indsats, men når udviklingen skal følges, skal der defineres nogle indikatorer, der viser, om der har fundet en udvikling sted. En indikator kan også være et tegn på, at indsatsen allerede har haft effekt hos dele af medarbejdergruppen eller patienter, og nu afventer vi den fulde effekt. Indikatorer kan også give os oplysninger om at justere i forventningerne til gevinsten.

I programmet bruger vi samme metode og identificerer indikatorer. Fordelen ved denne tilgang er dobbelt; Gevinstplanen underbygges med løbende indikatorer, og det giver gevinstejeren mulighed for at navigere i en usikker fremtid. Ledelsen skal ikke fra start definere konkrete gevinster, der ikke tages ejerskab for, men koncentrere programmet om at blive målt i forhold til en række indikatorer, som underbygger visionen for programmet.

Disse tidlige indikatorer er ofte adfærdsmæssige forandringer, der skal være på plads, inden programmet afsluttes. Det kan fx være, "at medarbejderne er trænet i brugen af nye standarder". Det kan være servicemål, der skal være på plads, eller andre adfærdsmæssige indikationer på, at programmets formål kan realiseres. Tidlige indikatorer skal identificeres i forbindelse med gevinstprofilen.

Hvis vi nu forestiller os et stort folkesundhedsprojekt for børn i indskolingen (0.-3. klasse), der har til formål "at nedbringe vægten for overvægtige børn med 20% over en 3-årig periode". Gevinstrealiseringsplanen kunne for dette program se ud som nedenfor:



---

Ved at have fokus på succeskriterier, tidlige indikatorer og de endelige gevinster tidligt i programmet opnår vi et større overblik over programmets samlede gevinstrealisering. Det giver også værdifulde input til de enkelte projekter i programmet, samt hvilke dele af organisationen der med fordel vil skulle lede gevinstrealiseringen – altså den eller de specifikke ledere, der skal eje og eksekvere gevinstplanen.

### 3.2 Gevinstejerens rolle i programmet

Når vi tænker realiseringen af gevinster ind fra starten af programmet, opnår vi værdifulde input til organisationen af programmet (roller og ansvar). Organiseringen skal sikre, at gevinstrealiseringen organiseres og ledes i hele programmets levetid og efter. Som gevinstejer er helt central i gevinstrealiseringen. Det er denne, der "ejer" gevinstplanen og skal sikre, at organisationen ledelsesmæssigt er gearret til at realisere gevinsterne i programmet.

Rollen besættes ofte af de ledere, der efter programmets afslutning vil have størst resultat af, at gevinsterne opnås, og derved føle et særligt ejerskab for at realisere gevinsterne. Gevinstejerne bør også have sæde i programstyregruppen, da de føler det største ejerskab for, at gevinsterne realiseres.

Gevinstejerne udpeges så tidligt som muligt i programmet og involveres i udarbejdelse af gevinstdiagrammet for programmet. Undervejs i programmet er gevinstejeren løbende involveret og følger hele tiden op via gevinstplanen, så de gevinster, denne er ansvarlig for, kan realiseres til fulde.

## 4. Roller, ansvar og styring i programmet

---

Etableringen af det grundlæggende organisatoriske setup til at sikre gevinsterne er af-gørende. Af de tidligere afsnit fremgår, at der skal opbygges en organisation, der er god til at hente gevinster, og som sikrer størst mulig effekt af de tværgående projekter og programmer, som den sætter i gang.

Alle gode programmer forudsætter, at der etableres en fælles forståelse i organisationens chefgruppe og direktion om de centrale mål. De sager og opgaver, der skal lykkes, og de kampe, der skal vindes. Hvis ikke den etableres fra start, risikerer man, at de store forandringsprogrammer kommer til at leve deres eget liv løsrevet fra organisationens øvrige strategiske mål.

I det følgende beskriver vi mere detaljeret, hvordan organisationen kan opbygges, så den understøtter en fælles organisatorisk forståelse helt frem til realiseringen af gevinsterne i driften. I det følgende uddyber vi også, hvordan klare roller er en forudsætning for at hente de ønskede gevinster.

