

Programstyring – til bruk i norsk offentlig forvaltning (et verktøy for oppnåelse av nytte)

Innledning (hva er problemet?)

Den offentlige forvaltning; stat, fylkeskommune og kommune, skal levere velferdstjenester og tilrettelegge for samfunnsutvikling basert på oppdrag, rammebetingelser og føringer gitt av Stortinget, fylkesting eller kommunestyre. Oppdraget kan noen ganger løses gjennom avgrensede leveranser fra forvaltningen. Men veldig ofte er det behov for sammensatte leveranser fra ulike enheter i forvaltningen. Og leveransene er ikke i seg selv tilstrekkelig for å oppnå Stortingets, fylkesting eller kommunestyrers intensjon. De må følges opp og ivaretas på en helhetlig måte, slik at ønsket effekt, gevinst (nytte), blir oppnådd. Det er endringene og dets virkninger som er intensjonen, ikke leveransene som sådan.

Tverrgående oppdrag som skal levere internt i forvaltningen eller ut til samfunnet er så langt hovedsakelig gjennomført ved å gjøre en organisasjon til «koordinerende virksomhet», og deloppgavene er gjennomført isolert sett innenfor de ulike bidragsytende virksomheter. Programstyring er en tilnærming som i de fleste tilfeller kan ivareta oppdragets styringsbehov på en vesentlig bedre og mer helhetlig måte enn gjennom dagens organisering.

Hva er et program

Et program er en tidsbegrenset, visjons- og effektfokusert og ikke minst fleksibel organisasjonsform etablert for å løse avgrensede oppdrag. Programmets oppdrag innebærer å sikre at de ønskede gevinster blir realisert. Dette er forskjellig fra prosjekters oppdrag, som er å overlevere leveranser i form av hhv produkter og tjenester. Programmer er derfor etablert med et helt annet sett av prinsipper, styngstema, roller og prosesser enn det prosjekter er. Programmet er ikke avhengig av å være knyttet opp i en avgrenset organisatorisk enhet.

Et program etableres for å oppnå en hensikt, en eller et sett av gevinster (effekter). Det er ikke størrelsen på oppdraget, ressurser eller omfang som er førende. Det er fokuset.

Hvorfor organisere oppgaver som et program

De fleste oppgaver i en virksomhet blir gjennomført i linjen, både drifts- og utviklingsoppgaver. Det er da linjeledere på de ulike nivåer som har ansvar for oppgavenes leveranser og bidrag til effekter/gevinster. Oppgaveløsningen er da avhengig av at virksomheten/ virksomhetsenheten har full kontroll på både ressurser og mål. utfordringer i å gjennomføre utviklingsoppgaver i linjen har vært å få tilstrekkelig oppmerksomhet og ressurser ift linjens driftsoppgaver. Og ved oppgaver som har hatt omfang som strekker seg utover egen organisatorisk enhet så har kommunikasjon og beslutningsprosesser innbefattet flere ledere og gjerne ledelsesnivåer. Dette utfordres igjen av de hierarkiske strukturer.

I de senere 30-40 årene har det blitt stadig vanligere å organisere oppgaveløsningen i prosjekter. Prosjektene blir organisert som tverrfaglige, tidsavgrensede team med klare avgrensinger innen ressurser og leveransebeskrivelser. Prosjektene har operert på siden av linjeorganisasjonen, men

vært tilknyttet linjen på ett eller annet nivå. Prosjektgjennomføringen er blitt stadig bedre, men likevel har ikke nødvendigvis hensikten (nyttene) blitt oppnådd. Prosjekter er leveranseorienterte. Det er prosjektfaglige grupperinger (både innen såkalt fossefalls- og smidige prosjektmetodikker) som mener at prosjekter må få mer ansvar for gevinstoppfølgingen. Men har prosjektfaget verktøy og metoder for å ta dette ansvaret? Og kan konsekvensen da bli at leveransen får for lite fokus?

Mangelen på gevinster ifm prosjekter og tiltak har ført til et stadig økende fokus på arbeide med gevinstrealisering. Enkeltgevinster blir knyttet til enkelttiltak/-prosjekter. Men gevinstbildet er som regel mye mer sammensatt enn et en-til-en-forhold. Ofte må flere effekter oppnås for å realisere gevinster. Flere tiltak må levere for å oppnå effektene. Tiltakene har gjerne de samme eller sterkt overlappende gevinster. Og gevinstene skal opptre/realiseres i veldig ulike miljøer/enheter/organisasjoner. Med programtilnærmingen har man et redskap som kan tenkes å være mer tilpasset jakten på gevinster enn det prosjekter og linjestyring har kunnet tilby.

