

Saman om ein betre kommune

Hva vil vi oppnå?

Presentasjon 29. august 2012

Roald A Johansen

Ifo-Institutt for organisasjonsutvikling DA

Tid	Tema	Kommentar
09.00-09.15	Hva vil vi oppnå – innledning	MM
09.15-09.30	Gjennomføringsevne – hva er det og hva kreves	RAJ
09.30-10.00	Prosjekt som utviklingsverktøy <ul style="list-style-type: none"> - Faseinndeling - Organisering - Milepæler - Dokumentmalene 	RAJ
10.00-10.15	Eierskap og forankring	RAJ
10.15-10.40	Pause, utsjekk	
10.40-11.00	Kritiske suksessfaktorer – oppfølging og eksempler	RAJ
11.00-11.30	Målstruktur: <ul style="list-style-type: none"> - fra visjon til milepæl - viktige indikatorer og målemetoder 	RAJ
11.30-12.00	Gevinstplan og gevinstrealisering; ansvar, oppfølging og konsekvenser	RAJ
12.00	Lunsj	

Gjennomføringsevne

Sammenheng mellom
organisasjoners utviklingsevne og
personers gjennomføringsevne

Organisasjoners utviklingsevne

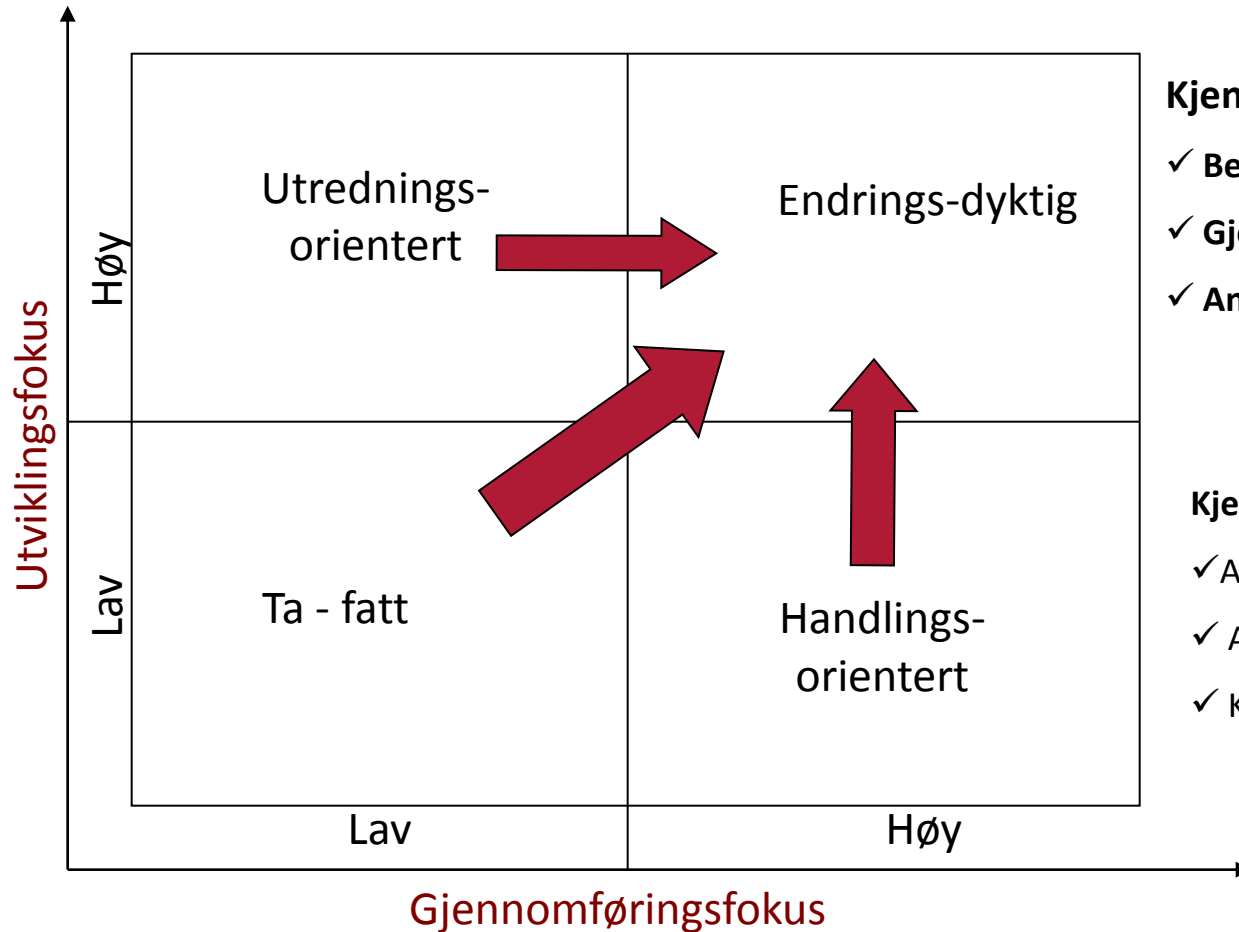
Utviklingsevne er å mestre endring

Kjennetegn:

- ✓ Analyse
- ✓ Dokumentasjon
- ✓ Langsiktig

Kjennetegn:

- ✓ Usikkerhet
- ✓ Tar ikke ansvar
- ✓ Tar ingen sjanser



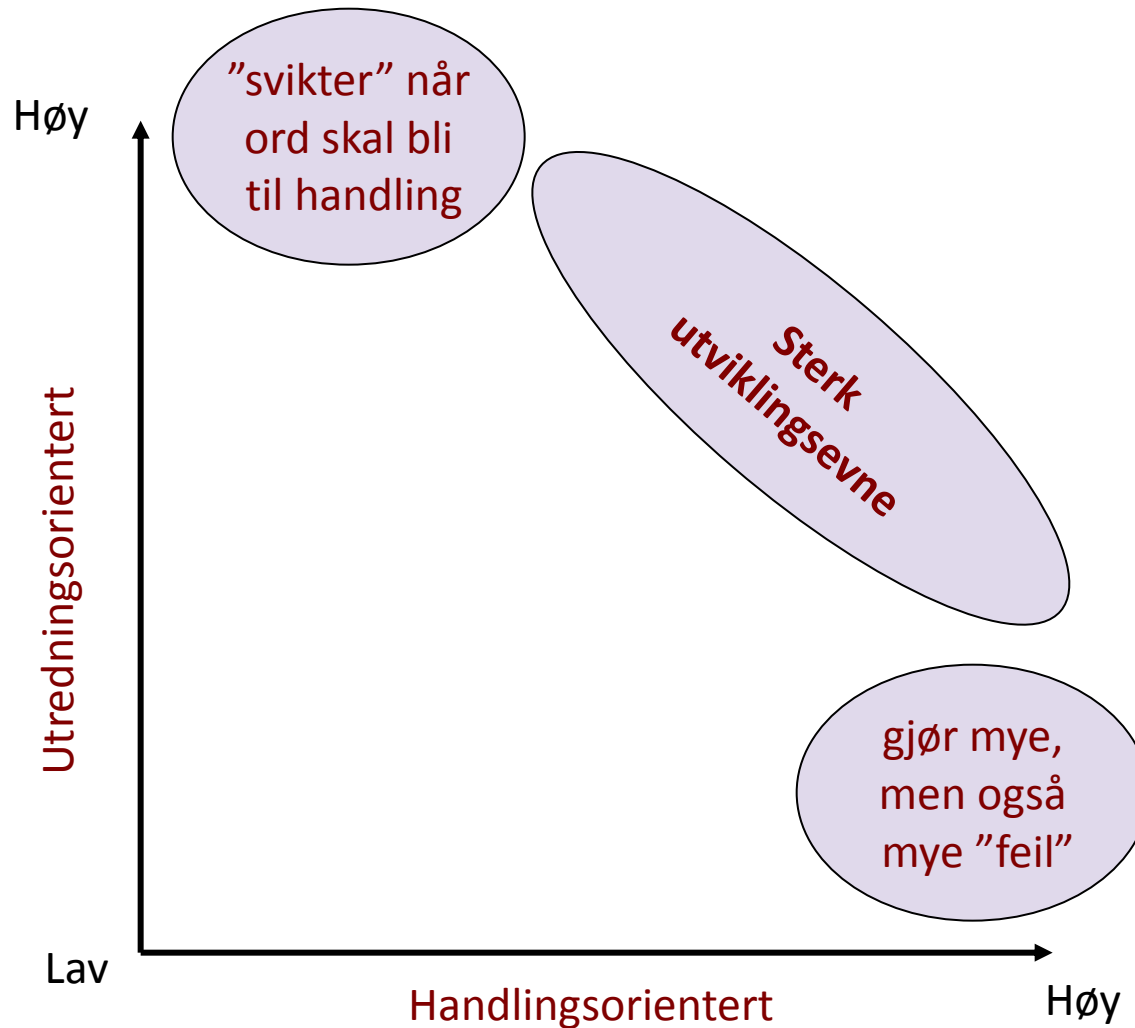
Kjennetegn:

- ✓ Bevisste valg
- ✓ Gjennomføring
- ✓ Ansv.gjort prosess

Kjennetegn:

