

Värdestyrda förändringsprogram

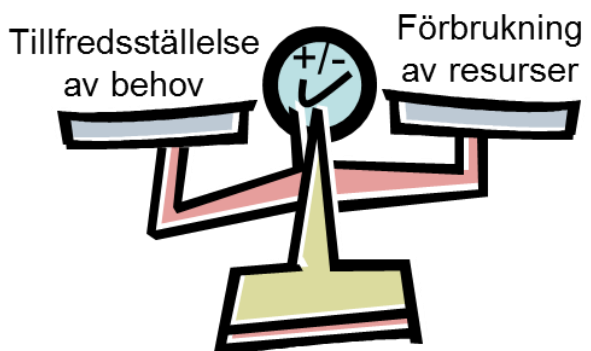
Stora förändringar påverkar många delar av organisationen. Då blir det ibland så komplext att det är svårt att styra. Resultatet är ofta att olika aktiviteter inte går i takt utan trampar varandra på tårna. Ju större förändringsprogram desto större är risken att misslyckas.

Value Management är en metod och en europastandard för att analysera, utveckla och styra värde. Med hjälp av den kan man tydliggöra vad som ska uppnås och hur olika aktiviteter behöver samverka för att bidra till detta. Value Management är alltså mycket lämpligt för att designa smarta förändringsprogram så att de både går att styra och genomföra. På köpet får man en tydlig pedagogik som underlättar för alla att förstå riktningen och varför förändringen behöver göras.

Value Management

Vad är egentligen värde? Man brukar ju säga att skönheten sitter i betraktarens öga. Så vad som är vackert kanske beror på vem man frågar?

Precis det är utgångspunkten för definitionen av värde: den tillfredsställelse av behov som man uppnår genom en viss förbrukning av resurser. Värdet blir då proportionellt mot summan av de funktioner som tillhandahålls dividerat med summan av kostnaderna för funktionerna.



Figur 1: Värde definieras som tillfredsställelse av behov kontra förbrukning av resurser.

Det innebär att man kan öka värdet både genom att minska kostnaden och att öka den funktion man får för pengarna. Det innebär också att man behöver kunna specificera de behov och funktioner som det handlar om. Och just det är kärnan i Value Management – verktyg för att analysera intressenter och deras behov så att funktioner, snarare än lösningar, som ökar värdet kan specificeras. Det kanske mest kända och använda verktyget är FAST (Function Analysis Systems Technique) som kan koppla mål till behov och bryta ned dem i hanterbara funktioner som kan förbättras i en kreativ process.

Value Management är ett strukturerat ramverk för att förbättra en godtycklig vara, tjänst, process eller projekt. Det möjliggör för medarbetare på alla nivåer att analysera och utveckla sitt område och är en starkt bidragande orsak till många världsledande företags framgångar. Sedan år 2000 är Value Management också en europeisk standard (EN 12973) som även har en amerikansk motsvarighet.

Förändringsprogram

Stora förändringar påverkar många delar av organisationen. Oftast måste ett flertal aktiviteter samordnas och dra åt samma håll för att man ska få rätt effekt. För att uppnå ett övergripande strategiskt mål krävs det ofta att ett flertal olika aktiviteter genomförs t.ex.

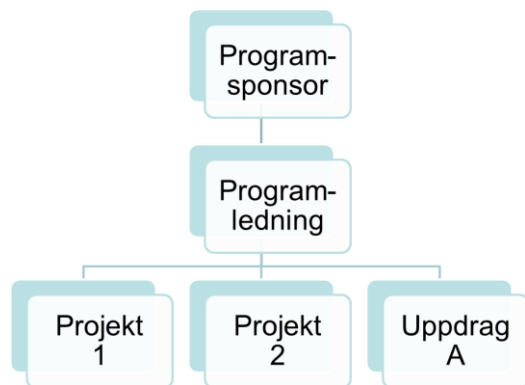
- projekt
- linjeaktiviteter
- uppdrag
- periodiska aktiviteter.

Ett effektivt genomförande kräver samordning och styrning av de olika aktiviteterna som ingår i programmet. Detta innebär krav på en mycket proaktiv planering och styrning.

Ett program kan beskrivas som "Ett strategiskt åtagande, bestående av multipla aktiviteter, styrda och koordinerade för att realisera ett värde som inte kan uppnås genom att styra varje projekt och aktivitet som separata enheter".