Programmer kan organiseres på tvers av organisatoriske og budsjettmessige hierarkier. Dette betyr ikke at programmet nødvendigvis vil ha kontroll på alle de prosjekter og tiltak som settes i verk eller pågår for å støtte opp under eller komme med leveranser som skal bidra til å skape ønskede effekter. Men programmer kan følge opp tiltak som ligger utenfor deres kontroll. Oppfølgingen kan bestå av alt fra deltakelse i prosjektstyre til mottak av statusrapporter. Hendelser og beslutninger som ikke bidrar til de ønskede effekter kan eventuelt tas opp med beslutningstakere for avklaring mm. Det viktige er ikke hvor programmet blir tilknyttet, men at det får et mandat som gir mulighet for å se utover egne prosjekter og tiltak med det ønskede helhetlige fokus på gevinster.

Tjenestekjede er et begrep som forsøker å beskrive de aktiviteter som må til for å levere tjenester til sluttbrukere, uavhengig av hvilke organisatoriske enheter og nivåer som leverer ressurser og aktivitetsbidrag. Tjenestekjeder – med brukeren i fokus – tar ikke hensyn til hvor i forvaltningen bidragene skal produseres eller tilrettelegges. Det tar kun hensyn til leveranse til og forbruk hos målgruppen, gjerne sluttbrukeren eller samfunnet. Programstyring kan håndtere utvikling av denne type komplekse tjenester.

Hva er MSP

Managing Successful Programmes (MSP) er en helhetlig metodikk for programstyring, utviklet av den britiske forvaltning med utgangspunkt i erfaringer fra en stor mengde statlige programmer. Formålet med utviklingen av metodikken har vært å fremstille og strukturere beste praksis programstyring.

«I MSP er et program definert som en temporær, fleksibel organisasjon etablert for å koordinere, styre og følge opp implementeringen av et sett/en gruppering av relaterte prosjekter og aktiviteter for å levere effekter/nytte/gevinster (Outcomes and Benefits) relatert til organisasjonens strategiske mål.» (MSP, 2011, egen oversettelse)

MSP beskriver at et program skal relateres til organisasjonens strategiske mål. Men i vår sammenheng må vi ta en mer helhetlig og overordnet tilnærming. Det betyr at vi må kunne anse regjeringens, sektorens, målgruppens, stortingets eller forvaltningens strategiske mål som programmets rammebetingelse om det skal tilpasses forvaltningens behov.

MSP legger vekt på programstyring gjennom noen faste prinsipper, styringstema, prosesser, roller og styrende dokumenter. Disse tilnærminger og oppdelinger er beskrevet nærmere nedenfor.

Prinsipper

Som i andre metodikker i Axelos' suite så har MSP noen prinsipper som skal være rettleidende/førende i prosessarbeidet. Prinsippene er utledet av erfaringer fra gjennomførte programmer og er grunnleggende for å kunne oppnå suksess i gjennomføringen. Det anbefales at prinsippene aktivt følges og integreres i arbeidet.

Kontinuerlig sikre samsvar med overordnede mål og strategier

Uavhengig av størrelse så vil et program pågå over lengre tid. Det kan også medføre at de initielle føringene for programmet, hvilke mål oppdragsgivervirksomheten har ved oppstart og hvilke strategier som skal ligge til grunn, kan bli endret i programmets levetid.

Det er sentralt at programmet forholder seg til oppdragsgivers mål (hvor skal vi) og strategier (hvordan skal vi komme dit). Disse overordnede mål og strategier er de viktigste føringer for et program. Og det må være en kontinuitet i overholdelse av disse overordnede rammebetingelser.

Lede endring

Programgjennomføring er en endringsreise. De ulike programleveranser er ikke sentrale i seg selv, det sentrale er at de medfører ønsket endring. Endringsledelse er nødvendig for å løse programmets oppdrag.

Sentralt i å lede endring er å sikre at programmets interessenter får nødvendig informasjon, får muligheten til å påvirke programmet og på andre måter er involvert slik at en positiv holdning til programmet ivaretas og en negativ holdning håndteres.

Kommunisere visjonen om en bedre fremtid

Et program sin hovedoppgave er ikke å levere produkter og tjenester. Hovedoppgaven er å levere gevinster, effekter som er en konsekvens av (primært) nevnte produkter og tjenester.