### 4.1 Organiseringen besluttet på højt strategisk niveau

Den offentlige sektors programmer kan, som beskrevet tidligere, være udløst både af interne ønsker og af eksterne krav – fx ny lovgivning eller et ønske om en ny strategi på et bestemt område. I en stor offentlig organisation kører ofte en række af programmer samtidig. Derfor skal vi håndtere programmerne og deres indhold på tværs, så vi kan sikre, at programmerne hver især gennemføres hurtigt og effektivt. Det gør vi gennem porteføljestyring. Det forum, der varetager porteføljestyringen, bør være forankret i direktionen eller være på et tilsvarende højt strategisk niveau. Det er dette forum, der beslutter design af organisationen for det enkelte program. Derfor skal forummet være i besiddelse af viden om, hvad driftsorganisationen "kan bære", og hvilke ressourcer der er til stede for at gennemføre programmerne effektivt.

Vigtige råd i designprocessen er:

- Organisationen skal designes for hvert enkelt program.
- Det forum, som designer organisationen, skal sikre, at de rigtige oplysninger foreligger, når organisationen designes.
- Det forum, som designer organisationen, skal også designe de overordnede krav til projekternes rapportering, beslutningsstruktur mv.
- Forummet bør være forankret på direktionsniveau, og forummet sikrer dermed også topledelsens kendskab og ejerskab til de centrale udviklingsindsatser.

Men vi oplever flere fejlkilder i forbindelse med design af programorganisationen:

- At organisationen i virkeligheden aldrig rigtig bliver designet, men lever i et uklart land mellem en uklar porteføljestyring, driftsenheder og en programleder, som er usikker på sine beføjelser.

- 
- At organisationen etableres alene ud fra programmets behov for at producere leverancerne og ikke ud fra gevinstrealiseringens behov. Kort sagt: At de driftsenheder, som i praksis skal sikre de organisatoriske ændringer, ikke er tænkt ind hverken i organisation eller plan.
  - At afgørende beslutninger om roller, og hvor ansvar er placeret i virkeligheden, udskydes. Ofte i form af styregrupper og referencegrupper med (alt for) mange deltagere.

For at gøre programmets organisering succesfuld, så kræver det kort sagt, at forankringen i driftsorganisationen er til stede og er dermed en kritisk faktor for programmets organisering og evne til at realisere gevinster.

## 4.2 Forankring i driftsorganisationen skal sikre realiseringen af gevinsterne

Mange dele af organisationen skal arbejde sammen for at skabe forandringen og for at fastholde den. Og hvis dette skal lykkes, så kræver det, at de forskellige aktører kender deres rolle, ansvar og opgaver. Alt for tit tages det for givet, at folk kender deres ansvar ift. at hente gevinsten, uden at rollen og ansvaret er beskrevet eller er blevet italesat.