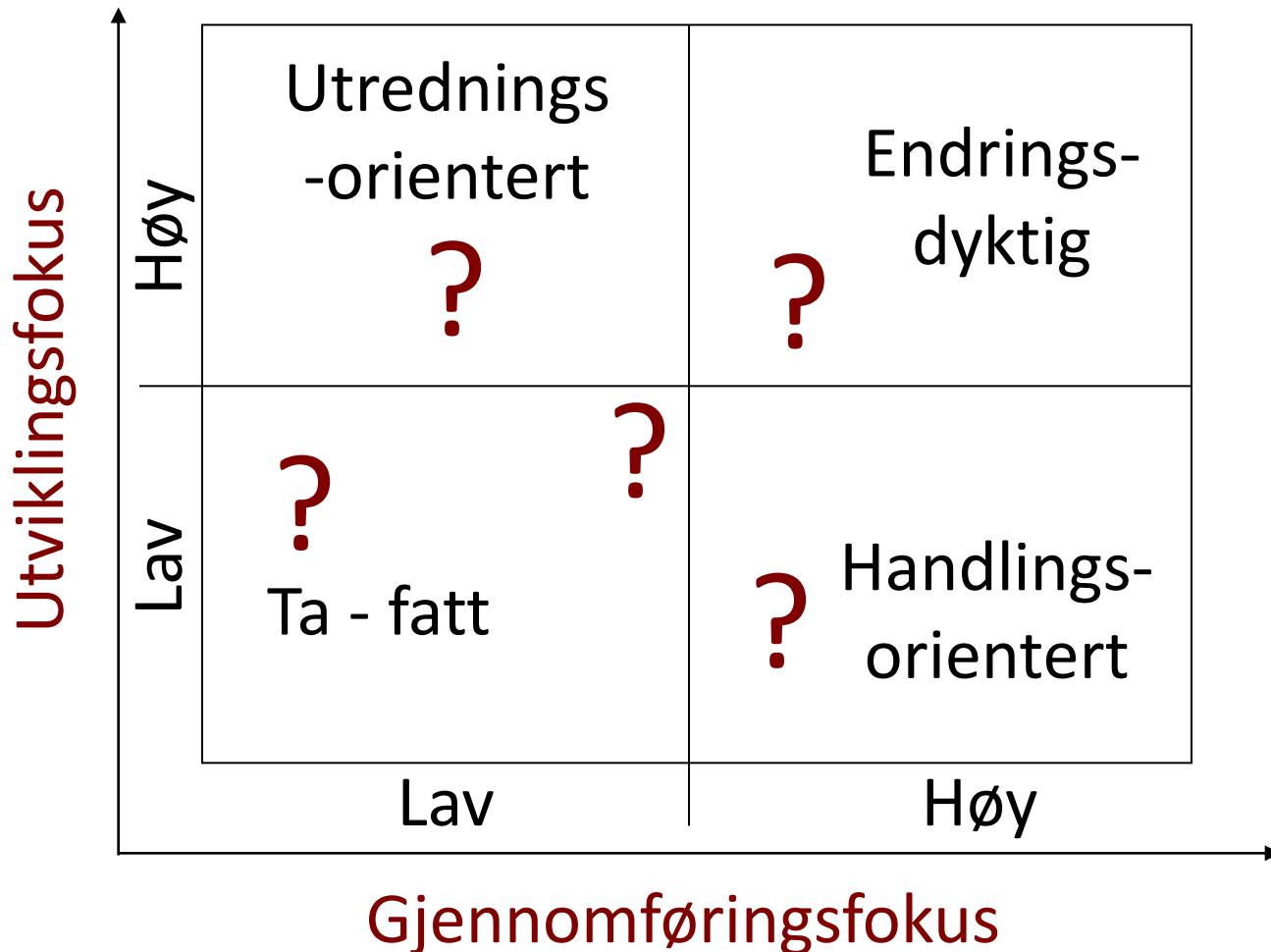
- ✓ Aksjon
- ✓ Aktivitet
- ✓ Kortsiktig

Utviklingsevnen



Utviklingsevne

Hvor er din organisasjon?



Fra plan til handling

- Strategi: gjøre de rette tiltak
 - Taktikk: gjøre tiltakene rett
 - Operasjon: gjennomføre tiltakene
-
- **Strategi:** hva er de viktigste områdene å konsentrere seg om for vår virksomhet
 - **Taktikk:** hvilke metoder/verktøy er mest effektiv for å gjennomføre tiltakene
 - **Operasjon:** planlegge, organisere, bemanne, styre og kontrollere gjennomføringen

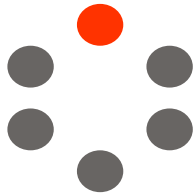
Gjennomføringsevne

Personer med gjennomføringsevne har:

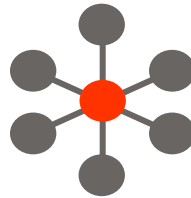
- **Faglig kompetanse:** Ha det nødvendige faglige grunnlag til å gjennomføre utviklingsoppgavene
- **Utviklingsmetodikk:** Kompetanse til å planlegge, organisere, bemanne, lede og kontrollere utviklingsoppgavene
- **Samhandlingskompetanse:** Evnen til å engasjere, motivere, få gruppen til å arbeide som ett team.

Bærende prinsipper

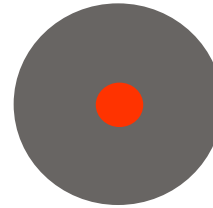
PLP handler om utviklingsmetodikk. For å sikre størst mulig sjanse for et vellykket prosjekt fokuseres det på følgende prinsipper:



PERSONLIG
ANSVAR



FORPLIKTENDE
SAMARBEID



RESULTAT

Prosjekt som utviklingsverktøy

Faseinndeling

Organisering

Milepæler

Dokumentmaler

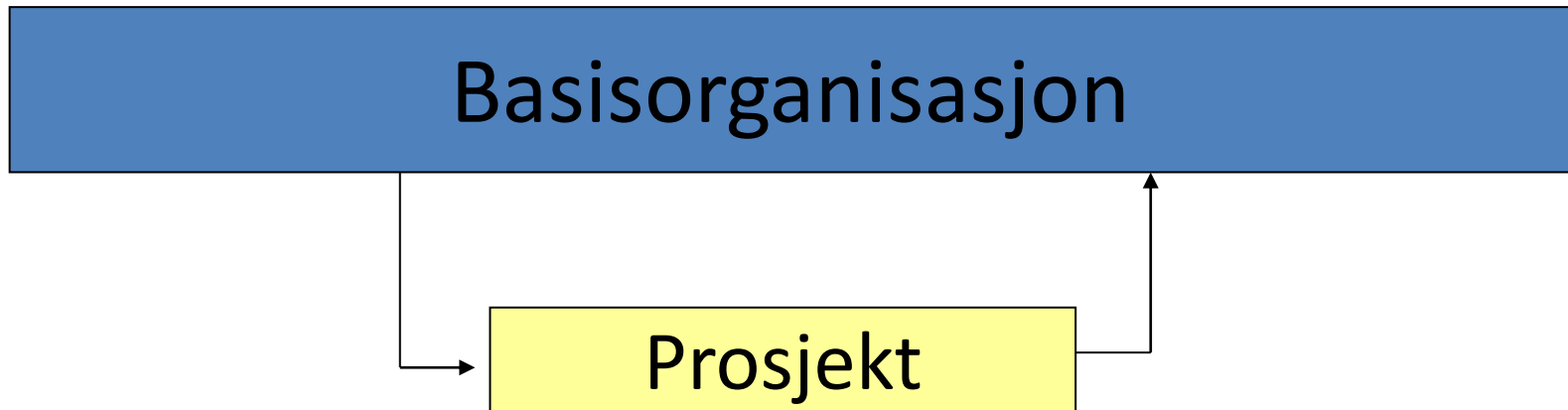
Prosjektdefinisjoner

Tradisjonelt perspektiv – oppgaveperspektivet: ***“Et prosjekt er en temporær bestrebelse som man gjennomfører for å skape et unikt produkt eller en unik tjeneste”*** (PMI – Project Management Institute)

Nyere perspektiv – organisasjonsperspektivet: ***“Et prosjekt er en temporær organisasjon etablert av basisorganisasjonen for å utføre et oppdrag på dens vegne”*** (Erling S Andersen)

en tidsavgrenset oppgave med en definert målsetting, avtalt budsjetttramme og ressursbruk. For hvert prosjekt opprettes en prosjektorganisasjon som er ansvarlig for prosjektets gjennomføring og leveranser. (Innovasjon Norge)