Dagens oppdrag har alltid noen gevinster knyttet til seg. Men beskrivelser av gevinster kan ikke vurderes isolert, de må sees i sammenheng med omgivelsene i nåtid og fremtid. Denne sammenhengen skal beskrives i fremtidsbeskrivelsen. Denne beskrivelsen må basere seg på en visjon, en overordnet beskrivelse av hvilken situasjon som skal oppnås og hva man derfor skal strekke seg mot.

Visjonen skal ikke lages kun for programmets deltakere, den skal utarbeides til bruk i kommunikasjon med alle tenkelige interessenter. Den skal forklare og motivere slik at omgivelsene forstår bakgrunn og rammer, og ikke bevisst eller ubevisst motarbeider programmets arbeid og måloppnåelse.

Prosjektledere skal kommunisere leveransenes hensikter. Det å utforme og aktivt kommunisere den nye og bedre fremtiden hvor de ønskede gevinster blir realisert, er noe av det mest sentrale i arbeidet med å løse et programs oppdrag.

Fokusere på gevinstene og truslene mot dem

Programmets oppdrag er å realisere gevinster. Programmet skiller seg på denne måten fra et prosjekt. Programmet er ikke ferdig før gevinstene er realisert eller i hvert fall at nødvendige hensyn er ivaretatt for realisering.

Programmets suksess er dets evne til å realisere gevinstene som er identifisert og som er bakgrunnen for å etablere programmet. I en hverdag hvor fremdrift, kost og kvalitet i utviklingen av de ulike leveranser gjerne får oppmerksomheten, er det viktig at programmet har prosesser, roller og ansvarsfordeling som sikrer at gevinstene som skal realiseres får en kontinuerlig oppmerksomhet.

Vi definerer begrepene gevinst og nytte som likeverdige. Men de kan individuelt passe bedre i ulike kontekster.

Tilføre verdi

Det er ikke automatisk en verdi i seg selv å organisere et arbeid som et program for å løse et oppdrag. Det at flere selvstendige prosjekter og tiltak synes å bidra inn i samme gevinstbilde, fremdriftsbeskrivelse eller visjon er ikke i seg selv en tilstrekkelig begrunnelse for å etablere et program. Organisering som program må levere en merverdi, en synergieffekt.

Det å etablere et program kan være en krevende oppgave, både faglig og ressursmessig. Det er nødvendig at den innsats som legges inn i å etablere, drifte og avslutte et program er eller anses å gi større merverdi for hensikten med oppdraget og gevinstene som skal hentes, enn om oppgavene løses på en annen måte.

Verdiøkningen som kan komme av programorganisering kan vedrøre koordinering av de ulike tiltak som skal bidra til gevinstene, men også at gevinstbildet er ivaretatt på en helhetlig måte, at det ikke er dobbelttelling av gevinster, at prioriteringer blir gjort ift helhet og ikke pr tiltak, og at styringen av helheten gir bedre fremdrift og kvalitet enn om tiltakene ble gjennomført hver for seg.

Utforme og levere en helhetlig kapabilitet

Et program organiseres for å oppnå ønskede gevinster. Gevinster er effekter av endring(er), og skal gevinstene oppnås på best mulig måte må de endringer, den nye kapabiliteten, som er nødvendig for å gi ønskede effekter, være koordinert og sammensatt fra oppstarten av og gjennom hele programmets levetid.

Helhet og samordning av prosjekter og tiltak, helhet i bygging av kapabilitet, endring av kapabilitet ved endring av mål og strategier og oppfølging av dette.

Begrepet kapabilitet kan virke noe fremmed. Men det benyttes gjennomgående i MSP, og en endring i begrepet kan forvanske hele den metodiske forståelse. «Capability» - kapabilitet benyttes også i andre rammeverk - som TOGAF: "Leveranse av et helhetlig endringsdesign".

Lære av erfaring

Programmer etableres som en midlertidig organisasjon for å realisere gevinster. Programmer kjennetegnes av, akkurat som prosjekter, at det har elementer som er unike, og som skaper utfordringer. Den midlertidige programorganisasjonen har kanskje ikke erfaringer med et program som ligner på den oppgaven de har tatt på seg. Å lære av erfaringer er derfor sentralt for å lykkes med endringsreisen.

Før et program etableres, bør erfaringer innhentes, nedtegnes og benyttes gjennom hele programmets levetid. Tidligere eller lignende programmer bør gjennomgås for å se om erfaringer kan gjenbrukes. Programmet må inkludere læring i alle gjennomganger og rapporter. Muligheter og forbedringer må søkes og iverksettes gjennom hele programmets levetid. Ved avslutning av programmet må erfaringer tilgjengeliggjøres for kommende programmer.