En skillnad mellan projekt och program är hur organisationen ser ut. Vid styrning av enskilda projekt har varje projekt sin egen sponsor (beställare) och styrgrupp. I ett program finns en sponsor för hela programmet och ofta en gemensam styrgrupp för alla projekt som ingår i programmet. I komplexa eller organisationsövergripande program kan sponsorn utgöras av en grupp av sponsorer.

Programledaren har sponsorns uppdrag att leda arbetet men styr dock inte genomförandet i de enskilda projekten. Programledarens roll är istället att säkerställa att det enskilda projektet eller aktiviteten genom sin leverans skapar värde enligt plan så att det övergripande målet nås.



Figur 2: Exempel på programorganisation med två projekt och ett uppdrag som utförs i linjen.

Kännetecken för ett program:

- utbrett, multipla aktiviteter, komplext
- längre varaktighet jämfört med projekt, ofta flera år
- flera produkter eller tjänster berörs
- stor budget
- spritt över flera organisatoriska enheter
- innehåller en övergripande styrning av projekten, men inte detaljstyrning av enskilda projekt.

Varför Value Management i förändringsprogram?

Vid många större verksamhetsförändringar har projekt planerats och genomförts isolerat vart och ett för sig utan någon aktiv uppföljning eller styrning mot de effektmål som man önskat uppnå.

Tillvägagångssättet innebär ineffektiv användning av tillgängliga resurser samtidigt som konflikter lätt uppstår mellan olika intressenter, t.ex. olika avdelningar inom en verksamhet. Det gemensamma målet har varit oklart och varje projekt har bara fokuserat på sitt eget mål. I en värld med ökad konkurrens och allt högre krav ger detta inte tillräckliga resultat.

För att säkerställa att ett övergripande mål uppnås och att man får en samlad styrning av de projekt och aktiviteter som skall bidra till detta mål så bör de organiseras som ett program. Programledaren måste minimera överraskningar, svara upp mot intressenternas förväntningar och vision genom både tidiga och kontinuerliga avstämningar. Han eller hon måste också definiera det strategiska värdet, beskriva olika aspekter och faser av projektplaneringen, samt identifiera tekniska, administrativa och politiska problem.

Det krävs därför analys av hur de olika ingående projekten påverkar varandra och är beroende av varandra för att uppnå det planerade värdet. Value Management har en roll inom programledning för att knyta ihop helheten med hjälp av strategisk planering, riktig initial kostnadsuppskattning samt

att säkerställa omgivningens uthållighet och mottagande. Det bidrar här med metod och verktyg för att bestämma och fokusera på de värden som är viktigast för de olika intressenterna.

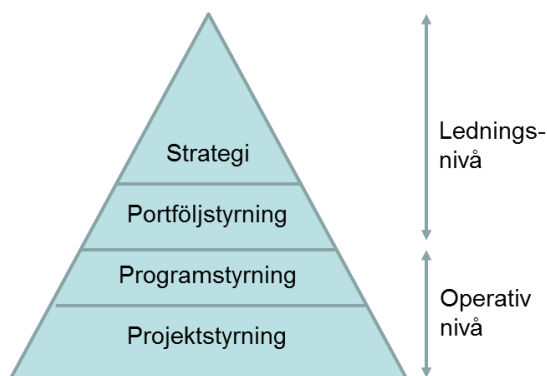
För att synliggöra dessa värden och bestämma hur man mäter dem bör man tidigt i programmet genomföra ett antal workshops där de olika intressenterna involveras. Under ett programs planeringsstadium används Value Management för att fokusera på värdet för den process eller produkt som ska utvecklas. Detta tillvägagångssätt förtydligar de ingående projektens målbilder och definitioner och skapar samsyn om vilka värden som ska levereras. Det ger möjlighet till att redan tidigt i programmet ta fram realistiska prognoser, bestämma förutsättningar och ramar, samt att se vilka konsekvenser olika alternativ får för den totala kostnadsbilden.

Att genomföra strategier

Ett program kan ses som en länk mellan verksamhetens strategi och de projekt som genomförs inom programmets ram. Verksamheten utsätts kontinuerligt för ett externt och internt förändringstryck. Det kan t.ex. bestå av idéer som avser den framtida utvecklingen, problem som hotar verksamhetens existens eller möjligheter att väsentligt öka marknadsandelen.

Value Management kan användas:

- för mål och strategi – omvandla strategiska mål till värde, dvs. nödvändiga förändringar i funktioner och kostnader
- för programutformning – ramverket i VM används i processerna för
- programstyrning och återkoppling
- för projektprioritering – göra prioriteringar baserade på värde
- för omvärldsfaktorer – stöd för hantering av intressenter och händelser.