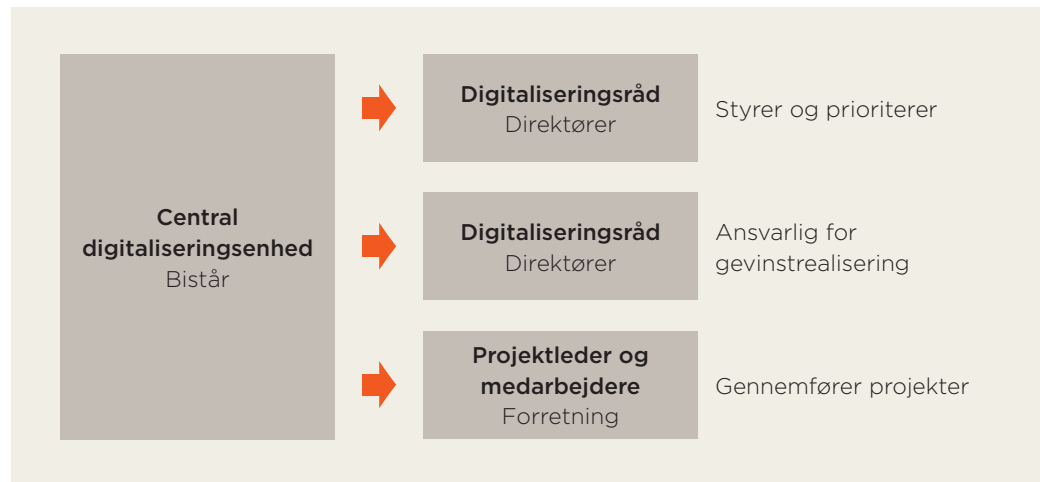
For at roller, ansvar og opgaver skal virke i det daglige arbejde med programmer og realisering af gevinster, er det vigtigt, at de er bredt accepteret i organisationen, og at der er helt klare aftaler om, hvem der har ansvaret for at realisere gevinsterne. Det nytter ikke, at det "lange seje træk" ikke anerkendes som en del af arbejdet med gevinstrealisering og i realiteten udskydes. Manglende forankring i driftsorganisationen er en hovedårsag til manglende gevinstrealisering.

Det er afgørende, at virksomheden har styr på, hvem der er gevinstansvarlige og dermed ejere af de effekter, som programmet eller projektet skaber. Det gælder både i relation til de gevinster, som hentes umiddelbart i kraft af programmets leverancer, og i relation til de gevinster, som først realiseres efterfølgende. Den eller de gevinstansvarlige skal udpeges samtidig med, at projektet eller programmet designes, og skal sidde i projektets eller programmets styregruppe fra start til slut.

I det følgende gennemgår vi vigtige elementer i organisering, roller og ansvar i programmer.

## 4.3 Rollerne i programorganisering

Det enkelte program har en række roller, der bør fordeles og organiseres tydeligt. Flere roller kan indtages af den samme person. Det vigtige er, at ansvaret er defineret. De helt centrale roller i fx et digitaliseringsprogram kunne se ud som følgende:



Afhængigt af programmets størrelse og kompleksitet bør følgende roller og fora være til stede i programorganiseringen:

- Porteføljeledelse
- Programejer
- Programstyregruppe
- Gevinstansvarlig
- Programleder
- Gevinstcontroller (gevinstopfølger)
- Programstab
- Følgegrupper
- Projektledere

Se en beskrivelse af programmets roller i appendiks om roller.

De mest centrale roller er naturligvis programejeren og de gevinstantansvarlige, der begge sidder i programstyregruppen, samt programlederen. De tre roller har hhv. det overordnede ansvar for programmet, det overordnede ansvar for realisering af programmets gevinster og det overordnede ansvar for, at programmets projekter kan gennemføres. Endelig er der så programmets projektledere, der har ansvaret for programmets leverancer. De har lidt andre arbejdsbetingelser, når de arbejder inden for en programramme.



## 5. Krav til projekter i programmet

---

Det er vores erfaring, at et program aldrig bliver bedre end de projekter, det baserer sig på. God programledelse i det offentlige starter således med at få styr på projekterne og den grundlæggende ledelses- og styringsstruktur rundt omkring dem. Projekterne er programmets "leverancemotor", og som alle andre motorer skal den trimmes og smøres for at kunne yde sit maksimale.

Projekter i programmer nedarver en række elementer, der ofte er en del af den overordnede ledelses- og styringsstruktur for projekter og programmer i organisationen. Ved etablering af programmet tager vi stilling til, hvordan projekterne skal organiseres, og hvordan der skal eskaleres, når der opstår konflikter mellem det planlagte, og de hændelser, der sker undervejs i et projektføreløb.

Det vil føre for vidt at beskrive generelle retningslinjer for god projektledelse i denne hvidbog. Vi har her valgt at koncentrere os om nogle af de elementer af projektledelse, som skal vies særlig opmærksomhed, når et projekt er en del af et program. I det følgende vil vi komme ind på roller i projektet, rapportering og eskalering samt når det "rene snit".