Prosjekt – en egen organisasjon



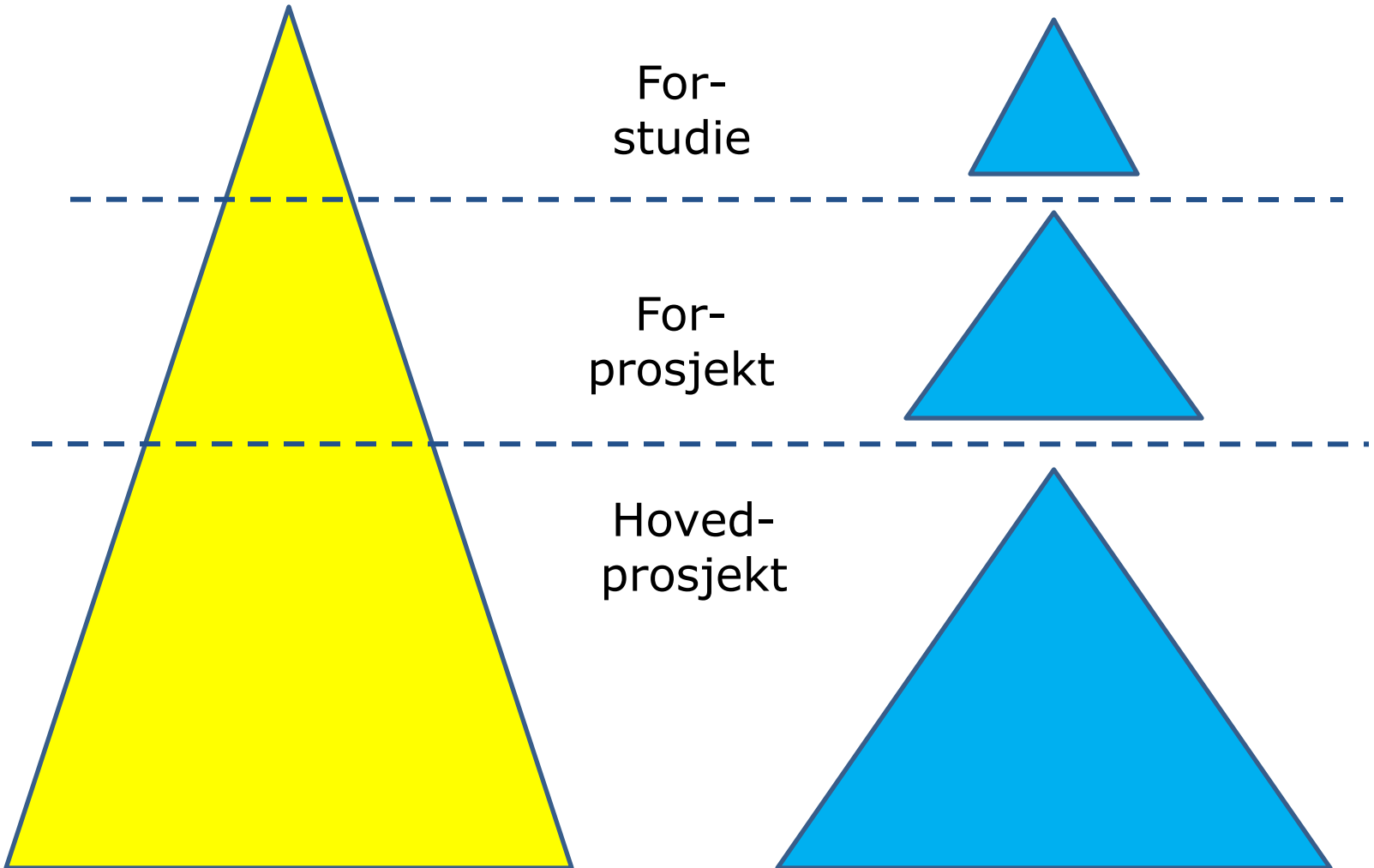
Erfaring har vist at det kan være smart å sammenligne prosjekt med et "datterselskap" og bruke aksjeloven mht roller og ansvar. Dette vil bli illustrert nærmere i kap 6 Organisering.

Når skal en bruke prosjekt som arbeidsform?

Ved hjelp av denne sjekklisten kan du se om oppgaven er egnet til å løses i prosjekt.

Kjennetegn ved oppgaven			
Har et klart mål og resultatkrav med konkret tidsfrist			Har et uklart mål – ingen spesifikke krav til leveranse
Berører flere avdelinger, krever koordinering			Hører naturlig inn under en avdeling
Kompleks oppgave med mange ukjente risikofaktorer			Enklere oppgave med kjente risikofaktorer
Gjøres sjeldent, har karakter av en engangsoppgave			Gjøres ofte, kjent hvordan det skal gjennomføres
Krav til flere typer kompetanse			Krever ikke flere typer kompetanse
Krever store ressurser			Krever mindre ressurser, f eks mindre enn X månedsverk
Krever eksplisitt tildeling av økonomiske midler			Løses innen driftsbudsjettet

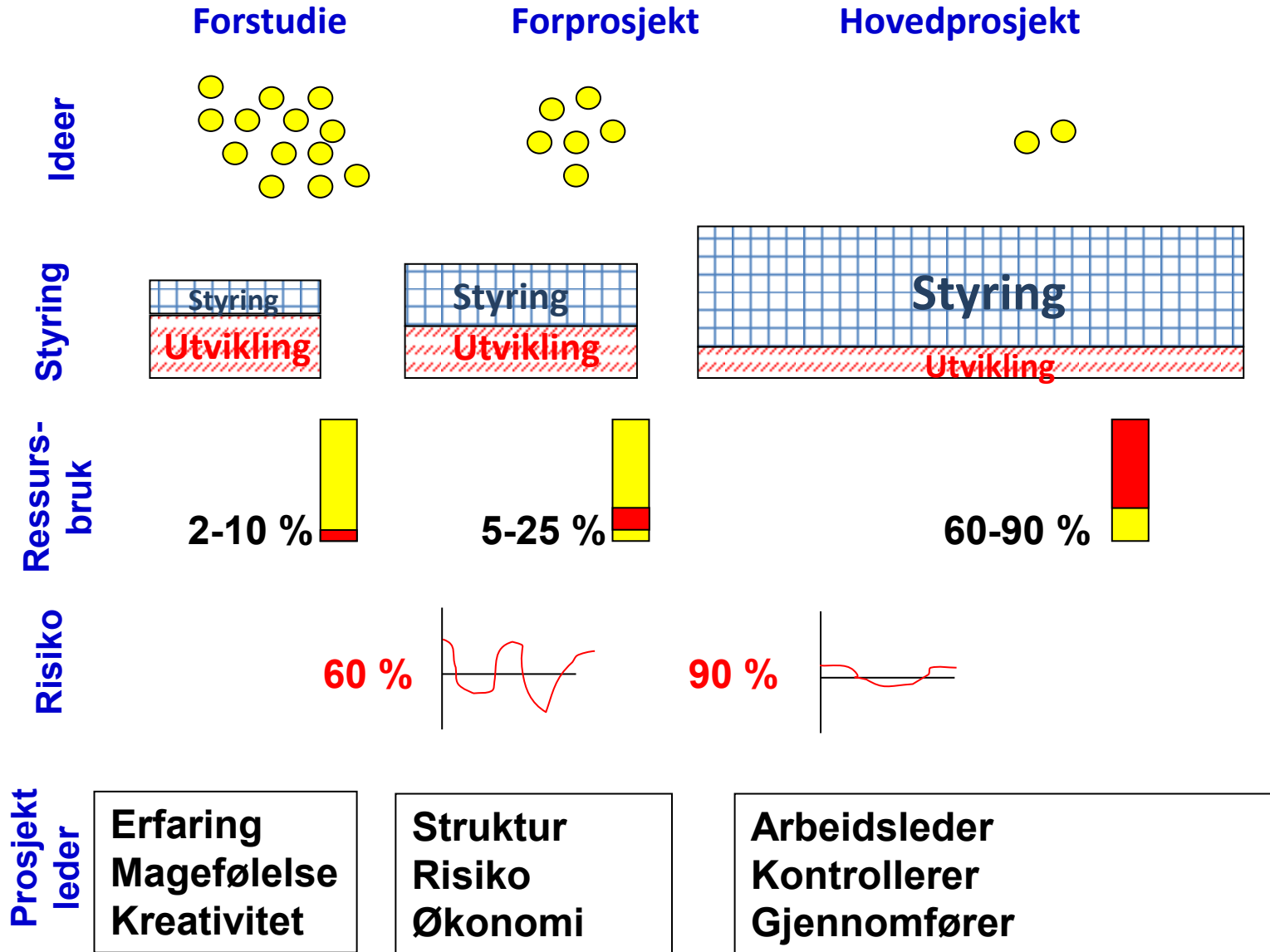
Fossefall eller faseinndeling?