Figur 3: Programstyrningen kopplar till styrningen av portföljen och till projektstyrningen.

Den övergripande strategin bryts ned med hjälp av VM till de projekt och aktiviteter i programmet som är nödvändiga för att kunna nå målen. Ett framgångsrikt genomförande av programmet och dess ingående aktiviteter är en förutsättning för att lyckas med strategin. Genom att följa upp programmets utveckling kan man proaktivt styra genomförandet av strategin.

Vikten av att ett program är sammansatt av rätt projekt kan inte nog betonas. Det borde vara en självklarhet att ett problem inte kan lösas hur mycket man än försöker om man arbetar med fel lösning. Den amerikanske managementgurun Peter Drucker har sagt: "It is more important to do the right thing than to do things right".

Det är alltför lätt att snabbt och intuitivt bestämma sig för vad man ska göra i ett tidigt skede av programmet. Istället bör man på ett strukturerat sätt genomföra en analys av vad som verkligen är det bakomliggande problemet. Om en sådan analys inte görs riskerar man att endast avhjälpa problemets symtom och inte dess bakomliggande orsaker. Många program drabbas därför i ett senare skede av kostnadsökningar inom pågående projekt eller av kritik från olika intressenter som

inte anser att just deras krav och behov har beaktats på ett acceptabelt sätt. I Value Management poängteras därför vikten av att alla intressenter deltar aktivt i programutformningen under ett tidigt skede, och att de når en gemensam överenskommelse om vilka värden som programmet ska leverera.

Konceptet innebär att man tidigt gör en strukturerad problemanalys. Den bör göras av en tvärfunktionell grupp med kompetens från de berörda intressentområdena för att belysa problemets olika sidor och för att hitta den bästa lösningen. Metoden finns beskriven i standardens arbetsplan tillsammans med förslag på lämpliga verktyg.

För att få ett program sammansatt av rätt projekt krävs:

- problemanalys i ett tidigt skede av programmet
- deltagande från de olika intressenterna
- värdering av olika lösningsförslag.

Här följer ett exempel som utgår från möjligheten att ”öka marknadsandelen i Finland med 10 %” och använder steg ur arbetsplanen för att konkretisera hur det ska gå till. Med hjälp av den analytiska delen bryts det övergripande målet för programmet ner till HUR det ska gå till, dvs. vad som behöver göras för att uppfylla målet, ofta kallat framgångsfaktorer. Genom frågan VARFÖR kan vi kontrollera att framgångsfaktorerna verkligen bidrar till målet.

Programmets mål	Framgångsfaktorer	Målbidrag	Projekt
Öka marknadsandelen i Finland från 5 % till 15 % på två år	Ökad marknadsnärvaro	40 %	Upphandling av callcenter-system
			Upphandling av callcenter-företag
			Processutveckling
	Lägre pris	40 %	Produktutveckling
	Större integration	20 %	Ny organisation

Figur 4: Exempel på nedbrytning av ett strategiskt mål till framgångsfaktorer och vidare till projekt och deras ansvar för att uppnå dem.

Programmet startas och de olika projekten genomförs. Under resans gång är det programledningens ansvar att följa upp både hela programmets och de enskilda projektens möjligheter att leverera planerat värde. Här kan förekomma både värde som realiserats omgående och värden som man endast levererar förutsättningar för. I det senare fallet lämnas den färdiga ”förutsättningen” vid programmets slut över till den ordinarie verksamheten som sedan ansvarar för värderealiseringsen, t.ex. under en femårsperiod.

Genomlysning med tvärfunktionella grupper

Med all erfarenhet och alla metoder som finns, varför är det ändå så ofta missnöje med programmets leveranser? Man hör många gånger klagomål på:

- överskriden budget, både avseende tid och pengar
- oacceptabelt låg kvalitet
- för stor, för liten, för många eller för få

- varför finns det inte ...
- fel plats och fel lösning
- behövs inte, ett slöseri med pengar
- varför frågade man inte någon som vet?

Om man för att lösa vad man anser vara ett tekniskt problem tillsätter en grupp som bara består av tekniker är risken stor att man får en lösning som är tekniskt fulländad och har riklig funktion, men är dyrbar och svår att använda för den vanlige användaren.