Styringstema

Styringstema er de fagområder som gjennomgående må håndteres av programledelsen i programmets levetid. Det er 9 styringstema i MSP: programorganisering, visjon, interessenthåndtering, gevinststyring, utforming og bruk av fremtidsbeskrivelsen, planlegging og oppfølging, programbegrunnelse, styring av usikkerhet og hendelser, og styring og sikring av kvalitet.

Programorganisering

Det er kritisk for programmets suksess å ha en tydelig og effektiv programorganisasjon. For å sikre programmets leveranser og mål bør det være definerte roller hvor ansvar og oppgaver er tydeliggjort, og med en definert styrings- og rapporteringsmodell.

Programorganisasjonen bør tilpasses programmets karakteristikk for å sikre tilstrekkelig fokus med riktig antall roller og oppgaver. Herunder bør det tenkes på grad av integrasjon og overlapp med underliggende prosjekter, behov for duplisering av kritiske roller, behov for organisering som griper over flere virksomheter, og kontinuerlig fokus på kompetanse og leveranseevne.

Visjon

Programmets visjon er et overordnet og retningsgivende fremtidsbilde for alle involverte interessenter. Fremtidsbildet understøtter virksomhetens (oppdragsgiverens) mål, og skal være et godt kommunikasjonsvirkemiddel overfor alle interessenter. Visjonen skal være motiverende og sammenfalle med ønsket transformasjon/ending.

Visjonen må konkretiseres og operasjonaliseres i mål for programmet.

Interessenthåndtering

Interessenthåndtering omfatter identifisering av interessentene, opprette og analysere interessentprofiler, definere interessentstrategi, planlegge håndtering av interessentene, gjennomføre planlagte aktiviteter og måle effekten av disse.

Gevinststyring

Et viktig prinsipp i programstyring er å fokusere på gevinstene og truslene mot dem. Programmets samlede prosjekter og tiltak innrettes mot realisering av de ønskede gevinster. Gevinststyringen har som formål å sikre at prosjektenes og andre tiltaks resultater underbygger programmets mål gjennom endringsprosessen.

Gevinstplanene må underbygge organisasjonens strategiske mål. Planlagte gevinster kategoriseres med hensyn til for eksempel *Fremtidsbeskrivelsen*, ikke de faktiske leveranser av det beskrevne innhold. *Fremtidsbeskrivelsen* er en mellomting mellom visjon og programplan, og skal være en beskrivelse av den tilstand som vil gi de ønskede gevinster. Programmer vil ofte levere gevinster utenfor og på tvers av virksomhet(ene) som driver programmet.

Utforming og bruk av fremtidsbeskrivelsen

Fremtidsbeskrivelsen er programmets modell av den fremtidige organisasjonen, dens virkemåte og prosesser, den informasjonen den behøver og den teknologien den støttes av. Fremtidsbeskrivelsen kan også inneholde beskrivelse av foreløpige modeller, dersom det er hensiktsmessig. Disse foreløpige modeller vil f.eks. kunne beskrive ønsket status etter endringstrinn.

Utforming og bruk av fremtidsbeskrivelsen som stylingstema vedrører arbeidet med å utvikle og vedlikeholde beskrivelsen, og hvordan den løpende må relateres til den overordnede visjonsbeskrivelsen og den mer detaljerte og praktisk rettede programdefinisjonsplan.

Planlegging og oppfølging

God planlegging og løpende oppfølging er avgjørende for å oppnå de ønskede endringer. Planlegging og oppfølging kan betraktes som to separate områder med tilhørende aktiviteter.

I starten av et program vil planene ha stor grad av usikkerhet. Spesielt vil programplanen for de senere endringstrinnene inneholde svært få detaljer, men den vil bli mer detaljert etter hvert som

programmet går fremover. En viktig del av programplanen er planene for hvordan gevinstene skal bli realisert. Generelt vil programplanleggingen ha fokus på avhengigheter mellom prosjektene i programmet og avhengigheter til eksterne faktorer utenfor programmets kontroll.

Hovedhensikten med programoppfølgingen er å utveksle den «riktige» informasjonen mellom programmet og prosjektene, og mellom programmet og sponsorene.

Programoppfølging er ikke å drive detaljoppfølging av prosjektene. Et viktig oppfølgingspunkt er ved slutten av hvert av programmets endringstrinn. Da vurderes programmets levedyktighet og det tas en beslutning om hvordan programmet skal videreføres basert på det som er oppnådd og evnen til å nå de planlagte effektene og det strategiske målet til programmet.

