

Er I klar til en digital transformation?

Executive briefing

"Mange tilbud på komplekse IT-projekter er som et mangelfuldt svar på et upræcist spørgsmål."

- Bent Mosgaard -

Topleder

(Det skal en topleder forstå i indledningen)

Marts 2026

EXECUTIVE BRIEFING

1 Executive summary	3
2 Hvor galt kan det gå!.....	4
2.1 Hvorfor berør transformationer topledelsen	4
2.2 Fakta om projekter	5
3 Hvad skal du gøre.....	6
3.1 Inden opstart	6
3.2 I opstarten	7
3.3 I transformationen	8
4 Strategiske overvejelser	9
4.1 "Tænk langsomt"	9
4.2 "Strategisk vildledning I" og "forpligtelsesfælde"	10
4.3 Valg af tilgang	11
4.4 Komplexitet I og forventningsafstemning der fejler	12
4.5 Projektportefølje I.....	13
5 Afslutning	14
5.1 Koncepter	14
5.2 Overordnede rammer for transformation	15
5.3 Gaven af koncepterne	16
6 Materiale om digital transformation	17
6.1 Topleddesdokumenter	17
6.2 Digitaliseringsrejse – Det fulde materiale Afslutning	18

1 Executive summary

Digital transformation er en nødvendighed for moderne virksomheder, og topledelsen spiller en afgørende rolle for succes. Dokumentet adresserer de centrale udfordringer og løsninger, som topledere skal forholde sig til for at sikre, at digitale transformationsprojekter lykkes.

Hovedpointer:

1. **Transformation kræver ledelsesmæssigt ejerskab:** Det er ikke nok at overlade processen til IT-afdelingen eller eksterne leverandører. Toplederen skal skabe retning, sikre ejerskab og forankre transformationen i organisationen.
2. **Kompleksitet skal vurderes systematisk:** Projekter fejler ofte, fordi kompleksiteten undervurderes. Der skal foretages en grundig vurdering af organisatoriske, procesmæssige og teknologiske dimensioner.
3. **Forventningsafstemning er afgørende:** Manglende afstemning mellem virksomhed og leverandør om roller, ansvar og omfang fører til misforståelser, forsinkelser og øgede omkostninger.
4. **Ledelsens ansvar:** Toplederen skal aktivt deltage i alle faser – fra scoping og implementering til fastholdelse af nye processer og kultur.
5. **Kompetencebehov:** Hvis ledelsen ikke har de nødvendige kompetencer, bør der ansættes eller hentes eksternt hjælp for at sikre projektets succes.
6. **Modeller og tilgange:** Dokumentet præsenterer forskellige projektmodeller og fremhæver, at klassiske tilgange ofte er utilstrækkelige ved komplekse transformationer.
7. **Risici ved manglende indsigt:** Uden tilstrækkelig forståelse og kompetencer risikerer virksomheden kaos, tab af nøglemedarbejdere, budgetoverskridelser og manglende forretningsmæssige gevinster.



Anbefalinger

1. Invester i både teknologi og mennesker.
2. Skab governance og ejerskab i organisationen.
3. Redesign kundeoplevelser med digitalt fokus.
4. Brug strukturerede værktøjer til kompleksitetsvurdering.
5. Priorité dialog, træning og støtte til medarbejderne gennem hele processen

Dokumentet er et praktisk og erfaringsbaseret værktøj, der hjælper topledere med at undgå de klassiske faldgruber og sikre, at digitale transformationer skaber reel værdi for virksomheden.

2 Hvor galt kan det gå!

2.1 Hvorfor berør transformationer topledelsen

Påstand: Bestyrelser og topledelse kan i visse tilfælde hæmme transformationer allerede inden projektet igangsættes, hvis der mangler tilstrækkelig forståelse for transformationens karakter og kompleksitet.

Så galt kan det gå!

Det er ikke alle transformationer, der ender i problemer, men de, der gør, ville have været betydeligt bedre stillet, hvis virksomhedens topledelse havde haft en dybere forståelse for den kompleksitet, som deres transformationer indeholder.

Som rådgiver inden for digitaliseringsprojekter har jeg gennem årene observeret adskillige eksempler på fejlslagne transformationer. F.eks.:

- Et projekt med et budget på 9 mio. kr. endte med en samlet omkostning på 27 mio. kr.
- En løsning udviklet over to år blev opgivet efter at have investeret ca. 3 mio. kr. og en mængde interne timer, blandt andet fordi brugerinvolvering blev overset undervejs.
- En implementering blev leveret rettidigt, men uden at opnå de forventede gevinster, da forretningsmæssig forankring udeblev.

Desværre kunne listen med lignende erfaringer fortsættes, og i langt de fleste tilfælde vurderer jeg, at årsagen skal findes i manglende forståelse for transformationers dimensioner og kompleksitet hos både kunde og IT-leverandør.

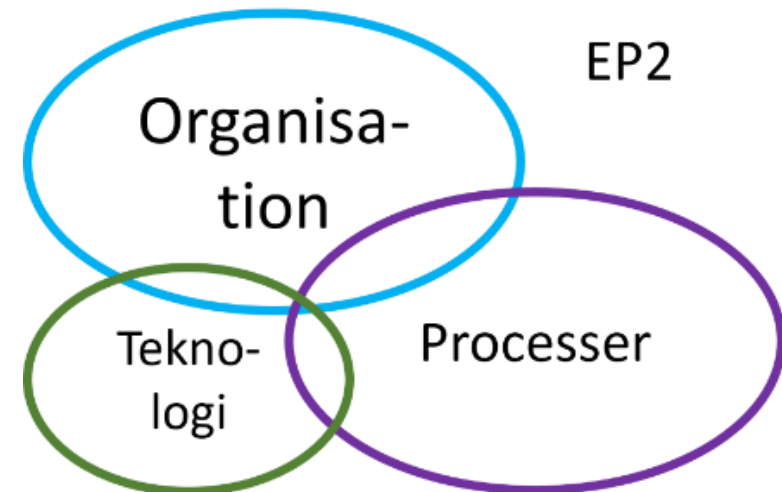
Hvorfor transformation?