En klar rolleafklaring er vigtig for at have en klar forventningsafstemning til hinanden i programmet og i de projekter, der er en del af programmet. Flere roller i projektets organisation betyder ikke nødvendigvis flere mennesker, bare mennesker med flere tydeligt definerede ansvarsområder. Rollegalleriet beskrives i appendiks om roller. Det vigtigste for projekter, som en del af programmer, er, at projektlejere, styregruppe og projektleder hele tiden orienterer sig ift. programmet.

### 5.1 Rapportering og eskalering af usikkerhed

Rapporteringen i et program kræver, at der er entydighed i, hvem der rapporterer til hvem, hvornår og om hvad. Projektlederen rapporterer til projektlejere, der sørger for, at projektet rapporterer til programmet ift. opstillede parametre (fx tid, leverancer, ressourcer, risici og gevinster).

En af de faldgruber, som vi ofte oplever i store offentlige programmer, er, at programmets "udsigt" er bedre oppefra (fra programmet) end nedefra (fra projekterne). Hvis det enkelte projekt ikke har et klart billede af projektets vigtige bidrag ift. det samlede program, så kan den dybere mening med at være en del af et program hurtigt gå fløjten. Hvis dette så krydres med, at projekterne oplever at blive udsat for rapporteringskrav, som de oplever som meningsløse og administrativt belastende, så skaber vi en giftig cocktail. En simpel og fælles planlægnings- og rapporteringsstruktur kan være modgiften.

Det er derfor vigtigt, at vi opbygger en brugbar rapporteringsstruktur for projekter i programmet, der bygger på fælles standarder i form af fælles terminologi, fælles skabeloner og koordinerede tidspunkter for rapportering. Rapporteringsstrukturen skal være minimalistisk, men gennemført militaristisk. Vi skal finde en form, der er så smidig og så lidt tidskrævende som muligt, så projektlederne ikke drukner i bureaukrati og rapportering. I mange projekter vil det derfor være både fornuftigt og næsten tilstrækkeligt at tage udgangspunkt

---

i den klassiske projekttrekant og få rapportering på hhv. leverancer/fremdrift, tid og budget. Projekttrekantens parametre kan så med fordel suppleres med rapportering af risici og gevinster.

### 5.1.1 Eskalering af usikkerhed i projektet

Afrapportering af risici fra projekterne skal ske for at kunne muliggøre en fælles risikostyringsstrategi på programniveau. Usikkerheder i projektet skal eskaleres, hvis det ser ud til at påvirke projektet ud over de opstillede mål. Nogle gange vil der være tale om at skulle vurdere, hvilke tiltag der skal til for at komme tilbage på sporet, andre gange skal der anvises en ny vej for projektet, som programledelsen skal godkende.

En af de hyppigst forekommende faldgruber i programledelse er, at programmet i nogle tilfælde kommer til at fratage projekterne opgaven med at levere gevinster, og på den måde "umyndiggør" projekterne, så deres rolle udelukkende bliver at være små leverancemaskiner, der producerer løs, uden blik for om det, projekterne producerer, reelt kan bruges til at gøre en forskel. Et af virkemidlerne til at håndtere denne balancegang er etablering og visualisering af gevinstdiagrammet, hvor sammenhængen mellem de enkelte projekters bidrag og programmets samlede gevinster illustreres og rapporteres.

### 5.1.2 Projektet skal bygge en katedral, ikke kun levere sten

Når nye projekter defineres og beskrives, er det afgørende, at der bruges tid og kræfter på at sikre sammenhæng mellem de leverancer, som projektet skal levere, og den fremtidige løsningsmodel, der ligger til grund for programmet. Et godt redskab til at opnå dette er fælles og visuel planlægning.