Programbegrunnelse

Programbegrunnelsen (Business Case i MSP) skal kunne benyttes for å validere oppstarten av programmet og programmets fortsatte levedyktighet. Dette dokumentet skal typisk inneholde:

- Programmets strategiske mål (resultatmål og effektmål) som gjenspeiler visjonsbeskrivelsen, og samsvarer med organisatoriske forhold og virksomhetens miljø
- De forventede gevinstene, med anerkjennelsen av organisasjonen evne til å oppnå nødvendig transformasjon og endring
- Den overordnede usikkerhetsprofilen med en indikasjon på de vesentligste usikkerhetene for programmets leveranser og gevinstrealisering. En detaljert usikkerhetsvurdering er en del av programmets usikkerhetsregister
- Estimert kost og overordnede tidsrammer. Detaljert planlegging av programmets milepæler er en del av programmets styringsdokument
- Investeringsvurderinger
- Prognose på kontantstrøm og utgifter over programmets levetid
- Konseptvalg og ulike tilnæringer som er vurdert, inklusive antatte kostnader, gevinster og usikkerheter.

Styring av usikkerhet og hendelser

Akkurat som i prosjekter handler usikkerhetsstyring om systematisk identifisering av usikkerheter, for deretter å planlegge, iverksette og følge opp tiltak for å håndtere usikkerheten. Usikkerhetsstyring i programmer tar hensyn til både muligheter og trusler. Alle endringsprosesser er til en viss grad risikable, og fører ofte ledere og organisasjoner ut i ukjent terreng. Derfor bør endringsprogrammer ta stilling på forhånd til ulike usikkerhetsmomenter, uansett størrelse av endringen.

Hendelsesstyring omhandler systematisk håndtering og oppfølging av faktiske og uplanlagte hendelser som har en direkte påvirkning på programmets mål, fremdrift eller resultat.

Organisasjoner som ikke systematisk håndterer sine trusler og usikkerheter ofte ende opp med mange uplanlagte hendelser som kan skape ineffektiv og ustabil fremdrift.

Styring og sikring av kvalitet

Sikringsstyring er en mer aktiv tilnærming til kvalitetsarbeidet enn bare kvalitetsstyring. Derfor nevnes det eksplisitt.

Programmets egenart, nemlig at fokuset er flyttet fra konkrete leveranser i prosjekter til ønsket oppnåelse av sjeldent like konkrete effekter og gevinster, medfører at det er desto vanskeligere å ha en nødvendig oversikt over kvaliteten i programmets "effektleveranser".

Hensikten med et eget tema for å styre og sikre kvaliteten i programmet er å ha en systematisk oppfølging av programmets innordning til programprinsippene, til tilnærmingen til styringstema, til oppfølging av de ulike programfaser og endringstrinn, til ivaretagelse av programmets etablerte roller og til bruken av de ulike styringsdokumenter programmet måtte ha.

Prosesser og aktiviteter

Programmer leverer endring for å oppnå effekter. For å oppnå disse endringene gjennomføres noen prosesser og aktiviteter, hvor de ønskede kapabiliteter som skal bidra til endringer oppnås gjennom definerte iterasjoner, endringstrinn.

Identifisere et program

Program kan med fordel benyttes når det er identifisert flere endringer som må gjennomføres i en sammenheng for å oppnå ønsket effekt. Dette kan være strategiske endringsprosesser som toppledelsen har løpende oppmerksomhet mot.

Når det er besluttet at det skal etableres et program, så skal det utformes et programmandat som arbeidet i programmet skal basere seg på. Prosess Identifisere et program skal avklare det grunnleggende for programmet før programmet kan begynne med mer konkret planleggingsarbeid. Prosessen må sikre at programmet har tilstrekkelig forankring i spesielt de ledergrupper som gir rammebetingelser til programmet, for eksempel i form av mål og strategier, personell og budsjetter. Det må etableres en overordnet rapporteringslinje og i den forbindelse identifiseres et sponsorstyre og utpekes en programeier. Videre skal det utformes to dokumenter; Programforslag og programdefinisjonsplan (se nedenfor om disse dokumenter).

Denne prosessen tar sjeldent lang tid, kanskje rundt en måned. Når programmet er identifisert kan det gjøres en beslutning om det fremdeles er meningsfylt å gå videre. Er det det, så går programmet over i neste prosess – Definere program.