Teknologien udvikler sig eksponentielt, og virksomheder, der ikke tilpasser sig, risikerer at miste relevans og konkurrenceevne. Transformationen handler ikke kun om teknik, men om at skabe værdi gennem:

- Øget effektivitet og lavere omkostninger
- Bedre kundeoplevelser og nye digitale kanaler
- Innovation og forretningsudvikling
- Medarbejdertrivsel

Der er lavet en del **påstande** i materialet, og disse er ofte om emner, jeg oplever, hvor kunder og it-leverandør misforstår hinanden. Så hvis der er alt for mange påstande, du ikke er enige i, vil det være en god ide at læse mere forklaring i afsnittet med påstanden, for at få mere indblik i påstandens fundament.

Det er vigtigt at understrege, at påstandene udelukket er erfaringsbaseret og ikke datamæssigt understøttet. Mere om dette i næste afsnit.



2.2 Fakta om projekter

Påstand: Større transformationer er, noget af de mest komplicerede projekter der findes

Nogle ledere har måske bemærket, at man ikke skal gøre kompleksitet større end nødvendigt. Det er vigtigt at vælge en tilgang, der hverken er for enkel eller for omfattende, for det er afgørende for succes.

Erfaringen viser dog, at mange vælger en for simpel strategi, ofte fordi de ikke kender til det rette kompleksitetsniveau. De metoder og værktøjer, jeg beskriver i materialet, bygger på solid erfaring fra tidligere transformationer, og har vist sig værdifulde for organisationer, der vil reflektere over deres processer.

Som introduktion til transformationsarbejde kan jeg absolut anbefales bogen **”Få store ting gjort”** af Bent Flyvbjerg (professor ved CBS og Oxford University) og Dan Gardner.

Et forskerhold under Bent Flyvbjerg har samlet data fra over 22.000 projekter verden over, som danner grundlag for bogens forskellige analyser og efterfølgende strategiske anbefalinger.

Det fremgår blandt andet, at IT-projekter og transformationer er blandt de mest komplekse projektyper med stor sandsynlighed for betydeligt efterarbejde (Også kalde projektets ”hale”).

Databasen viser gennemsnitlige omkostningsoverskridelser for IT-projekter 73 %, og der er 18 % risiko for overskridelser på 447 %. Desværre jo meget godt i tråd, med mine historier i foregående afsnit.

Bogen forklarer også, hvordan ”modularisering” (legoklods-modellen) kan bruges til at reducere projektkompleksitet.

Min vurdering er, at grunden til at it-projekter og transformationer er blandt de mest komplekse, er at dette ikke, er lykket at modulariseres disse – en transformation indeholder mange mennesker, områder, procesklasser, processer og features uden fællesnævnerer udover metoder og værktøjer.

Bogens fakta og konklusioner stemmer også generelt overens med mine egne erfaringer og anbefalinger inden for transformationsledelse, og den generelle utilstrækkelige evne til at vurdere kompleksitet og risiko i projekter generelt, og giver en god forklaring på, hvorfor de metoder og værktøjer jeg bruger, giver mening.

I de næste afsnit kommer der input til, hvad det vil være en fordel, du som topledere bør gøre og forstå, så du kan hjælpe projektets ledelse, med at undervurdere din virksomheds transformation. I slutningen af dette dokument er det en oversigt over det fulde materiale, jeg har lavet om transformationer, og hvem der er interessenter for materialet.

PROJEKTTYPE	(A) GENNEM-SNITLIG OMKOSTNINGS-OVERSKRIDELSE [%] ²	(B) % AF PROJEKTER I HALEN (≥ 50% OVERSKRIDELSE)	(C) GENNEM-SNITLIG OVERSKRIDELSE FOR PROJEKTER I HALEN [%]
Oplagring af atomaffald	238	48	427
Olympiske Lege	157	76	200
Atomkraft	120	55	204
Vandkraftdæmninger	75	27	186
IT	73	18	447
Dæmninger (ikke vandkraft)	71	33	202
Bygninger	62	39	206
Luft- og rumfart	60	42	119
Forsvar	53	21	253
Bustrafik	40	43	69
Jernbaner	39	28	116
Lufthavne	39	43	88
Tunneler	37	28	103
Olje og gas	34	19	121
Havne	32	17	183
Hospitaller, sundhed	29	13	167
Minedrift	27	17	129
Broer	26	21	107
Vand	20	13	124
Fossil termisk energi	16	14	109
Vej	16	11	102
Rørledninger	14	9	110
Vindkraft	13	7	97
Energitransmission	8	4	166
Solenergi	1	2	50

KILDE: FLYVBJERG DATABASE

3 Hvad skal du gøre

3.1 Inden opstart

Påstand: Hvis topledelsen ikke forstår indholdet i de tre vigtige ledelsesdokumenter fra mit materiale, kan det i høj grad påvirke virksomhedens succes med transformationsprocessen.

Det er ikke nødvendigt, at digitale transformationer udvikler sig negativt, som vist ovenfor. I mit materiale om digitale transformationer præsenteres en model med tilhørende metoder og værktøjer til at minimere de klassiske udfordringer, og forbedre chancen for succes.