Vi har oplevet mange programmer, som har fået et fantastisk løft og en energi-indsprøjtning ved at gennemføre fælles planlægnings- og rapporteringsworkshops. I nogle programmer har det været prioriteret at samle alle programmets projekter til fælles planlægningsworkshop 2-4 gange årligt. Disse workshops har haft en varighed på mellem en halv dag og et helt døgn og har fungeret som en metode til at få synliggjort sammenhængen mellem de enkelte projekter og programmet samt kritiske afhængigheder mellem projekterne. Endvidere kan de fælles planlægningsworkshops være medvirkende til at øge fællesskabsfølelsen i programmet.

De fælles planlægningsterminer er også medvirkende til at skabe en form for "takt" i projekterne og gøre det lettere at flytte ressourcer mellem projekterne. Det kan være hensigtsmæssigt at "time" projektopstart, således at det passer til planlægningsterminen, fx at der kun startes nye projekter én gang i kvartalet.

## 5.2 Organisering af simple og komplekse programmer

Nedenfor vises tre eksempler på organisering af projektet i forhold til, hvor simpel eller kompleks organiseringen kan se ud for projektet i et program.

PROJEKTETS ORGANISERING	STYRINGSFORM	EKSEMPLER PÅ PROJEKTTYPER
Ingen egen styregruppe og ingen projektejer	Programleder leder projektet i henhold til programmets gevinster og fungerer som projektejer. Projektleder udfører projektet.	Typisk projekter med klar afgrænsning, ingen særlige interessenter og tæt på programmets samlede gevinstrealisering.
Projekt med egen selvstændig projektejer	Programleder leder projektet sammen med projektejer, der samtidig optræder i programledelsen og i styregruppen for projektet. Projektleder udfører projektet for projektejer og koordinerer rapporteringen til programmet.	Projekter, som ressourcemæssigt og fagligt hviler tungt på en enkelt afdeling, og hvor projektejer også er gevinstansvarlig.
Projektet har egen projektejer og egen styregruppe	Programleder koordinerer projektet med projektejer i henhold til programmets gevinster. Gevinstansvarlig(e) sidder med i programledelsen sammen med projektejer. I projektet sidder projektejer, bruger(e), leverandør(er), samt gevinstansvarlige. Projektleder udfører projektet for projektejer.	Komplekse projekter med egen stor interessentkreds, hvis interesse primært er i forhold til det konkrete projekt og mindre i forholdet til programmets egne gevinster. Eksempelvis et forebyggelsesprojekt i et enkelt boligområde, forskningsprogrammer, større it- og forretningsimplementeringer med bidrag fra eksterne leverandører, hvor der forhandles rammekontrakter eller udbudskontrakter på plads.

---

For at beslutte den mest hensigtsmæssige organisering kan man overveje ansvaret for implementeringen af de enkelte projekters bidrag. Tre modeller kan være:

- Programmet implementerer det hele. Projekterne leverer produkter. Dette giver mening, hvor flere af projekternes produkter indgår i implementeringen i en organisatorisk enhed.
- Projektet står for hele implementeringen. Dette giver mening, når et projekts produkter er de eneste, der implementeres i en organisatorisk enhed.
- En blanding af ovenstående, hvor programmet rummer begge modeller.