Definere programmet

Programforslaget (programme brief i MSP) er underlag for å definere programmet og dets innhold. Følgende aktiviteter og leveranser inngår i defineringen:

- Etablere infrastrukturen (fysisk lokasjon, administrative systemer, kontorutstyr m.m.)
- Etablere programgruppe for det initielle arbeidet, deretter etablere programorganisasjonen
- Gjennomføre interessentanalyse
- Utdype programmets visjon og utvikle fremtidsbeskrivelsen
- Utvikle gevinstprofiler og utarbeide gevinstkart
- Utvikle utkast til prosjektportefølje og identifisere innhold i endringstrinnene
- Etablere styringssystem/modell og utvikle programplanen
- Utvikle og revidere programbegrunnelsen
- Forberede og godkjenne oppstart av første endringstrinn

Levere kapabiliteten

Proessen for å levere kapabiliteten innebærer å koordinere og håndtere prosjektleveransene gjennom aktiviteter fastsatt i programplanen. Prosessen skal fokusere på å levere kapabiliteten som fører programmet nærmere fremtidsbeskrivelsen. I prosessen etableres leveranseprosjektene, interessenter involveres og det må sikres at prosjektenes effekter understøtter programmets mål og hensikt.

Programstyringen innebærer å løpende følge opp prosjektenes leveranser til ferdigstilling og avslutning.

Realisere gevinstene

Hensikten er å styre gevinstprosessen, fra gevinstene er identifisert til de er realisert. Dette gjøres ved å følge med på prosjektenes fremdrift for å sikre at prosjektleveransene er i henhold til behovene slik at leveransene kan tas i bruk og gevinstene oppnås. Prosessen omfatter bl.a. planlegging og styring av overgangen fra gammel til ny måte å jobbe på.

Styre endringstrinnene

Hensikten med prosessen er å implementere programmets oppfølgingsstrategi, å styre gjennom de etablerte styringstema, og sikre at leveransene av kapabilitet er i tråd med forretningsstrategien og muliggjør realisering av gevinstene. Prosessen omfatter den daglige styringen og ledelsen av programmet med involvering av ledelsen i forbindelse med viktige beslutningspunkter. Et viktig prinsipp for prosessen er å opprettholde balansen mellom endringstakten som muliggjøres av prosessen «Levere kapabilitet» og endringstakten og gevinstrealiseringen som organisasjonens operative virksomhet klarer å håndtere.

Evaluere (forrige endringstrinn) og forberede (neste endringstrinn)

Før hvert endringstrinn avsluttes, skal det gjennomføres en evaluering for å oppsummere og lære av de erfaringer som er gjort så langt. Dette danner utgangspunkt for forberedelser til neste endringstrinn. Forberedelsene kan vedrøre endringer basert på læring, tilpasning av styring, informasjon, organisasjon og kompetanse, samt raffinering av fremtidsbeskrivelse, gevinstkart og programmets prosjekt- og tiltaksoversikt.

Etablere (endringstrinn)

Etablering av endringstrinnet innebærer å igangsette nye prosjekter og tiltak og involvere eventuelle pågående prosjekter og tiltak, og med det starte utvikling av den kapabilitet som skal leveres i endringstrinnet. I etableringen må programkontoret, programorganisasjonen og endringsteamene sikre at de er oppdatert på det nye endringstrinnet, og at endringsteamene kan begynne sitt arbeid med å forberede mottakelse av endringstrinnets prosjektleveranser.

Avslutte programmet

Hensikten med prosessen Avslutte programmet er å få en formell anerkjennelse av at programmets mål er oppnådd og at programmet er komplett. Da har programmet levert de nødvendige nye kapabilitetene og har vurdert innfrielsen av effektmålene oppnådd gjennom gevinsttiltak.

Det er spesiell fare for at programmer har en tendens til å vare lenger enn nødvendig. Dette fordi et program arbeider i grensesnittet mellom resultatmål (fra et prosjekt) og effektmål som i siste instans eies av linjen. Selv om et program gjerne varer i flere år, er det viktig å unngå at programmet over tid blir værende som en del av den (nye) daglige virksomheten.

Roller

Sponsorstyre

Sponsorstyre beskriver den/de virksomheter eller myndigheter som har igangsatt programmet og har det sterkeste eierskapet til det. Det er gjerne også de som finansierer hele eller viktige deler av programmet.

MSP vektlegger en virksomhets rammebetingelser, mål og strategi. Men organisering av oppdrag som programmer er minst like aktuelt mellom flere virksomheter (gjærne på flere nivå). Og

dennes/deres mål og strategier er ikke nødvendigvis like tydelig og likeens. Å avklare oppdragsgivers ståsted i oppstarten, men også ha det avklart gjennom hele programmets levetid, er derfor sentralt i programstyringen.