Der findes med sikkerhed andre veje til succesfuld transformation, men her beskrives den tilgang, jeg gennem mange års erfaring har forfinet og anvendt. Som topleder bør du overveje følgende essentielle spørgsmål, før en transformation igangsættes:

1. Kan ledelsen vurdere kompleksiteten og placere virksomhedens transformation korrekt på scoreboardet til højre?
2. Forstår ledelsen hvilke krav denne kompleksitet stiller til organisationen, de nødvendige kompetencer og ressourcer til at håndtere transformationen?
3. Forstå ledelsen forskellen på en operationel projektledelse og ledelse af komplekse forandringer?
4. Har topledelsen et realistisk billede af opgavens omfang baseret på scoringen til højre?
 - Er potentielle væsentlige udfordringer i forretningen og organisationen identificeret?
 - Hvilke forudsætningerne der er for den valgte tilgang?
5. Kan I kvalificeret udfordre IT-leverandørens forslag og plan til transformationen?

Interessent-kompleksitet Forretningskompleksitet=> Teknologisk kompleksitet	Stor	Mellem	Lille
Stor	Meget kompleks	Meget Komplex	Komplex
Mellem	Meget kompleks	Kompleks	Simpel
Lille	Kompleks	Simpel	Simpel

Projektkontor og forandringsmodel
Projektleder og klassisk model
Koordinator og Rockermodellen

Hvis du kan svare **"ja"** til ovenstående spørgsmål, er du allerede godt på vej, og kan læse videre i mit materiale, om hvordan du effektivt initierer en transformation, og få input til væsentlige strategiske overvejelser, som du skal have kendskab til.

Hvis du **ikke** kan svare **"Ja"** på alle spørgsmål, mangler du enten at bruge mere tid på at besvarer disse spørgsmål, eller at styrke topledelsen/organisationen på én af to måder:

- Ansæt en medarbejder med den nødvendige ekspertise til at lede transformationen, og som kan svare "Ja" på stillede spørgsmål
- Læse dette dokument og "D-rejse – Forstå topleder I + II", hvor du får yderligere indblik i indholdet i de nævnte spørgsmål, samt opnår forståelse for nødvendige kompetenceprofiler og indsigt i kundens roller og ansvar i digital transformation

Ved mindre transformationer er det ofte muligt at besvare de nævnte spørgsmål uden større vanskeligheder (Mindre end 15-20 berørte medarbejder). Det bør også understreges, at indholdets kompleksitet for transformationen øges markant i takt med transformationens omfang.

3.2 I opstarten

Påstand: Digital transformation er ikke længere en mulighed – det er en nødvendighed.

Herunder kan du se en meget praktisk oversigt, over hvad du skal gøre for at komme i gang, men helt generelt kræver et solidt fundament: klare roller, fælles målsætning og de rette kompetencer – både i ledelsen og i linjen, for at opnå succes.

Dine tre centrale beslutninger

Invester i teknologi med omtanke: Lav en grov forretningsmæssig afgrænsning
Invester i mennesker og kultur: Skab ejerskab og engagement i organisationen og etabler governance
Sæt kunden i centrum: Redesign touch points og kunderejser med digitalt fokus.

Din 30-dages rejseplan – Etablering af transformation

Uge 1–2: Kortlæg realiteten: Grov afgrænsning med tilhørende interressentanalyse og strategivalg
Uge 3: Identificer manglende nøglekompetencer.
Uge 4: Skab vision og begynd implementering: Formuler en digital strategi med fokus på optimering og kundeoplevelsen og kickstart den første scoping.

Dette er i øvrigt den fase, som jeg bliver kalde ind til at hjælpe med af direktioner,

Afsluttende bemærkning

Som topleder skal du ikke være teknisk ekspert – men du skal skabe retning, sikre ejerskab og kompetencer og forankre transformationen i organisationens virkelighed. Mit materiale om "digitale transformationer" giver dig et klart afsæt til at tage styringen og undgå de klassiske faldgruber.

De 12 dele der er i materialet, som sammenfatter mine mere end 40 års erfaring og viden om digitale transformationer.

Denne del ("Executive briefing") er målrettet virksomhedens øverste ledelse, og har til formål at give indsigt i, hvordan en transformation kan igangsættes, så topledelsen bedst muligt minimerer risikoen for de førnævnte udfordringer. Indholdet er:

1. Fakta omkring projekter generelt
2. Hvad du bør gøre inden, i opstarten og i implementeringen
3. Strategiske overvejelser du som topledelse bør forstå
4. Hvad mit materiale om transformationer kan give dig

Jeg anbefaler også, at topledelsen læser "Forstå TL I" og "Forstå TL II". Dette ikke med henblik på selv at anvende de beskrevne rammer, metoder og værktøjer, men for at kunne kvalificere dialogen med projektledelsen om, hvordan disse discipliner håndteres.



3.3 I transformationen

Påstand: Visse topledere igangsætter digitale transformationer, overlader ansvaret til andre og følger først op, når problemer opstår.

Efter at have gennemført, hvad der er beskrevet i afsnit 3.1 og 3.2, kan du som topledelse vælge at overdrage transformationen til en "projektejer", hvilket ofte sker i større transformationer.

Dette skal være en "intern" medarbejder, og en som:

1. Har forståelse for og erfaringer med transformationer
2. Forstår det der er skrevet i de "orange" og "blå" dokumenter (se afsnit 6.2)
3. Er i eller tæt koblet til dig som topleder
4. Nyder respekt i organisationen
5. Har god indsigt i forretningen og "ejer" de fleste af de ressourcer, som bliver påvirket af transformationen

Rollen kan i større organisationer være opdelt på flere personer, men hvis det sker, er det vigtigt, at opsplitningen af rollerne præciseres, så alle ved hvad de præcis har ansvaret for.