## 6. Review af programmer

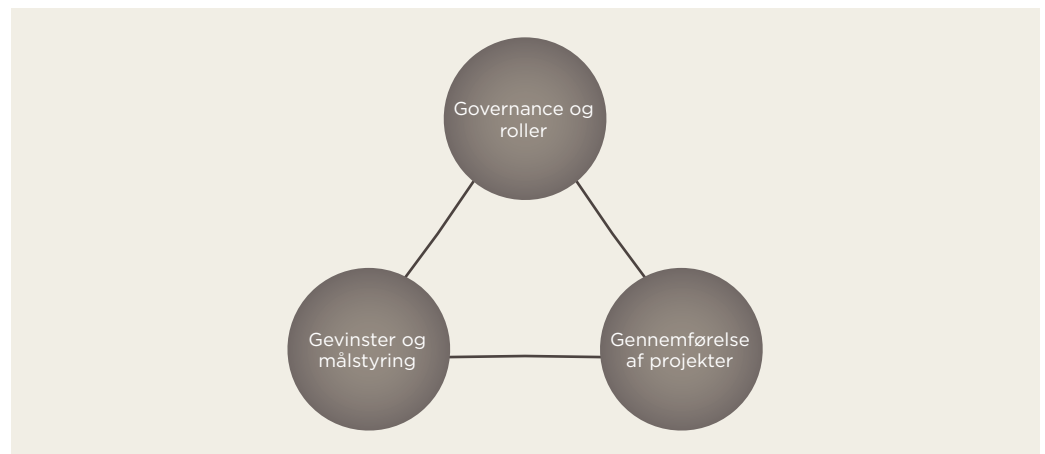
---

Formålet med at gennemføre review af programmer er at identificere mulige forbedringspotentialer i programstrukturen for at give programorganisationen bedre muligheder for at lykkes med programmet og realisere gevinsterne. Ofte er den afledte effekt af et review, at organisationen modnes til at etablere og gennemføre programmer fremover.

### 6.1 3G-modellen er rammen for gennemførelse af review

3G-modellen er rammen for et programreview. 3G-modellen zoomer ind på de tre væsentligste områder for succesfuld programgennemførelse og efterfølgende gevinstrealisering.

De tre elementer "Governance og roller", "Gennemførelse af projekter" og "Gevinster og målstyring" vurderes separat. Formålet er, at vi kommer i dybden med de tre elementer uden at gå på kompromis med helheden, som netop er det væsentligste element i god programledelse. Indholdet af 3G-modellen kan naturligvis tilpasses det enkelte programreview. Indholdet af de 3 G'er fremgår af figuren nedenfor:



### 6.2 Den typiske reviewproces strækker sig over 7 uger

I offentlige programmer er det erfaringsmæssigt fornuftigt at gennemføre et review-forløb hvert halve år. I de fleste tilfælde vil elementerne i 3G-modellen blive gentaget for at dokumentere effekten af de aktiviteter, der er blevet igangsat efter tidligere reviews, og netop her have fokus på forankringen i programorganisationen af de indsatser, som tidligere reviews har identificeret.

Vi oplever, at mange offentlige programmer har fokus på at gennemføre review for at få status i stedet for at have fokus på at skabe værdi og udvikling i programmet. Et review vil ofte påpege en række områder med forbedringspotentialer. Her skal ledelsen prioritere, hvilke områder der skal dykkes længere ned i, fx beslutningsstrukturen i programmet eller styregruppernes involvering i programmet.

Disse "dyk" ned i konkrete udfordringer giver ofte valide data til at belyse udfordringen fra flere sider og derved skabe rum for konkrete beslutninger og prioriteringer om indsatser med mest effekt for programmet. Et "dyk" kan derfor sagtens være en analyse af programmets valg af it-strategi, udbudsmateriale, eller andet. Nedenfor gives eksempler på reviews over 7 aktive uger:

### Beskrivelse

REVIEW AF GOVERNANCE	REVIEW AF PROJEKTER	REVIEW AF GEVINSTREALISERING
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programorganisering ift. realiseringen af programmets formål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trafiklysstatus på alle moduler med fokus på tid, leverancer, gevinster og risici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planlægning af gevinstrealiseringen – kort og lang sigt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Synlig ressourceallokering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deep dive i to moduler med udgangspunkt i trafiklys og projektets egen dokumentation (tid, leverancer, økonomi, gevinster, risici, evt. med særligt fokus på én af ovenstående</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definér gevinstmanagementstruktur omkring organisering, interessenter, kommunikation, roller og ansvar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tydelige roller og ansvar</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tydeligt ejerskab for vision og gevinster hos Seniorledelsen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Klar sammenhæng mellem projektleverancer, gevinster og programmet formål, herunder projektsucceskriterier</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gennemgang af udvalgte eskalerede issues/problemer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Styring af afhængigheder mellem projekter</li> </ul>	