Programeier

Programeier er en senior leder fra sponsorstyre utpekt til å være hovedansvarlig for at programmet når sine mål. Programeier må ha sterk forankring internt i virksomheten og ha lang erfaring, fagkompetanse og myndighet nok til å lede og motivere programledergruppen fra initieringsfasen og helt frem til resultater og alle gevinster blir realisert.

Programstyre

Programstyret er en operativ ledergruppe bestående av programeier, programleder og endringsleder(e) (eller –eier der denne eksisterer). Programstyret støtter programeier i å levere programmet.

Programleder

Programleder har ansvar for igangsetting og overordnet styring av programmets prosjekter og tiltak som skal realisere programmets gevinster. Programleder ivaretar avhengigheter, koordinering og ressurskonflikter mellom prosjektene og tiltakene som gjennomføres av programmet.

Endringseier

Det kan være flere endringsledere i et program. I utgangspunktet er alle endringsledere deltakere i programstyret. For å ha mer helhetlig styring av endringsledelseskapasiteten kan det være hensiktsmessig å utpeke en endringseier. Endringseieren representerer alle endringslederne.

Endringsleder

Endringsleder har ansvar for å identifisere gevinster/effekter, og hvilke operasjonelle endringer som skal implementeres for å oppnå ønsket effekt. Endringsleder vurderer løpende fremdriften i gevinstarbeidet opp mot forventet endring, og implementering av endringen. Endringsleder skal sikre at de miljøer og personer som skal oppleve og ha nytte av endringen, er forberedt på de leveranser som skal komme og som de må forholde seg til.

Endringsteam

Endringsleder kan ha behov for ytterligere kapasitet og kompetanse for å ivareta sitt ansvar for å oppnå de planlagte gevinster gjennom endringsprosessene. Det kan for dette formål opprettes endringsteam av spesialister.

Programkontor

Omfang og kompleksitet i et program kan være så store at det er nødvendig å etablere et administrativt apparat til støtte spesielt for programeieren og programstyret. Det kan også være hensiktsmessig å støtte prosjektene fra samme kontor.

Typiske oppgaver for et programkontor kan være forvaltning av planer, usikkerhet og styringsinformasjon for programmet, rapportering, kommunikasjon med eksterne, ressursforvaltning, konfigurasjonsstyring, verktøy og standardisering av styringsprodukter.

Programsikring

Programsikring er rollen som ivaretar de prosessene i et program som sørger for at ledelsen kan ha tillit til at programmet er på rett spor, eventuelt gi et varsel når det ikke er det. Programsikring skal helst være uavhengig av det som skal sikres, og rollens aktiviteter skal være integrert i planer og

koordinering av planer fra starten av. Programsikringen vil være knyttet til sentrale beslutningspunkter, usikkerhetsbasert og rettet mot aktiv handling og inngripen ved avvik.

Se også om styringstema Styring og sikring av kvalitet.

Dokumenter

Gevinstregister

Gevinstregisteret er et dokument som oppsummerer nøkkelinformasjonen fra gevinstprofilene, og gir en enkel samlet oversikt over ønskede gevinster.

Gevinstkart

Et gevinstkart gir en sekvensiell illustrasjon av gevinstene. Gevinstkartet inneholder typisk:

- Gevinster, og tap/ ulemper, på både kort og lang sikt
- Resultatmål
- Kapabiliteter
- Effektmål
- Strategiske mål
- Avhengigheter
 - Mellom gevinster
 - Til prosjekters innfrielse av resultatmål
 - Til kapabiliteter og programmets/ linjens innfrielse av effektmål
- Ytterligere endringer i virksomheten for å muliggjøre gevinstrealisering
- Endre eksterne avhengigheter

Gevinstrealiseringsplan

Gevinstrealiseringsplanen er et ledelsesprodukt som definerer hvordan gevinster fra programmet måles, når de er tenkt å oppnås samt roller og ansvar for tiltak som bidrar til å realisere gevinster. Den opprettes i definisjonsprosessen (DP) av programledelsen i tett dialog med endringseier/ledere internt i virksomheten. Den oppdateres ved overlevering til drift i hver endringstrinn til bruk for de som eier gevinsten og som er ansvarlig for å hente ut gevinsten.