Hvis ikke du er sikker på erfaringsniveauet hos de/den, opgaven er overdraget til, er det vigtigt, at du som topleder holder dig tæt på forandringen, eller køber ekstern bistand hos en, der kan støtte og sikre, at det nødvendige bliver gjort.

Uanset hvad du vælger, vil toplederens rolle fortsætte i hele transformation, og rollen vil være afhængig af kompetenceniveauet, hos den ledelse der er etableret for transformationen.

Ved større transformationer har jeg herunder skitserer de væsentligste opgaver, en topleder har i de enkelte faser af en transformation:

1. Under Anskaffelse: At være tæt på, fastholdelse af den valgte tilgang, og at lave en afgrænsning der passer til organisationens modenhed
2. Under Implementeringen: Fastholde retningen, sikre ressourcer, løse organisatoriske barrierer og fjerne forhindringer og vise nærhed ved løbende tale med teamet
3. Efter implementering: Sikre at løsningen og de nye processer fastholdes, og at den nye projektkultur fastholdes

Ovennævnte deltagelse kan f.eks. ske, ved at være en del af en styregruppe, og ved at tale med deltagerne om transformationen.

Ved mindre transformationer vil opgaverne være de samme, men meget ofte i en meget mere simpel form.



4 Strategiske overvejelser

4.1 "Tænk langsomt"

Påstand: Mange topledere er ikke klar over konsekvenserne af ikke at vurdere kompleksiteten korrekt ved virksomhedstransformationer.

Ud over at topledere har erfaret de alvorlige konsekvenser af mislykkede transformationer (se afsnit 1 og 2), har jeg observeret flere ledere blive udfordret – og i visse tilfælde opsagt – som følge af fejlslagne transformationsprocesser.

Bogen **"Få store ting gjort"** introducerer centrale begreber, som er væsentlige for ledelsen at forstå. Det første begreb omhandler:

"Tænk langsomt – handl hurtigt"

Dette princip indebærer en grundig analyse af både organisatoriske, forretningsmæssige og teknologiske forhold i opstartsfasen. Omhyggelig planlægning på dette stadie er økonomisk fordelagtig, og jo flere potentielle udfordringer der identificeres og adresseres tidligt, desto større er sandsynligheden for succes og en hurtig implementering. Manglende grundighed i denne fase vil med sikkerhed føre til betydelige vanskeligheder senere i processen.

Mit materiale præsenterer klare rammer for transformation samt konkrete metoder og værktøjer til at understøtte en "tænk langsomt"-tilgang i opstarten. Derudover fremhæves det, hvilke elementer der bør behandles tidligt i forløbet for at sikre effektiv eksekvering.

En afgørende forudsætning herfor er at både projektledelsen og IT-leverandør inden opstart af en transformation, har afstemt ansvarsområder og roller, så ledelsen kan sikre, at de nødvendige kompetencer og ressourcer er til rådighed til de opgaver, hvor leverandøren ikke vil/ønsker at bidrage.

Eksempler på "tænk langsomt"-aktiviteter inkluderer:

1. Analyse af virksomhedens værdikæde med henblik på overordnet scope
2. Korrekt organisering af projektet ud fra overordnet scope og eventuelle behov for opgradering af kompetencer
3. Identifikation af komplekse områder
4. Udpegning af områder med stort potentiale og områder der kræver gennemførelse af dybdegående analyser

Især den sidstnævnte aktivitet bidrager væsentligt til at identificere forskellige typer udfordringer i projektet, hvad enten de er af organisatorisk, procesmæssig eller it-relateret karakter.

I nærværende og de følgende 4 dokumenter (se oversigt sidst i materialet) beskrives relevante opgaver, der sikrer en effektiv anvendelse af "Tænk langsomt"-perioden. I afsnittet "D-rejse Forretningsanalyse" (Del 4) gennemgås de væsentlige øvelser, som operationen bør gennemføre for bedst muligt at præcisere scopet og forberede sig på samarbejde med IT-leverandører.



4.2 "Strategisk vildledning I" og "forpligtelsesfælde"

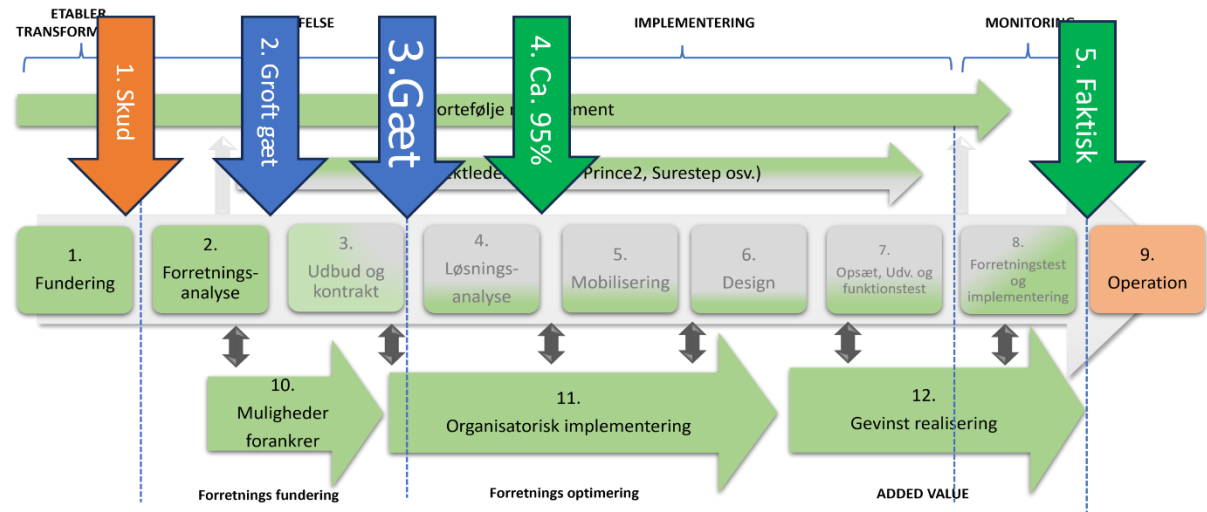
Påstand: Projektledelsen vildleder til tider strategisk om ressourcer, investeringer og projektomfang over for topledelse og bestyrelse – ofte på grund af ivrighed eller ledelsespres.