## 7. Ordliste

---

De roller, vi introducerer, er inspireret af MSP. MSP – Managing Successful Programmes – er et britisk statsligt understøttet programstyringskoncept, som for øjeblikket vinder indpas i flere danske statslige organisationer og i nogle større kommuner. MSP arbejder med et større rollegalleri, som i mange tilfælde vil være for stort og for bureaukratisk at implementere i en kommune, men som inspirationskilde er MSP fin: Se nærmere på [www.best-management-practice.com](http://www.best-management-practice.com)

ANVENDT ORD	FORKLARING OG SYNONYMER
Must-win-battle	Must-win-battle bruges af management-tænkeren Roger Martin til at beskrive et strategisk indsatsområde.
Gevinstdiagram	Benefit map, gevinstdiagram, gevinsttræ
Løsningsmodel	Blueprint, TO-BE, fremtidsmodel
Den nuværende løsningsbeskrivelse	AS-IS
Den fremtidige løsningsmodel(ler)	TO-BE
Programfaser	Faser, trancherer, bølger
Programstyrelse	Programme board
Gevinstansvarlig	Business change manager
Gevinstcontroller	Gevinstopfølger, målermand
Roller, ansvar og beslutninger	Governance og styringsstruktur
Leverancer	Produkter, delleverancer, slutprodukt, forretningsprodukt, hovedmilepæl

## 8. Appendiks om roller i programmet

---

Nedenfor er beskrevet de roller, der bør besættes ved etableringen af et program. Rollerne tilpasses alt efter programmets kompleksitet. Rollerne kan varetages af samme person, så flere roller betyder ikke nødvendigvis flere mennesker.

### 8.1 Porteføljeledelse

- **Ansvar:** Porteføljeledelsen skal sikre prioritering af programmer og projekter på tværs af en portefølje.
- **Opgave:** Prioritere organisationens udviklingsopgaver, så ressourcerne anvendes bedst muligt.
- **Relation til gevinstrealisering:** Porteføljeledelsen skal sikre, at virksomhedens samlede mængde af programmer og projekter henter de samlede gevinster.
- **Hvem i organisationen:** Direktionen eller chefgruppe på højt niveau.

### 8.2 Programstyregruppe

- **Ansvar:** Programmets bestyrelse. Består af programejer, den gevinstansvarlige, projektets projektledere og øvrige decentrale gevinstansvarlige efter behov.
- **Opgave:** Leder programmet.
- **Relation til gevinstrealisering:** Fører overordnet tilsyn med, at programmet leverer de ønskede leverancer, og følger planen.
- **Hvem i organisationen:** Direktører, chefer, projektledere, ledere.

### 8.3 Programejer

- **Ansvar:** Programejer har ansvar for programmets succes. Programejeren skal løbende vurdere, om programmet har de rette betingelser for succes. Programejeren leder programstyregruppen og er programlederens vigtigste og tætteste sparringspartner. Programejeren er på højt niveau i organisationen og er sammen med den centrale gevinstansvarlige projektets topledelse.
- **Opgave:** Programejer sikrer programmets sammenhæng med strategien i løbende dialog med programlederen for at sikre, at projektet går i den rigtige retning.
- **Relation til gevinstrealisering:** Sikrer, at programmets leverancer kan bidrage optimalt til at levere gevinsterne.
- **Hvem i organisationen:** Fagchef eller direktør.

### 8.4 Programleder

- **Ansvar:** Leder programmet og rapporterer til programstyregruppe. Skal hele tiden sikre fokus på gevinster og sikre koordinering på tværs af projekterne.
- **Opgaver:** Leder programmet og sikrer koordinationen mellem projekter, ad hoc-indsatser og mindre ændringer i driften.



- 
- **Relation til gevinstrealisering:** Sikrer leverancer i en kvalitet, der muliggør gevinstrealisering.
  - **Hvem i organisationen:** Medarbejder et relevant sted i organisationen, fx i udviklingsafdelingen, hvis programmet skal koordineres mellem forvaltninger.