Fremtidsbeskrivelse

Fremtidsbeskrivelsen (engelsk: "blueprint") er en modell av den fremtidige organisasjonen, dens virkemåte og prosesser, den informasjonen den behøver og den teknologien den støttes av. Den fremtidige organisasjonen utformes for å innfri de effektmålene og gevinstene som er gitt i Visjonsbeskrivelsen. Fremtidsbeskrivelsen inneholder ingen beskrivelse av veien til den ønskede fremtidstilstanden, men danner grunnlaget for å utrede endringsbehovet fra nåtilstanden og bidrar til å holde fokus på leveransen av ønsket kapabilitet gjennom endringsreisen

Programbegrunnelse

Programbegrunnelsen danner fundamentet for å validere programmets oppstart, og utgjør den videre begrunnelsen for å opprettholde programmet. Gyldighet av begrunnelsen skal vurderes kontinuerlig over programmets levetid.

Hendelsesregister

Hendelsesregisteret benyttes for å samle, dokumentere og følge opp programmets hendelser. Hver hendelse dokumenteres med unik identifikator, datoer for registrering og når den blir lukket, hvem identifiserte hendelsen, beskrivelse med årsak og påvirkning, kritikalitet, kategorisering, eier av hendelsen, ansvarlig for gjennomføring, referanse til relevante prosedyrer og beskrivelse av løsning.

Programforslag

Programforslaget oppsummerer programmets tilknytning til virksomhetens strategidokumenter (mandat). Videre dokumenterer programforslaget; programmets visjon, beskrivelse av ønskede effekter, estimerte kostnader og tidsramme for å gjennomføre programmet, identifiserte risiko, kjente leveransealternativ inkludert 0-alternativet, utkast til potensielle prosjekter og en foreløpig nå-analyse av tjenesteområdene som blir påvirket av programmet gjennom prosjektenes leveranser.

Programmets styringsdokument

Programmets styringsdokument brukes aktivt i styring av programmet og inneholder overordnet tidsplan som viser programmets prosjekter og tiltak i forhold til hverandre, avhengigheter, henvisninger til usikkerhetsregisteret, detaljer om programmets endringstrinn og begrunnelse for grupperingen av prosjekter og aktiviteter inn i disse, planer for overgangen fra gammel til ny måte å jobbe på, styringsaktiviteter på programnivå og programmets estimerte arbeidsinnsats og kostnader.

Programmandat

Programmandatet utarbeides, gjerne på bakgrunn av ulike endringsinitiativer i organisasjonen, for å uttrykke retningen, ambisjonene, prioriteringene og rammevilkårene for programmet som referanse for programeier og de øvrige som skal utarbeide programforslaget. Programmandatet identifiserer også suksesskriteriene og mekanismer som skal benyttes for å sikre oppnåelsen av disse. Programmandatet vedtas av sponsorstyret og gir føringene for programmets arbeid.

Programdefinisjonsplan

Når et program er identifisert og programforslaget skal til beslutning, er det nødvendig å ha forberedt en plan for gjennomføring av neste prosess – Definere programmet. Denne programdefinisjonsplanen angir tids-, ressurs- og kompetansebehov som er nødvendige for å kunne starte opp og gjennomføre prosessen.

Programmets prosjekt- og tiltaksoversikt

Programmets prosjekt- og tiltaksoversikt er en oversikt over prosjektene og aktiviteter som inngår i programmet og som er nødvendig for å levere de kapabiliteter som vil gjøre at fremtidsbeskrivelsen oppnås.

Usikkerhetsregister

Usikkerhetsregisteret benyttes til å fange opp og drive usikkerhetsstyring i programmet. Det typiske innholdet er omfattende for å dekke alle usikkerheter på en konsistent og strukturert måte. Det opprettes under prosessen Definere programmet. På det tidspunktet vil alle usikkerheter være beskrevet i Programforslaget. I programmets strategi for usikkerhetsstyring skal detaljene for innhold og hensikt med usikkerhetsregisteret defineres.

Visjonsbeskrivelse

Visjonsbeskrivelsen fungerer som programmets fyrtårn, fakkell eller som en varde. Den forteller om en bedre fremtid og peker ut både programmets retning og mål, samt en begrunnelse for endringene som kommer som følge av programmet.

Visjonsbeskrivelse defineres veldig tidlig i identifiseringsprosessen av både programeier og endringseier og -ledere. Dette skaper eierskap og forankring hos viktige interne interessenter. Den gir interessentene et bilde av ønsket fremtid og hvordan ting kommer til å se ut etter programmet er avsluttet. Den er kortfattet, engasjerende, lettleselig og skal motivere til positive holdninger og bidrag både i og rundt programmet.