Et andet emne fra den nævnte bog, er at topledelsen risikerer at blive fanget i "strategisk vildledning", hvis den lover bestyrelsen bestemte priser og omfang uden at inddrage alle relevante forhold. Når transformationen først er sat i gang og løfter er givet, bliver det meget vanskeligt for ledelsen at trække sig ud. Ofte skyldes det, at man ikke tog sig tid til grundig overvejelse i den indledende, billige fase, hvilket resulterer i strategisk vildledning og eskalering af forpligtelser.

Udfordringen vil ramme især topledelsen og nøglemedarbejdere hårdt.

"Forpligtelsesfælden" opstår typisk som følge af strategisk vildledning. Det kan f.eks. ske, når der tidligt i en transformations proces gives et estimat uden tilstrækkelig forklaring af og forståelse for af afgrænsninger og/eller forudsætninger. Dette kan skabe et misvisende billede af transformationen og senere føre til opfattelsen af fejlslagne estimater, øgede omkostninger og forsinkelser.

Hvis du tidligt lover noget om ressourcer eller omfang, bør du altid forklare hvilke antagelser, det bygger på – ellers risikerer du senere at skulle forklare store afvigelser fra det oprindelige udgangspunkt.



Det har hverken været virksomhedens eller leverandørens hensigt at skabe disse udfordringer. Men hvis bestyrelsen har oplevet situationen beskrevet her, skal der ikke mange yderligere fejl til fra topledelsen, før tilliden til denne brister.

Bestyrelsen bør i sådanne tilfælde også reflektere over, om den har hjulpet topledelsen tilstrækkeligt med at sætte de rigtige rammer for transformationen og stillet de nødvendige spørgsmål for at sikre, at transformationen skrider frem som ønsket.

Til højre ses den projektmodel, jeg arbejder efter, og dette inklusivt de 3 steder i forløbet, hvor jeg typisk forsøger at få en vurdering af estimat og interne ressourcer (de "blå" pile).

Det er desværre sådan, at et validt estimat, først kan laves efter fasen "Løsningsanalyse", og kun når hele processen har været præget af grundighed, langsom tænkning og de rette handlinger, og dette estimat bør både indeholde investering eksternt og interne ressourcer.

Jeg har til tider set, at bestyrelsen selv har været en del af den "strategiske vildledning", ved at kræve et estimat tidligt i en transformation og accepterer igangsættelse af en transformation baseret på et "skud", uden at forstå og acceptere forudsætningerne for "Skuddet" (den "orange" pil).

4.3 Valg af tilgang

Påstand: "En for stor hammer er lige så uhensigtsmæssig som en for lille, så det gælder om at finde den rette størrelse."

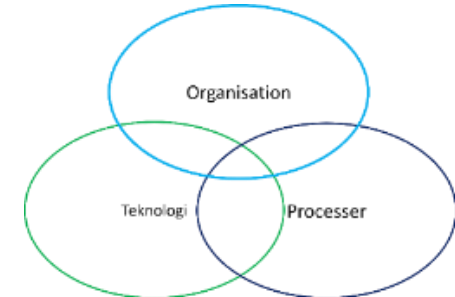
Der vil garanteret være nogle Topledelser, der sider og tænker, at nu skal vi ikke gøre transformationen mere kompliceret, end den er. Eksempler på hvordan topleder risikerer at betragte transformationer:

- "Vi skal bare have et nyt ERP-system."
- "Vi skal bare implementere "ren standard". Derfor adopterer vi de best practice-processer, som andre allerede har tænkt og anvendt."
- "IT-leverandøren har prøvet det mange gange, så de ved, hvad der skal gøres."
- "Projekter, der varer mere end seks måneder, er problematiske"

Ovennævnte kalder jeg "balkontaler", og det er korrekt, at transformationer skal opfattes præcis så kompliceret som de er, og til tider kan en eller flere af ovennævnte sentenser være dækkende. **Men det vil kun være ved mindre transformationer.**

Men de transformationer der går galt, vil ofte være dem, hvor topledelsens først vurdering af transformationens kompleksitet, ikke matchede den reelle kompleksitet, og så bliver der ikke "tænkt tilstrækkeligt langsomt". Kompleksiteten er at finde i de 3 områder, som er vist i figuren, og det er ikke en trivial opgave, at fastslå denne. Derfor har jeg i "Forstå TL I", uddybet perspektiver som er vigtige, for at lave en korrekt vurdering af kompleksitet, og disse er:

1. Kompleksitet - Dimensioner
2. Kompleksitet - Vurdering
3. Kompleksitet - Typer
4. Indholdskompleksitet
5. Indholdskompleksitet – og videns opsamling
6. Kompleksitet – og projektriangler
7. Kompleksitetsvurdering – Scoreboardets formål
8. Kompleksitetsvurdering – Praktisk eksempel



Det kan faktisk opstå en 4. kompleksitet i transformationen, og den opstår i forbindelse med leverandørvalget. Kompleksiteten er hvis du som topledelse ikke sikrer, at der bliver valgt en leverandør, der matcher en kombination af "transformationens kompleksitet" og "intern modenhed".