Viktige argumenter

- Hver fase eget selvstendig prosjekt – ikke forpliktet til videreføring
- Bruk av FS: traktprinsippet – teste ut mange muligheter før en beslutter om hva en skal satse på videre.
- Risiko-utvikling og avklaring vs ressursinnsats
- Forsterket forankring og resultatfokus
- Muliggjør endring av eiere i hver fase
- Bruk av styringsgruppe avhengig av behov og fase
- Forskjellige krav til kompetanse og personlige egenskaper, spesielt til prosjektleder

Prosjektfasene



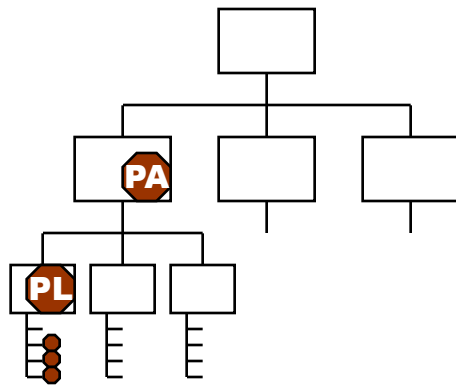
Organisasjonsformer

Bemanning av prosjektorganisasjonen

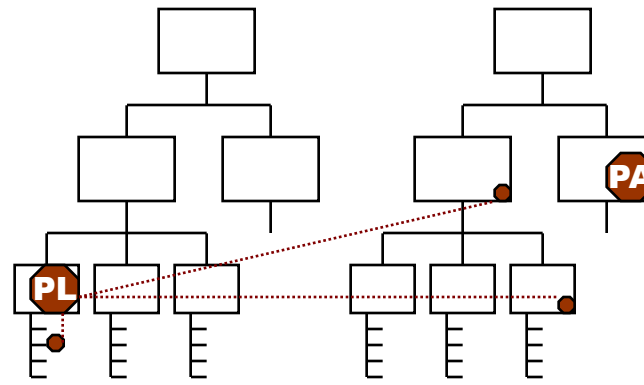
- Etableres i eksisterende linjeorganisasjon
- Etableres som matriseorganisasjon
- Etableres som “fast” linjeorganisasjon

***Uansett organisasjonsform vil roller og
ansvarsforhold være de samme!***

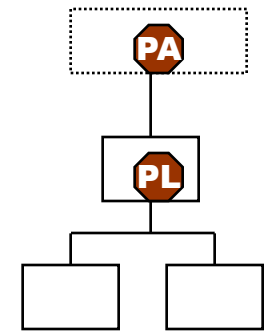
Hvor hentes ressursene fra?



Ressursene tas fra linjeorg. iht samme nivåer

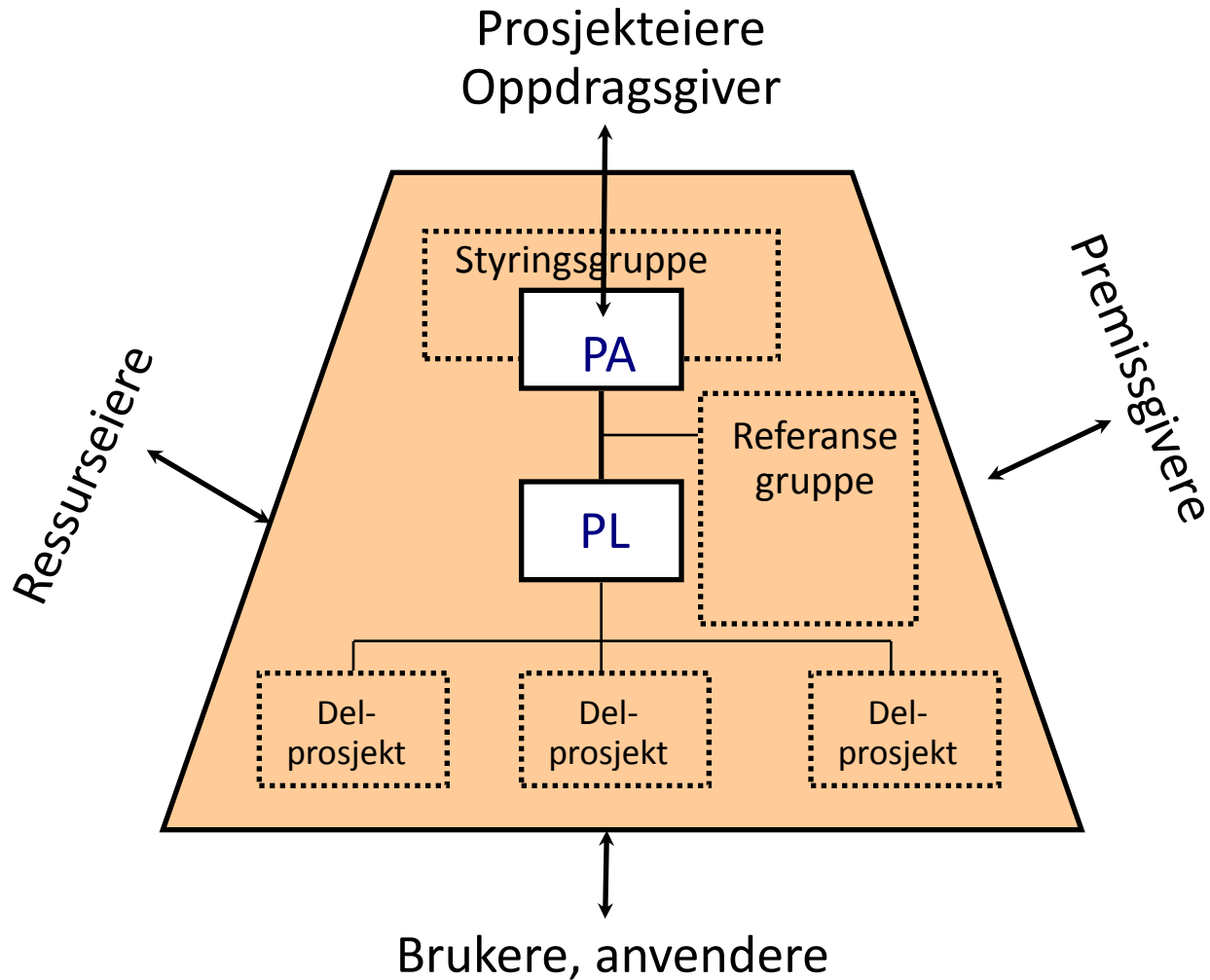


Ressursene tas fra forskjellige organisasjoner "matriseorg"



Det etableres egen linjeorg. for prosjektet

Prosjektkart



Roller og ansvar

Tenk aksjeselskap:

- Aksjonærer = eiere
- Styreleder = prosjektansvarlig
- Styret = styringsgruppe
- Daglig leder = prosjektleder
- Ansatte = prosjektmedlemmer

Forskjell: Aksjeloven kap 19

Erstatning og straff m.m. i aksjeselskap

Selskapet kan kreve at styremedlemmer, medlemmer av bedriftsforsamlingen, daglig leder, aksjeeiere, revisor eller granskere erstatter tap som de forsettlig eller uaktsomt har voldt det under utførelsen av sin oppgave. Revisjonsselskap som er revisor og den som har utført oppdraget på dets vegne, er i tilfelle solidarisk ansvarlig.

Stifter, medlem av styret eller bedriftsforsamlingen, daglig leder, ledende ansatte, firmategner og revisor som forsettlig eller uaktsomt overtrer bestemmelser gitt i eller i medhold av aksjelovens bestemmelser eller tilhørende forskrifter, kan etter kapittel 19 straffes med bøter eller fengsel inntil 1 år. Medvirkning straffes på samme måte.

Ingen ”prosjektlov”, derfor:

- Personlig ansvar; personnummer – ikke organisasjonsnummer
- Oppdrag gitt til prosjektansvarlig, ikke styringsgruppen
- Prosjektansvarlig og Prosjektleder er forskjellige personer – gir bedre ansvar og kvalitetssikring
- Mye fokus på roller og ansvar

Prosjekteier vs Prosjektansvarlig

Prosjekteier:

- Beslutter om prosjekt skal anvendes
- Konkretiserer oppdrag og samordner med øvrige eiere
- Utnevner og er samtalepartner for PA
- Må forholde seg til avvik ved resultat, tid, kostnader og risiko
- Mottar prosjektleveransen og sikrer denne i relasjon til øvrige eiere
- Ansvarlig for gevinstrealisering

Prosjektansvarlig:

- "Styreleder" i prosjektet
- Skal holde alle eiere orientert om prosjektfremdrift
- Må fremlegge avvik for prosjekteierne og drøfte alternativer
- Sikre at eiernes behov og intensjoner ivaretas
- Må gjennomføre Beslutningspunkt
- Overleverer prosjektresultatet

Prosjektansvarlig vs Prosjektleder

Prosjektansvarlig:

- Prosjekteiernes felles representant
- Styreleder
- Rekrutterer PL
- Samtalepartner for PL
- Leder SG og BP
- Ekstern informasjon
- Siste ord!

Prosjektleder:

- Daglig leder i prosjektet
- Skaffer ressurser og bemanning
- Saksforberedelse – møteavvikling
- Intern informasjon
- Prosjektregnskap
- Fagrapport og sluttrapport

Styringsgruppe vs Referansegruppe

Styringsgruppe

- Formell organisering med leder
- Referater
- Få – maks 5
- Beslutter
- Eiere – strategikompetanse
- Må samles – opptrer gjennom møter

Referansegruppe

- Uformell organisering uten ledelse
- Ingen formelle referat
- Kan være mange
- Gir råd
- Fagfolk – kompetansepartner
- Behøver ikke samles – opptrer ad hoc

En milepæl er

Dato – når må
denne hendelsen ha
skjedd for at
fremdriften er under
kontroll

+

En **hendelse** – et eller
annet har skjedd i
prosjektet – og dette kan
dokumenteres og/eller
observeres

Milepælene er en viktig del av
prosjektplanen mellom Prosjektansvarlig og
Prosjektleder for å sikre kontroll med
fremdrift og resultatutvikling i prosjektet

Eksempler på milepælfastsettelse

- Når viktige beslutninger skal være tatt
- Når delmål er oppnådd
- Når viktige aktiviteter er gjennomført
- Når formelle Beslutningspunkter skal være gjennomført
- Når PA/PL forøvrig ønsker en kontroll med fremdrift

Noen gode regler for milepæler

- Må være kontrollerbare: observerbare og/eller dokumenterbare
- Ikke for mange
- Ikke mer enn max 2 mnd mellom hver
- Ikke for mange forskjelligartede aktiviteter mellom to milepæler

Viktige dokumenter

- Prosjektoppdrag
- Prosjektplan
- Statusrapport
- Fagrappport
- sluttrapport

Prosjektoppdrag/bestilling

Lages av oppdragsgiver

1. Status
2. Mål og rammer
3. Organisering
4. Rapportering
5. Ressurser

Det vises til egen dokumentmal

Prosjektplanen

Er prosjektorganisasjonens beskrivelse av hvordan de vil løse oppdraget.