## 8.5 Gevinstansvarlig

- **Ansvar:** Den centrale gevinstansvarlige er ansvarlig for at sikre, at programmets effekter realiseres. Er på højt niveau i organisationen og vil typisk være chefen for den driftsenhed, der har ansvar for at levere hovedparten af gevinsterne.
- **Opgave:** Fører i samarbejde med "målermændene" tilsyn med, at effekterne realiseres. Sikrer også dette, efter at projekterne er afsluttet. Igangsætter og følger handlinger, der skaber forandringen.
- **Relation til gevinstrealisering:** Overordnet ansvarlig for, at gevinsterne realiseres både i programmets levetid, og efter at digitaliseringsprojektet er gået i drift.
- **Hvem i organisationen:** Søjlechef.

## 8.6 Gevinstcontroller (gevinstopfølger)

- **Ansvar:** Udpeges af den gevinstansvarlige til at foretage målinger i relation til tidlige indikatorer, succeskriterier og effekter. Ansvarlig overfor den gevinstansvarlige.
- **Opgaver:** Foretager målinger/review af, om givne gevinster realiseres.
- **Relation til gevinstrealisering:** Foretager målinger/review af, om givne gevinster realiseres til tiden.
- **Hvem i organisationen:** Medarbejder på det relevante fagområde eller i en stabsfunktion, der arbejder med opfølgning og måling.

## 8.7 Programstab

- **Ansvar:** Programstaben er de medarbejdere, der understøtter programmets gennemførelse, og bistår programlederen med opfølgning på programmets projekter og forberedelse af møder i programstyregruppen.
- **Opgaver:** Opfølgning på programmet, bistå programleder og programstyregruppe.
- **Relation til gevinstrealisering:** Skal som andre i programmet holde fokus på gevinsterne og forudsætningerne for at hente dem.
- **Hvem i organisationen:** Medarbejder decentralt eller centralt placeret alt efter behov for koordinering og projektets karakter.

---

## 8.8 Følgegrupper

- **Ansvar:** Følgegrupper eller referencegrupper etableres for, at interessenter kan involveres direkte i programmet. Følgegruppen skal sikre viden og faglig kvalitetssikring i programmet. Følgegrupper kan etableres på alle niveauer i programmet og/eller i relation til det enkelte projekt. Er programmet etableret på højt niveau i organisationen, kan følgegrupper også udgøres af mellemledere på lavere niveau i organisationen.
- **Opgave:** Rådgiver programmet og projektet.
- **Relation til gevinstrealisering:** Rådgiver om gevinstrealisering.
- **Hvem i organisationen:** Det kan være borgere eller MED-udvalget.

## 8.9 Projektledere

- **Ansvar:** Styring af det enkelte projekt. Hvor projektdeltagere er projektets deltagere, kan projektlederne i et program ses som programmets deltagere sammen med programstaben. Projektlederen har ansvar for den daglige styring af projektet inden for de overordnede rammer.
- **Opgaver:** Kommunikation om projektet opad og til projektets øvrige interessenter.
- **Relation til gevinstrealisering:** Skal sikre leverancer, som muliggør realisering af de effekter, som er knyttet til projektlederens projekt.
- **Hvem i organisationen:** Medarbejder decentralt eller centralt placeret alt efter behov for koordinering og projektets karakter.

Verden er til at forandre.

## Yderligere information

---

Hvis du er interesseret i at høre mere om programledelse, er du velkommen til at kontakte en af nedenstående forfattere til denne rapport.

Rasmus Rytter  
Tel.: +45 3085 8063  
rry@implement.dk

Jesper Krøyer Lind  
Tel.: +45 3085 8002  
jli@implement.dk

Henrik Backmann  
Tel.: +45 2338 0006  
hb@implement.dk

Søren Beck  
Tel.: +45 2338 0057  
sbe@implement.dk

Astrid Marie Starck  
Tel.: +45 3024 6483  
ams@implement.dk