Tilstrækkelig kompetence i projektledelsen der matcher transformationens kompleksitet, er alt afgørende for en vellykket transformation. I den indledende, mindre omkostningstunge fase bør man også sikre en god involvering af nøglemedarbejdere, især i komplekse områder. "Tænk langsomt" så mest muligt kommer med i scopet og forankret hos de rigtige personer, det er vej til succes.

Med "for lidt" kompetence i en transformation, resultere med sikkerhed i at du ikke "tænker langsomt" og "strategisk vildledning", som kun kan håndteres på en måde senere i projektet, nemlig ved at lave en opbremsning i transformationen, opgradere kompetencen, og gør de ting der er nødvendige for at få et balanceret implementeringsforløb.

4.4 Komplexitet I og forventningsafstemning der fejler

Påstand: Der er en stor udfordring i, at kunderne har svært ved at forstå, hvad der kræves i et forandringsprojekt, og/eller i leverandørens manglende evne til at formidle dette budskab.

For at sikre en klar forventningsafstemning omkring de væsentligste aktiviteter i en transformation mellem kunde og IT-leverandør, anvendes figur som blev forklaret i foregående afsnit.

Forskellene på transformationer beror på omfanget af de enkelte kompleksiteter. Det er afgørende at forstå følgende:

- IT-leverandøren har hovedansvaret for at afklare og understøtte den teknologiske kompleksitet, samt i et vist omfang proceskompleksiteten, forudsat dette ligger inden for standardløsningens rammer (til venstre for "den blå streg" = IT-projekt)
- De øvrige forandringsmæssige aspekter påhviler virksomheden selv (til højre for "den blå streg" = Forandringsprojekt).

Mellem 40% og ca. 70% af aktiviteterne vil ligge inden for virksomhedens ansvarsområde, hvilket ofte kommer bag på mange.

Eksempler på områder, der falder til højre for den blå streg, omfatter blandt andet:

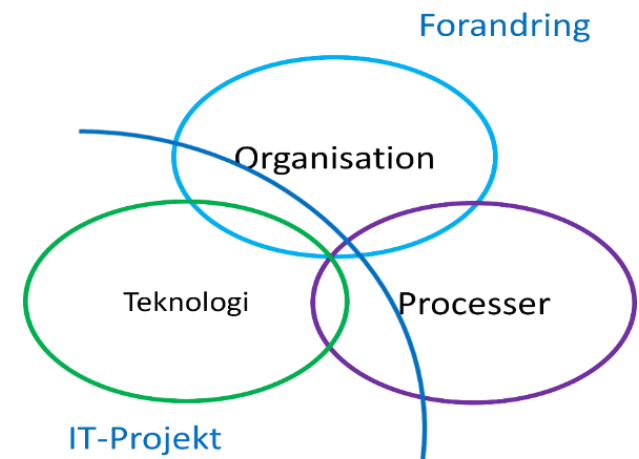
- Størstedelen af aktiviteter vedrørende anskaffelse
- Forretningsudvikling og strategisk sammenhæng
- Organisationsmodning, organisationsudvikling og forandringsledelse

Ved mellemstore og større transformationer bliver dette ofte en udfordring. Det er de færreste at IT-leverandøren der ønsker og/eller har kompetencer indenfor oven nævnte discipliner. Derfor kan man meget sjældent bruge en IT-leverandør til at vurdere den 3 dimensionale kompleksitet, de vil med sikkerhed undervurdere både den procesmæssige og den organisatoriske kompleksitet.

Det er derfor vigtigt at få etableret en intern projektledelse, som kan håndtere disse opgaver i forløbet, parallelt med koordineringen med IT-leverandøren. I "Forstå xxx – PE I Rammer", kan du i øvrigt læse mere om, både hvilke udfordringer der er til "højre for den blå streg" og hvilke der ofte er med IT-leverandør, ud over den almindelige projektledelse i en transformation.

Dette kan samlet set føre til uforudsete udfordringer eller/og utilstrækkeligt gennemførte aktiviteter undervejs i transformationsprocessen, når misforståelsen opdages, og i værste fald en mislykket transformation (projekt).

Disse forhold, samt meget mere, uddybes i materialet om D-rejser, hvilket giver virksomhedslederne mulighed for at opnå den nødvendige fulde forventningsafstemning med en potentiel IT-leverandør – en indsigt, der sjældent opnås gennem interaktion alene med leverandøren.



5 Afslutning

5.1 Koncepter

Påstand: Transformationer kan kun i begrænset omfang modulariseres, hvilket ofte resulterer i øget kompleksitet.

Nogle ledere kan måske opfatte, at de emner, jeg har behandlet ovenfor, kun er relevante for større virksomheder, eller at jeg problematiserer transformationer.

Mine erfaringer og data fra "Få store ting gjort" viser imidlertid noget andet. I gennemsnit opleves 73% overskridelser i estimater, hvilket indikerer, at kun en meget lille andel leverer det forventede resultat. Tidligere undersøgelser peger endda på, at dette tal kun er 7%. Det understreger, at transformationer ofte undervurderes.