Problemet är ofta att man inte ser till helheten och involverar samtliga intressenter, utan att lösningar utformas av ”experter” med begränsad kunskap om de faktiska förhållandena i den aktuella miljön. Det leder lätt till en suboptimerad lösning med många tekniska finesser men som är komplicerad och inte ger ett bra stöd i det dagliga arbetet. Value Management understryker nödvändigheten att på programnivå ha en tvärfunktionell grupp med representanter från de viktigaste intresseområdena som kan bidra med kunskap och erfarenhet från den egna organisationen och det egna arbetsområdet, t.ex. ekonomi, marknad eller produktion. Detta ger en allsidig genomlysning av problemställningen och en problemlösning som är förankrad i verksamheten.

Värdestyrd ändringshantering

Ett program pågår vanligtvis under en betydligt längre tid än de flesta projekt. Tidsrymden för program sträcker sig ofta från något eller några år och uppåt. Under så långa tidsperioder sker en mängd förändringar som påverkar programmet och dess ingående projekt.

Förändringar i organisation, affärsmodell, marknad, nya konkurrenter eller nya arbetssätt kan påverka ett program på ett sätt som det varit omöjligt att förutse vid starten. Därför krävs ofta korrigerande åtgärder för att programmet ska kunna leverera det planerade värdet. Förändringarna kan bestå av att vissa projekt stoppas, nya projekt startas, delar av programmets målformulering omdefinieras osv.

Alla föreslagna förändringar av ett program måste ta hänsyn till den ursprungliga planerade värderealiseringsen. Varje förändring behöver därför analyseras ur ett värdeperspektiv. Bara om förändringen innebär att det skapas ytterligare värde eller att det planerade värdet kan bibehållas bör förändringen göras. Innan beslutet fattas genomförs också en vidare analys bl.a. ur ekonomiskt perspektiv. I de fall förändringen inte innebär ett värdeskapande utan mer är av karaktären ”bra att ha när vi ändå håller på” så bör förändringen inte genomföras.

Planering och uppföljning av värderealisering

Som underlag för att godkänna den investering som krävs för att genomföra ett program bör det alltid finnas ett väl genomarbetat ”business case”. Ett sådant business case bör åtminstone göras för det tänkta programmet och för ett nollalternativ, dvs. vad det innebär för konsekvenser om vi inte gör något alls.

I ett business case ska det klart framgå vilka värden som programmet ska skapa, vem som är ansvarig för att realisera (ta hem) dem och hur de skall mätas. Det här ställer krav på organisationen att

bestämma vem som ska mäta (t.ex. verksamheten, controlleravdelning eller projektkontoret). Och vem (definierad som individ eller roll) är ansvarig för värderealiseringsen?

Mätning av resultat är en central del i Value Management. Det finns ett uttryck som säger att "If you can't measure it, you can't manage it". Det är viktigt att tidigt bestämma hur effekterna ska mätas och hur ofta det ska göras. Under detaljplaneringen av programmet bestäms när och var olika värden ska realiseras. Vanligtvis kan en del värden realiseras redan under programmets genomförande medan andra program (t.ex. vid implementering av ett affärssystem) levererar ett resultat som skapar förutsättningar för att senare realisera de planerade värdena. En sådan realisering kan pågå under flera år.

Under programmets gång bör man därför hålla återkommande workshops för att kontrollera att den övergripande strategin och den planerade värderealiseringsen i programmet fortfarande är relevanta och för att analysera om förutsättningarna för den totala värderealiseringsen är realistiska.

Sammanfattning

Stora förändringar blir ofta komplexa och påverkar många delar av organisationen. För att få ett effektivt genomförande bör förändringsprogrammet designas och styras med hjälp av Value Management. Metoden innehåller verktyg för att tydliggöra vad som ska uppnås och hur olika aktiviteter behöver samverka för att bidra till detta.

Eftersom Value Management påbjuder och underlättar involvering av förändringens olika intressenter vinner man flera saker. Rent objektivt får man fram bättre lösningar som svarar mot intressenternas verkliga behov. På köpet får man också en tydlig pedagogik som underlättar för alla att förstå riktningen och varför förändringarna behöver göras. Det senare är inte minst viktigt eftersom vi människor måste kunna förstå för att inte bara reagera med att uppfatta förändringen som ett hot.

"... hö, hö, hö, nu är det värsta över. Nu är det nerför hela vägen ..."

J. Långben

Referenser:

Value Management – skapa värde i projekt, program och projektportföljer, Andersson T, Bergman I, Björk O, Ericsson L-G, ISBN 91-7162-664-6

Six Value Medals, De Bono E, ISBN 009189459X

Value Management, Kaufman J, ISBN 1560524847

Value Management Practice, Thiery M, ISBN 1880410141

SS EN 12973 Value Management, SIS

The Institute of Value Management, www.ivm.org.uk

SAVE International, www.value-eng.org