1. Mål og rammer
 2. Omfang
 3. Organisering
 4. Fremdrift og rapportering
 5. Risiko
 6. Ressurser
 7. Økonomi
 8. Underleveranser/kontrakter
- I noen prosjekter er det ofte viktig med en egen kommunikasjonsplan

En signert prosjektplan mellom PA og PL er en prosjektavtale

Prosjektplan

1. MÅL OG RAMMER

- 1.1 Bakgrunn
- 1.2 Prosjekt mål
- 1.3 Rammer

2. OMFANG OG AVGRENSNING

- 2.1 Oppgaveomfang/avgrensning

3. ORGANISERING

- 3.1 Prosjektledelse
- 3.2 Øvrige roller

4. BESLUTNINGSPUNKTER, OPPFØLGING OG MILEPÆLER

- 4.1 Beslutningspunkter
- 4.2 Oppfølging
- 4.3 Milepæler

5. RISIKOANALYSE

- 5.1 Kritiske suksessfaktorer
- 5.2 Kvalitetssikring

6. GJENNOMFØRING

- 6.1 Hovedaktiviteter
- 6.2 Tids- og ressursplaner

7. ØKONOMI

8. KONTRAKTER OG AVTALER

Statusrapport

Beskriver avvik fra prosjektplanen

1. Sammendrag
2. Avvik (resultat, kostnader, tid, risiko)
3. Forslag til tiltak
4. Vurdering av måloppnåelse

Det vises til egen dokumentmal

Mal for statusrapport (forsiden)

Prosjekt nr:

Saksnr:

Prosjektnavn:

Periode:

Prosjektleder:

Prosjektansvarlig:

Slukk de lysene som ikke passer:



**Prosjekt iht plan.
Måloppnåelse realistisk**



**Prosjekt under kontroll.
Måloppnåelse fortsatt
realistisk**



**Prosjekt IKKE under kontroll.
Måloppnåelse ikke sannsynlig**

Kort sammendrag:

Mal for statusrapport (etterfølgende sider)

1. Måloppnåelse

1.1 Avvik fra prosjektplan

1.2 Prognose

2. Framdrift

2.1 Avvik fra prosjektplan

2.1 Prognose

3. Ressursbruk og økonomi

3.1 Avvik fra prosjektplan

3.2 Prognose

4. Risiko

4.1 Avvik i risikobildet

5. Korrektive tiltak

5.1 I forhold til mål

5.2 I forhold til tid/framdrift

5.3 I forhold til ressurser og økonomi

5.4 I forhold til endret risiko

6. Spesielle problemer og utfordringer

6.1 Problemer

6.2 Utfordringer neste periode

7. Prosjektleders egen vurdering

7.1 Måloppnåelse

7.2 Andre forhold

Fagrappport

Fagrappport er prosjektorganisasjonens svar på prosjektoppdraget med anbefaling om videre arbeid.

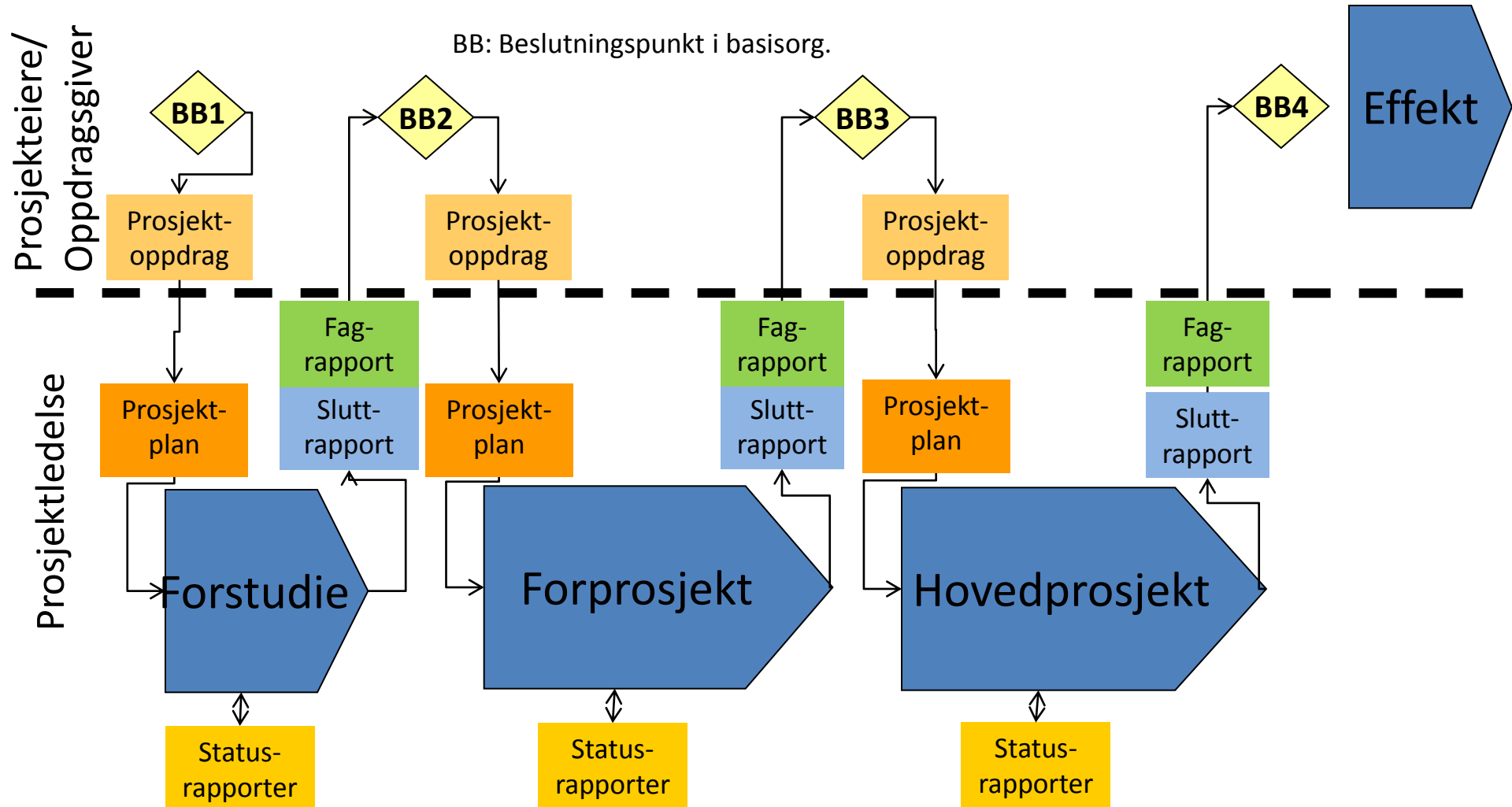
Fagrappportens innhold og omfang vil avhenge av prosjektoppdraget. Det kan derfor ikke lages noen mal.

Sluttrapport

Sluttrapport er den administrative ”avkviktering” fra prosjektorganisasjonen.