For at bidrage til, at denne succesrate øges, har jeg udarbejdet dette materiale, der bygger på mine erfaringer, metoder og værktøjer. Dette har resulteret i to skalerbare koncepter:

- SMV-konceptet, som henvender sig til små og mellemstore virksomheder, hvor der typisk er ansat mellem 10-35 berørte, og med fokus på:
 - Korrekt organisering af projektet
 - Udarbejdelse af et præcist scope
 - Forberedelse af deltagerne på mødet med IT-leverandøren
 - Støtte ved overdragelsen til IT-leverandøren
- EP-konceptet, som retter sig mod større virksomheder typisk med flere end 35 ansatte, og med yderligere fokus på:
 - Sikring af projektledelsens kompetenceniveau
 - Ledelsessparring og modning af ledelsen
 - Støtte til projektledelsen
 - Forventningsafstemning med IT-leverandøren om projektaktiviteter samt rolle- og ansvarsfordeling



De følgende to afsnit giver yderligere information om indholdet af mit materiale.

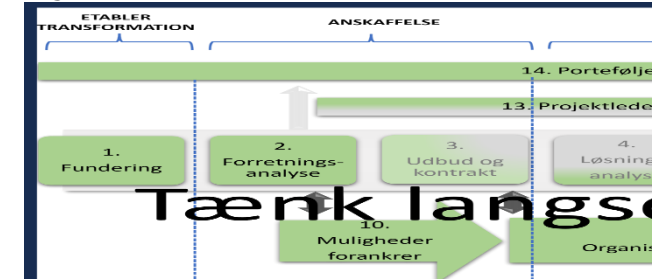
Hvis du har erfaring med mindre succesfulde it-projekter og ønsker en mere grundig gennemgang, kan et indlæg for ledelsen rekvireres via **bent@mosgaard.consulting**. Det anbefales at afsætte 2-3 timer til præsentationen.

5.2 Overordnede rammer for transformation

Påstand: Rammer skal bruges til at minimere eller eliminere udfordringer – men ofte er de ikke forstået korrekt af topledelse

Her vises den samme model som i afsnit 4.2. Det er vigtigt at understrege, at modellen kun er et illustrativt redskab, der gør budskabet lettere at formidle.

Det afgørende er ikke modellen i sig selv, men projektledelsens kompetencer og de rammer, den arbejder inden for. Derfor anbefaler jeg, at topledelsen fastlægger følgende rammer for at øge chancen for succes:



1. For alle transformationskompleksiteter

- Topledelsen bør ikke sætte en transformation i gang, før følgende som minimum er på plads:
 - At forberedelsen før opstart er gennemarbejdet. (Se afsnit 3.1 – Executive Briefing)
 - At opstartsfasen er gennemført tilstrækkeligt. (Se afsnit 3.2 – Executive Briefing)
- Kompleksiteten skal vurderes så relativt præcist som muligt fra start, så de nødvendige kompetencer og opgaver kan fastlægges og organiseres rigtigt.
- Ejerskabet i transformationen skal være tydeligt fordelt:
 - Projektledelsen ejer proces og fremdrift.
 - IT ejer infrastrukturen.
 - Forretningen ejer mål, ønsker og behov.
- Transformationen skal have tid til at "tænke langsomt" i de indledende faser (frem til fase 4 i modellen). Derefter kan man i højere grad "handle hurtigt".
- Der skal være jævn fremdrift, uden at fokus på ejerskab og grundighed går tabt.

2. For større transformationer

- Det første nogenlunde sikre estimat kan først gives efter løsningsanalysen (fase 4). Vær derfor varsom med at kommunikerer tidligere estimater.
- Virksomheden skal vælge en IT-leverandør, der:
 - Er villig til at forstå, overtage og videreudvikle forretningens ønsker og behov
 - Har metoder og værktøjer til at arbejde struktureret videre med denne viden
- At deltagerne tildeles de nødvendige ressourcer der skal bruges, for at kunne udføre de nødvendige opgaver i forløbet
- At udfordringer løses i de faser de hører til
- At tilstrækkelig forandringsledelse er en væsentlig del af hele transformationen

Hvis du etablerer disse rammer fra start, er du godt på vej. Men vær opmærksom på, at mange andre forhold også kan få en transformation til at mislykkes. Dem kan du læse meget mere om i mit materiale om digitale transformationer.

Jeg vil sidenhen præcisere de rammer jeg anbefaler for både "Videns opsamling og overdragelse" og "Implementeringen", og alt sammen rammer som skal være med til at minimere de væsentlige "interne" og "udfordringer med IT-leverandør", som jeg ofte oplever.

5.3 Gavnen af koncepterne

Påstand: En projektmodel er først og fremmest et redskab til at forklare et transformationsforløb – det er kompetencerne og rammerne, der skaber succes.

At følge mit materiale er ikke en garanti for succes, men det øger virksomhedens sandsynlighed for at lykkes med transformationen.

Erfaringen viser dog, at modellen kun skaber værdi, hvis den bruges inden for de rette rammer og med de nødvendige kompetencer til stede, så alle centrale opgaver løses tilstrækkeligt.

Der er mange årsager til, at en transformation kan mislykkes. Men hvis projektets kompleksitet matcher organisationens modenhed og kompetencer, forbedres mulighederne for succes markant.

Det kræver dog betydelig indsats og mange arbejdstimer at løse de rigtige opgaver, herunder:

- At viden om udfordringer bliver struktureret og overdraget til IT-leverandøren
- At leverandøren kan konfigurere en løsning, der håndterer disse udfordringer
- At løsningen og den tilhørende viden føres tilbage til forretningen
- At der samtidig arbejdes internt med at skabe accept af nye løsninger og processer

Det er også vigtigt at understrege, at der – uanset hvor meget forarbejde virksomheden selv har gjort – skal afsættes betydelig tid til at overdrage denne viden til leverandøren, så ønsker og behov bliver forstået korrekt.