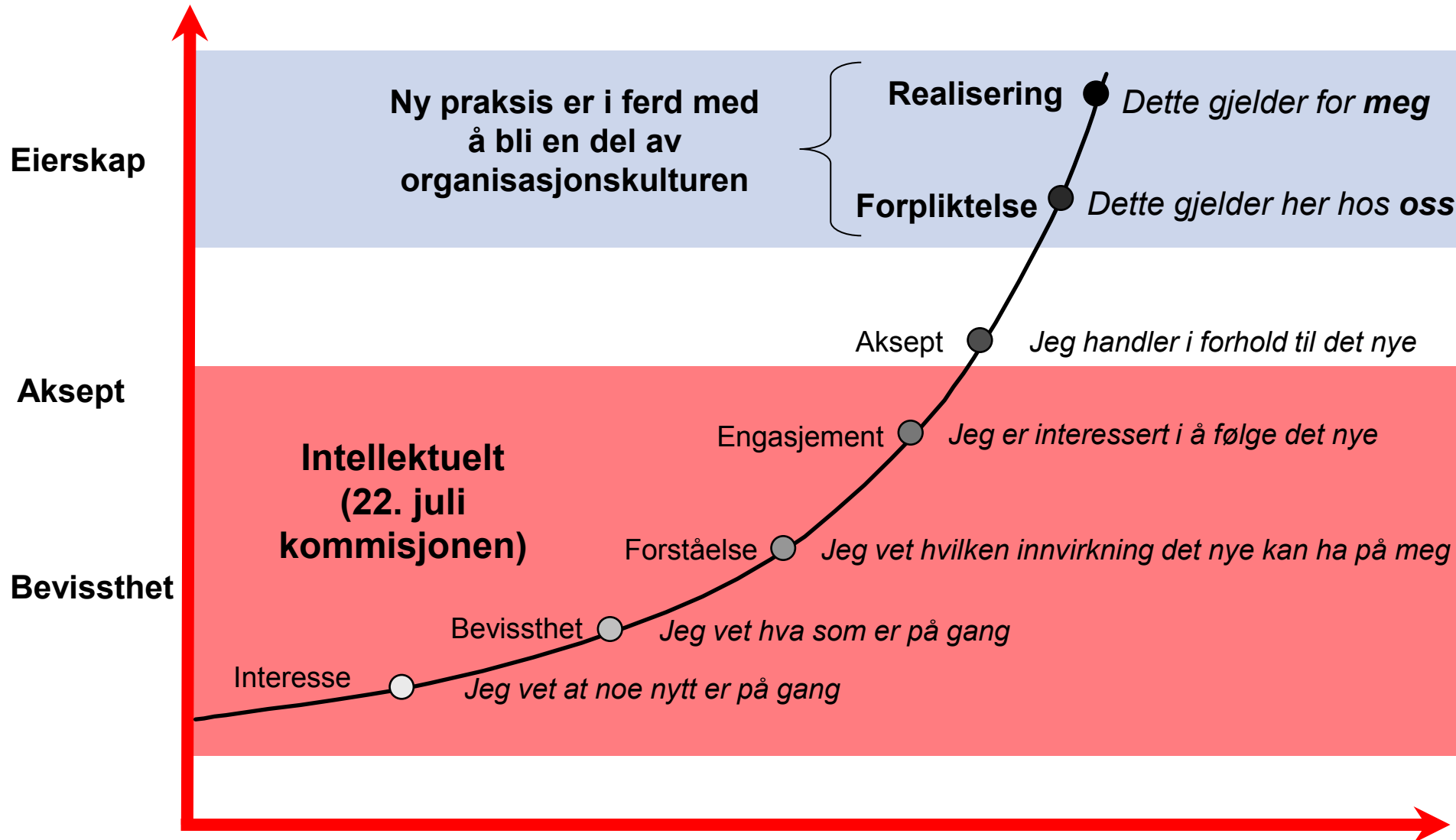
1. Vurdering av måloppnåelse
2. Vurdering av prosjektgjennomføring
3. Prosjektregnskap (kroner og timeverk)
4. Viktige erfaringer
5. Arkiveringshenvisninger
6. Anbefaling

Prosjektdokumenter



Eierskap og forankring

Fra bevissthet til aksept og eierskap



Ulike eierskap

A-eier: Krever aktiv innsats mht å konkretisere mål, organisering, krav til fremdrift og ressursinnsats. Prosjektets resultat betyr mye for basisorganisasjonen

B-eier: Deltar med noen ressurser – er opptatt av resultatene

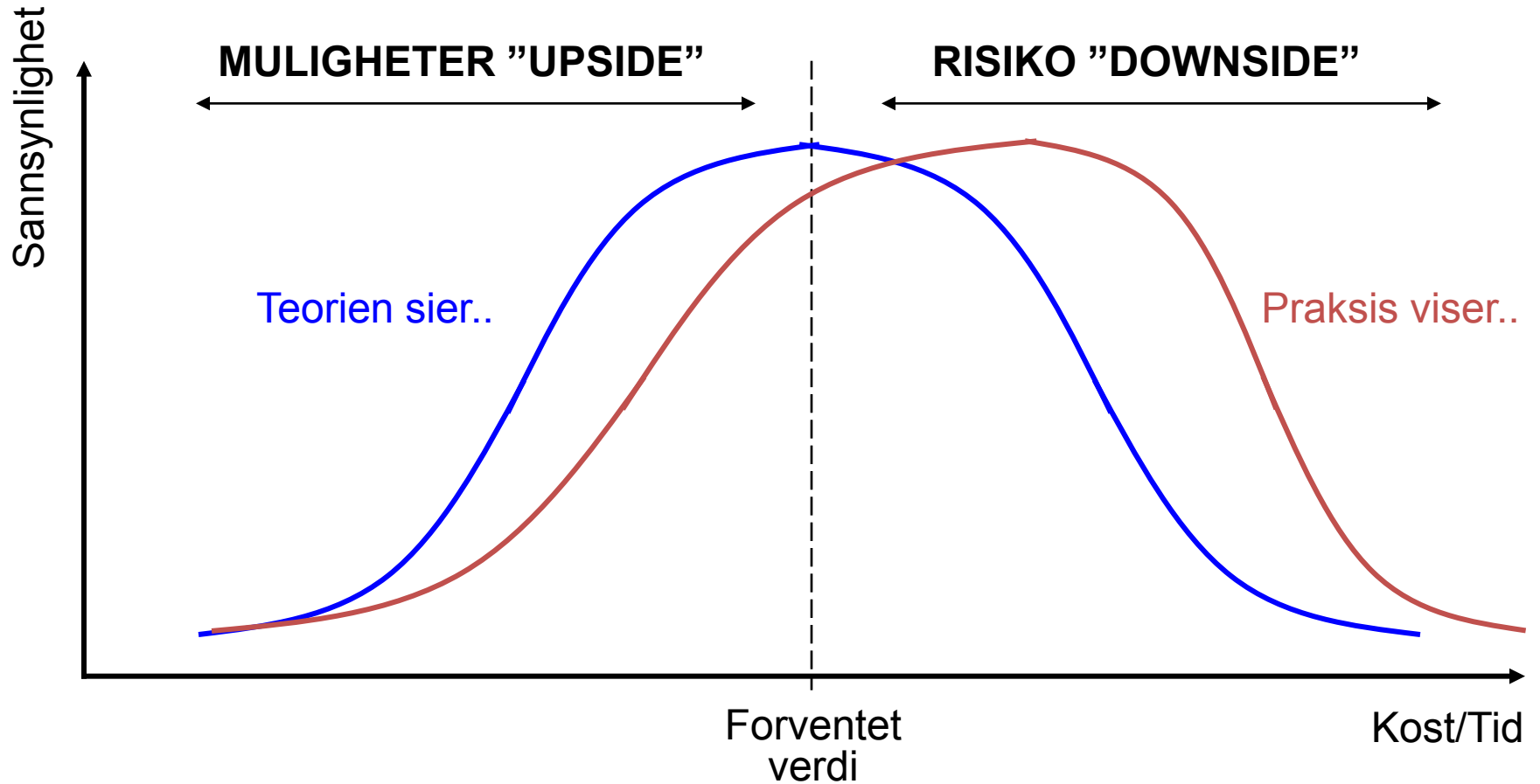
C-eier: Ønsker å delta og profilere seg som «eier», men har lite å bidra med konkret ut over ressurser. Er positivt interessert i resultatet

Utsjekk – tilbake senest kl 10.40

Risikovurdering

- Risikoavdekking
- Risikovurdering
- Kritisk suksessfaktor

Usikkerhet i prosjekter



Definisjoner

- **Usikkerhetsfaktorer**
 - Er en faktor som kan påvirke gjennomføring eller måloppnåelse i et prosjekt – helt eller delvis.
- **Kritiske faktorer**
 - Er de usikkerhetsfaktorer som gjennom analyse skiller seg ut som kritiske. Dvs. der det er nødvendig å iverksette tiltak for at faktoren ikke skal velte prosjektet.
- **Kritiske suksessfaktorer**
 - Er de kritiske faktorer som det ikke er mulig å iverksette tilstrekkelige tiltak mot og som derfor vil utgjøre en trussel mot måloppnåelse. Oppfølging av de kritiske suksessfaktorene er viktig i prosjektgjennomføringen.

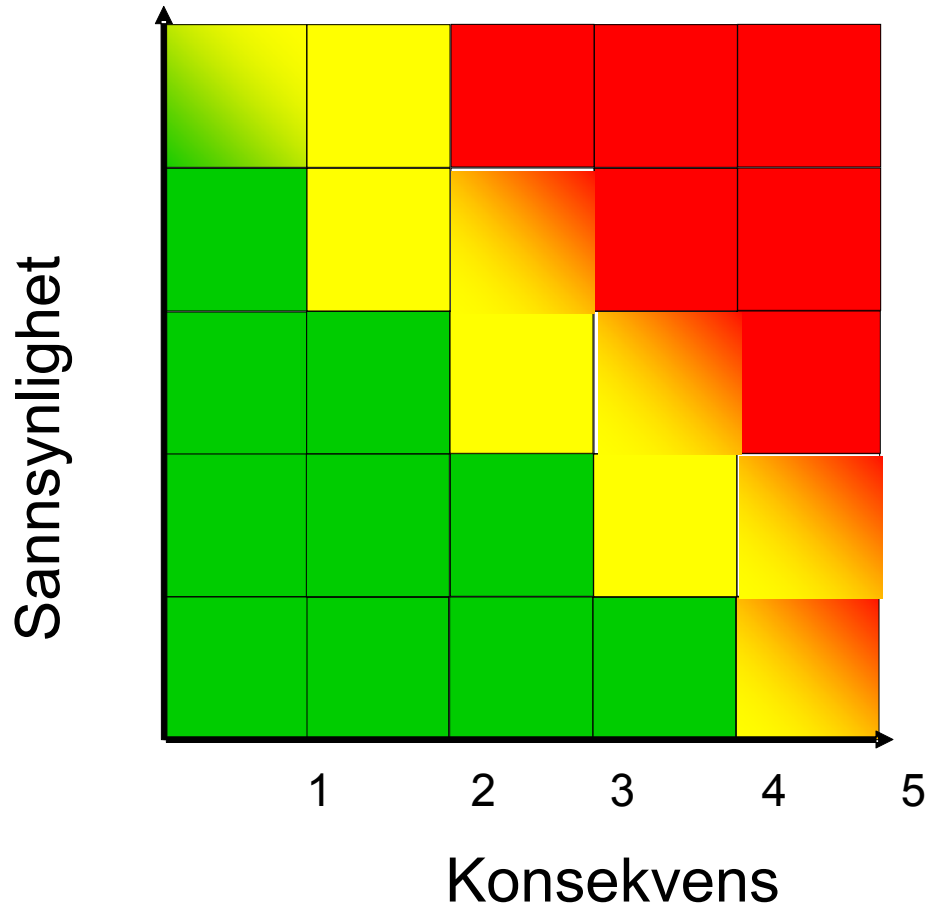
Risiko

Er produktet av to elementer:

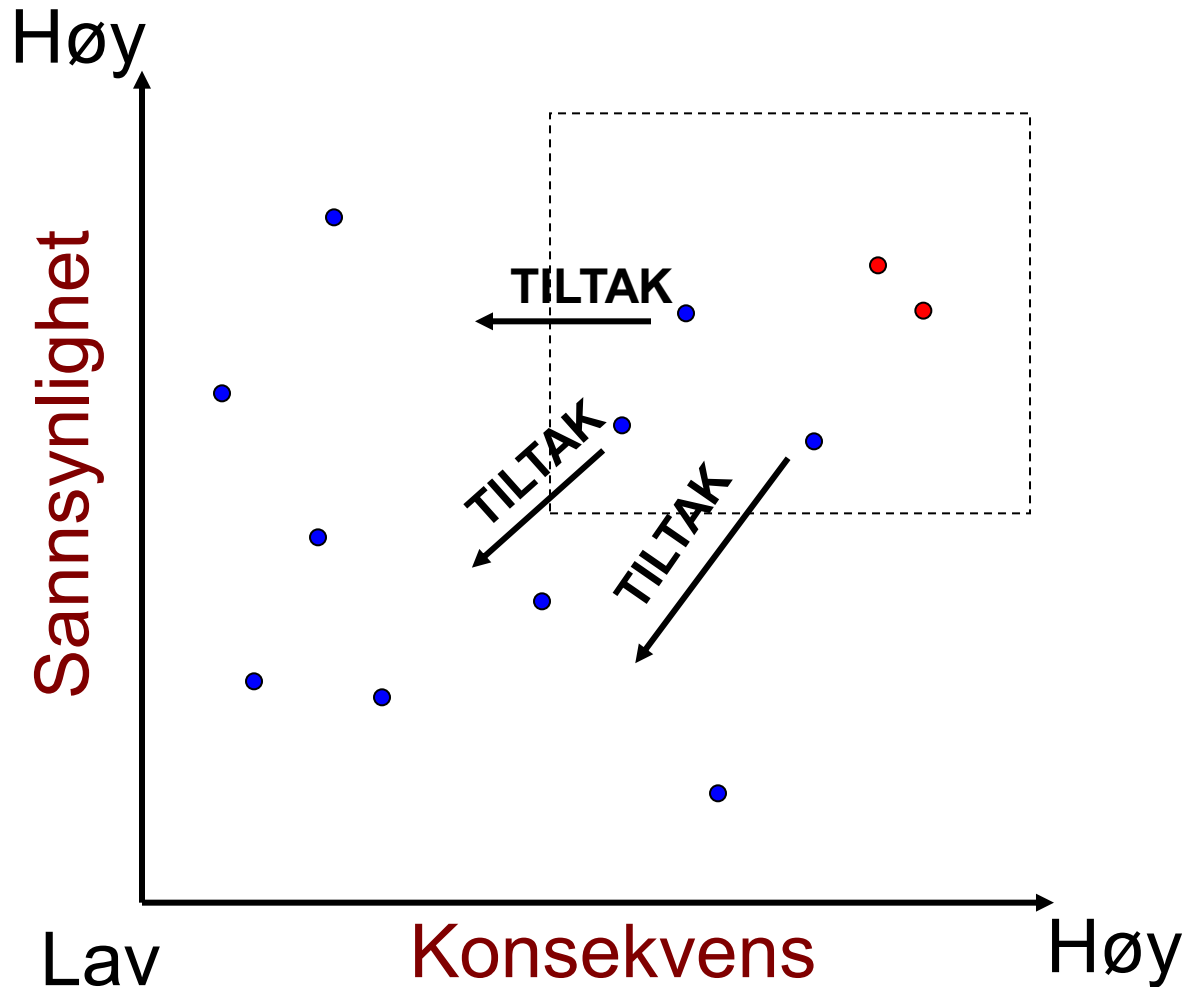
- Sannsynligheten for at en faktor vil inntreffe
- Konsekvensen hvis faktoren inntreffer

Risiko – minirisk - metodikk

Risikovurdering



Risikohåndtering



1. Usikkerhetsfaktorer identifiseres og vurderes.
2. Tiltak iverksettes mot kritiske faktorer.
3. Kritiske suksessfaktorer følges opp i prosjektgjennomføringen.

Risikoanalyse

1. "Brainstorming"

- List opp alle tenkelige usikkerhetsfaktorer helt ukritisk.

2. Sannsynlighet og konsekvens

- Gjør en vurdering av sannsynlighet og konsekvens og kalkuler risikoverdier. Identifiser kritiske faktorer (de med verdi ≥ 9).

3. Tiltaksplan

- Finn ut hvilke tiltak som må gjøres for å redusere risikoverdiene til < 9 og lag en plan for dette. Identifiser eventuelle kritiske suksessfaktorene og begrunn disse.

Tiltak for å redusere risiko

- Alltid vurdere hva er mulig risiko
 - Hvordan er ikke det viktigste
 - Men gjør det!
- Redusere sannsynligheten (forebygging)
 - Bevisstgjøring viktigste forebygging
- Redusere konsekvensen (beredskap)

Risikomatrise

Usikkerhetsfaktor	Sannsyn- lighet (1-5)	Konse- kvens (1-5)	Risiko- verdi (S x K)	Tiltak
Forsinkelse hos underleverandør	2	3	6	
Manglende tilgang på personell	4	4	16	Ressursavtaler Back-up ressurser
Strategiendring som stopper prosjektet	1	5	5	
Feil kompetanseprofil i prosjektteam	3	4	12	Kompetansekartl. Intervjuer

Hvordan skal en risikovurderere

- Alltid og alltid informere om risikobildet
- Risikovurderingen skjer internt
 - Bevisstgjørende prosesser
 - Avdekke de svake leddene
- Skal inneholde en plan som definerer tiltak, ansvar, frister og kostnader (konsekvenser)
- Sjekkliste
 - Krav til kompetanse
 - Krav til infrastruktur
 - Politiske/administrative forhold
 - Markedsmekanismer
 - Naturkrefter
 - Teknologi (produksjon)
 - Økonomi
 - Forurensing
 - Arbeidsmiljø

Målstruktur

Hvordan sikre at det er sammenheng
mellom prosjektets mål og
organisasjonens mål

Resultatkjede



- ❑ **INNSATSAFAKTORER** er de ressursene aktørene har til rådighet eksklusivt budsjett
- ❑ **AKTIVITETER** kan være det som skjer i de enkelte prosjekt: fysiske investeringer, etablererkurs, næringshage, profileringskampanjer
- ❑ **PRODUKTER OG TJENESTER** er det aktivitetene resulterer i. Dette kan være utredninger, nettverk, samarbeid, lokale tjenester, bredbånd, etc
- ❑ **BRUKEREFFEKTER** (eller direkte effekter) er effekter for brukerne i form av endret adferd: lønnsomhet, nyetableringer, kompetanse og innovasjon
- ❑ **SAMFUNNSEFFEKTER** er vanligvis knyttet opp mot det overordnede målet med prosjektet: sysselsetting, verdiøkning og bosetting

Resultatkjede



Prosjektprosessen

Forstudie: avklare mulighet
Forprosjekt: dokumentasjonsgrunnlag for hovedprosjekt
Hovedprosjekt: realisere målsatt produkt/tjeneste

Prosjekt mål

Resultatmål

Gevinst-realiserings

Sikre at resultat av utviklingsprosessen (prosjektprosessen) når ønskede effekter

Effekt mål

Prosjekt mål: leveranse fra prosjektfasen

Resultat mål: leveranse fra hovedprosjektet

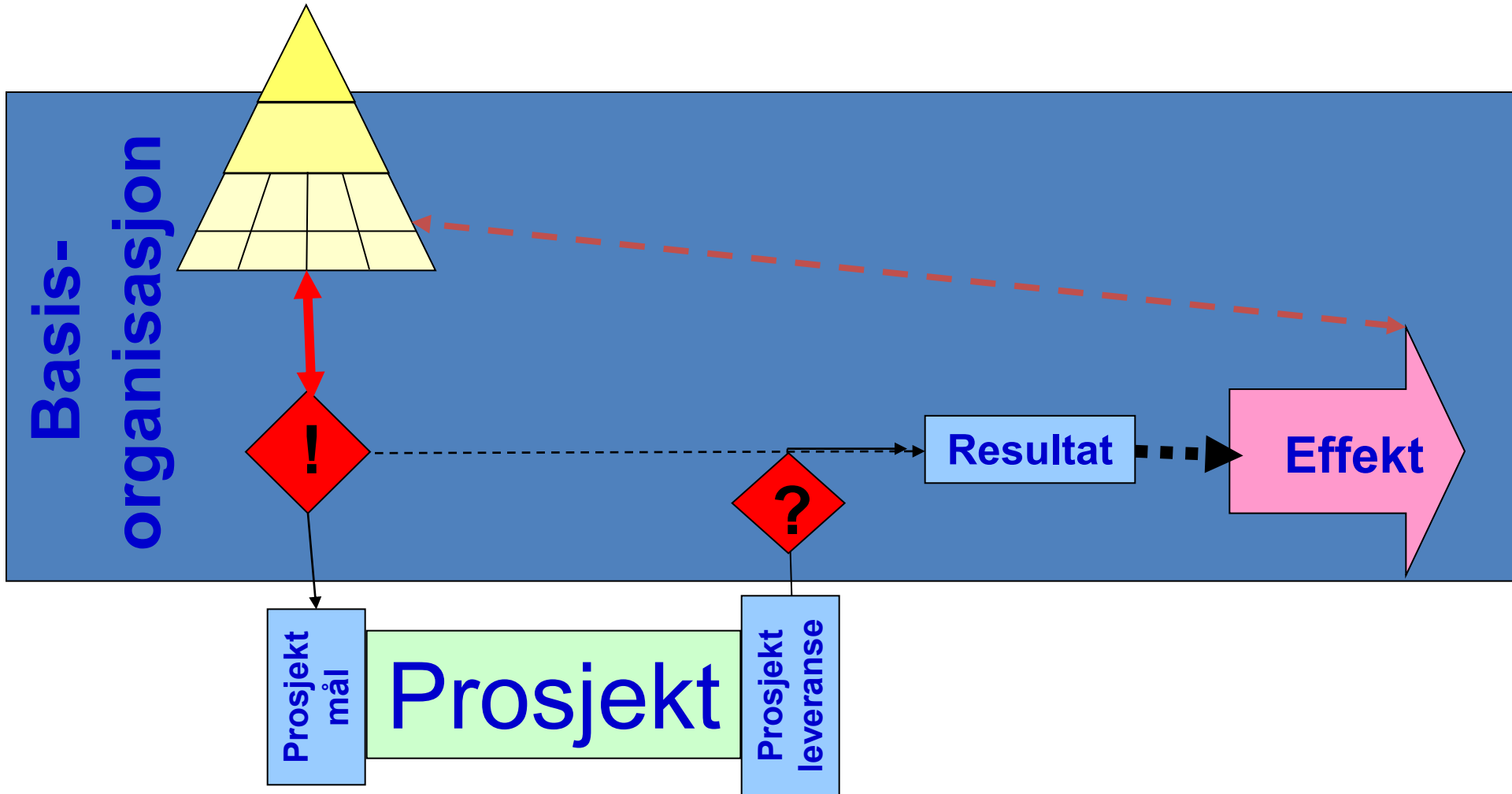
Effekt mål: realisering av resultatmål til bruker- og samfunnseffekter

Målstruktur

For å nå **virksomhetens visjon** kan målstrukturen deles inn slik:

- **Effektmål**
 - Hvilke effekter/gevinster ønsker prosjekteier(e)/oppdragsgiver å oppnå med resultatet av hovedprosjektet? Hva er den egentlige hensikt med utviklingsoppgaven
- **Resultatmål**
 - Hvilket resultat skal foreligge ved slutten av hovedprosjektet?
- **Prosjekt mål**
 - Hvilke leveranser vil forestående prosjektfase ha? Dette er prosjektorganisasjonens mål!

Målstruktur



SMARTe målbeskrivelse

S = Spesifisert

M = Målsatt

A = Aksept for oppdraget

R = Realistisk

T = Tid og kostnadssatt

e = enkelt

Husk:

- Det er alltid oppdragsgiver som formulerer målene.
- Effekt- og resultatmål må selvsagt være forankret i virksomhetens målstruktur
- Tips 1: La Forprosjektet komme med forslag til hvordan gjennomføre/måle gevinstrealiseringen
- Tips 2: La Hovedprosjektet utføre en ”nullpunkt-måling”
- HUSK: Det er alltid prosjektmålet som er oppdraget til prosjektorganisasjonen – altså prosjektleveransen

Gevinstrealisering

Hvordan realisere effektmålet

Definisjon

Gevinstrealisering er noe mer enn initielle [kost / nytteberegninger](#) og utarbeidelse av [business case](#) (selv om dette gjerne er viktige elementer i en gevinstrealiseringssprosess). Gevinstrealisering er også noe mer enn evaluering i etterkant av et prosjekt.

Gevinstrealisering er en ledelsesoppgave og er en prosess som løper fra prosjektidé til man har tatt ut ønskede gevinster.

En rekke verktøy kan benyttes for å understøtte gevinstrealiseringssprosesser. Samlinger med verktøy og teknikker refereres gjerne til som [metodiske tilnærminger](#). (Wikipedia)

Prosesen

- Når en forstudie skal iverksettes må Oppdragsgiver – og andre A-eiere – ha et uttalt effektmål som henger sammen med organisasjonens langsiktige mål
- Når et forprosjekt skal iverksettes bør effektmålet konkretiseres og gjennom forprosjektet bør det fremkomme hvilke indikatorer som kan brukes og metode for måling av gevinstrealiseringen
- Når et hovedprosjekt iverksettes bør effektmål med gevinster være klarlagt og periodisert. Gjennom hovedprosjektet bør så målemetodene utarbeides og 0-punktmåling gjennomføres.
- Ved avslutning av hovedprosjektet må eierne (koordinert av oppdragsgiver for hovedprosjektet) ha laget en gevinstrealiseringsplan

Ansvar for gevinstrealisering

- Prosjekteier har ansvaret for gevinstrealisering
 - Beslutter å gjennomføre en oppgave som et prosjekt
 - Utformer prosjektoppdrag og utpeker prosjektansvarlig
 - Er mottaker av prosjektresultatet og har ansvaret for å realisere ønsket effekten med dette resultatet.
- Prosjektorganisasjon for hovedprosjekt har ansvaret for å realisere resultatmålet
 - Mottar og aksepterer prosjektoppdrag
 - Gjennomfører prosjekt
 - Leverer prosjektresultat iht prosjektoppdrag
 - Har fokus på effektmålet i prosjektgjennomføringen

Fallgruver i gevinstrealiseringsfasen

- Manglende eller mangelfull gevinstrealiseringsplan
- Motstand mot forandring
- Manglende måltall – hva og hvor mye skal endres/måles
- Ledelsen tar ikke ansvar for videreføringen – gevinstrealiseringen!
- Hvor ble det av prosjektledelsen – de som kunne alt?
- Hvordan skal frigitt tid utnyttes
- Mangelfull individuell og organisasjonsmessig læring

Suksessfaktorer for gevinstuttak gjennom prosjektfasene

- Kommunisere mål og forventet gevinst
- Eierskap hos ledelsen gjennom alle prosjektfasene
- Sikre at organisasjonen har tilstrekkelig gjennomføringsevne, motivasjon og kompetanse i de ulike prosjektfasene
- Sette klare prosjektmål og mål knyttet til leveranser
- Nytte/kostnadsanalysen utvikles til en gevinstplan, og videre til en konkret gevinstrealiseringsplan for å nå de mål som er definert

Gevinstrealiseringsplan

En god gevinstplan har følgende **kjennetegn**:

- Har forankring i virksomhetens styringsdokumenter og eierskap hos linjeledelsen
- Er realistisk og har gjennomføringstroverdighet
- Angir antatte betingelser for realisering av mål og gevinster
- Angir utgangsverdi for ressursmåling (før prosjektstart) for å verifisere tall

En gevinstrealiseringsplan bør alltid inneholde **en beskrivelse av**:

- Hvilke gevinster som virksomheten skal ta ut (konkret og detaljert)
- Hvilke konkrete beslutninger og tiltak som forutsettes for at gevinstene skal tas ut, herunder hindringer og barrierer
- Når gevinstene skal tas ut (i prosjektfasen og/eller i etterkant)

Gevinstrealisierungsplan

En gevinstrealisierungsplan bør inneholde en konkret beskrivelse av de sentrale og påvirkbare gevinstene som skal tas ut (hva man ønsker å oppnå), spesifisert etter:

- ✓ Når i tid gevinsten forventes realisert
- ✓ Resultatindikatorer for de ulike gevinster
- ✓ Hvor gevinsten vil oppstå (i hvilken avdeling i virksomheten, ved hvilket steg i arbeidsprosessen, ute hos bruker, med mer)
- ✓ Utpeke ansvarlig for at gevinstene realiseres
- ✓ Nødvendige beslutninger for realisering
- ✓ Forutsetninger og nødvendig tilrettelegging for å ta ut gevinstene, f eks opplæring i nye rutiner og systemer, beslutninger om organisasjonsendringer, etc.