De mest komplekse forhold må ofte bearbejdes flere gange sammen med IT-leverandøren, før de rigtige løsninger findes. Det giver de fleste implementeringsmodeller heldigvis mulighed for.

Hvis du følger modellen, sætter de rette rammer og sikrer de nødvendige kompetencer, er der større sandsynlighed for:

- At estimatet holder
 - At låse elementer i estimatet, og acceptere, at del er variable
 - At sikre et lavt antal timer som udgangspunkt for "reduceret timesats" til leverandøren
 - At lave en bonusmodel til leverandøren for "bedre end forventet på timer"
- At du opnår de forventede resultater
- At nøglemedarbejderne bliver brugt rigtigt

Sidst, men ikke mindst, mindsker du risikoen for at havne i de situationer, jeg beskriver i afsnit 2.



6 Materiale om digital transformation

6.1 Topledelsesdokumenter

Påstand: Hvis du er kommet hertil, har du som topleder allerede gjort mere end de fleste topledere, for at prøve at forstå din virksomheds transformation – "Godt gjort"

Jeg er opmærksom på, at transformationsforståelse er et krævende emne, som ikke nødvendigvis egner sig til en topledelse. Alligevel er det nødvendigt at dykke ned i stoffet, hvis du ønsker at styrke din virksomheds muligheder for en vellykket transformation.

Det er naturligt, at nogle af de temaer der behandles i materialet, kan være relativt let forståelige, mens andre kan virke ganske komplekse. Derfor har jeg udarbejdet supplerende dokumenter specifikt til topleder, der ønsker yderligere viden. Disse dokumenter omhandler:

Forstå Topleder I – indhold	Forstå Topleder II - Indhold
1 Executive summary (O-A-1).....3	1 Executive summary (O-A-2) 3
2 Strategiske overvejelser – Digital transformation.....4	2 Digital transformation 4
2.1 "Min sentens" (U-A-1).....4	2.1 Hvad er en digitaliseringsrejse (O-A-2).....4
2.2 Strategisk vildledelse II (U-A-1).....5	2.2 Hvorfor starte en D-rejse (O-A-2).....5
2.3 Centrale figurer for at forstå en transformation (U-A-1).....6	2.3 Hvorfor en D-rejse – til bestyrelsen (O-S-2).....6
2.4 Transformationsforståelse II (U-A-2).....7	
3 Komplexitet8	3 Strategiske overvejelser – Digital transformation 7
3.1 Komplexitet I - Dimensioner (U-A-1) 8	3.1 Succes kriterier (U-A-1).....7
3.2 Komplexitet II - Vurdering (U-A-2) 9	3.2 Forandringsledelse (RA-A-1).....8
3.3 Komplexitet III - typer (U-A-1).....10	3.3 Procesarbejde hvorfor? (RA-A-2).....9
3.4 Indholdskomplexitet IIII (RA-A-1).....11	
3.5 Indholdskomplexitet V – og videns opsamling (RA-A-2).....12	4 Gængse tilgange 10
3.6 Transformationskomplexitet VI – og projekttriangler (U-A-1).....13	4.1 Rockermodellen (U-A-2) 10
3.7 Komplexitetsvurdering VII – Scoreboardets formål (U-A-2).....14	4.2 Klassisk tilgang (U-A-1).....11
3.8 Komplexitetsvurdering VIII – Praktisk eksempel (U-A-2).....15	4.3 Forandringsmodel (U-A-1).....12
4 Hvad kan gå galt16	5 Fakta 13
4.1 Resultat hvis I undervurderer jeres D-rejse (U-A-1) 16	5.1 Transformationstyper (RA-A-2) 13
4.2 Dårlig rådgivning (U-A-1) 17	5.2 Ressourcer og udstrækning I (RA-A-2).....14
	5.3 Gæt på investering I (RA-A-2).....15
	6 Metode og modeller (Løsning af udfordringer) 16
	6.1 Projektleder kompetenceprofil I (U-A-2) 16
	6.2 Kompetencer i en transformation (U-A-2).....17

Jeg har samlet de fleste af de områder i de 2 dokumenter, som jeg vurderer, som værende særligt udfordrende, og som jeg mener, vil være relevante for topleder at forstå, for at kunne støtte sin projektledelse bedst muligt, og være med til at give transformationen de rigtige rammer.

Det er vigtigt at understrege, at "dine" projektejer og programleder skal have indsigt i, alle de temaer som er nævnt i de 3 dokumenter. Så jeg håber med dette materiale at have givet dig indblik i, hvilke projektledelsesmæssige kompetencer der skal være til stede i din organisation, inden du starter en transformation.

I næste afsnit finder du i øvrigt en oversigt over alt det materiale, jeg har lavet om "digitale transformationer", inklusive de to dele som jeg har uddybet herover, vi netop har været igennem her. Alle emner/disciplinen som nævnt i denne del, kan der findes metoder og værktøjer andre dele af materialet.

6.2 Digitaliseringsrejse – Det fulde materiale Afslutning

Nu har du som topledelse læst overskrifterne for, hvordan du kommer rigtig i gang med en digital transformation, og fået et indblik i nogle væsentlige temaer, som kan hjælpe dig med at sætte rammerne for din virksomheds transformation.

Det vil være sandsynligt, at der er emner, du ønsker større forståelse for.

Hvis ja; kan du læse mere om i de "orange" dokumenter i figuren, som er udarbejdet til bestyrelsesmedlemmer, topledelsen og projektejere og indeholder strategiske emner.

Indholdet i dem er:

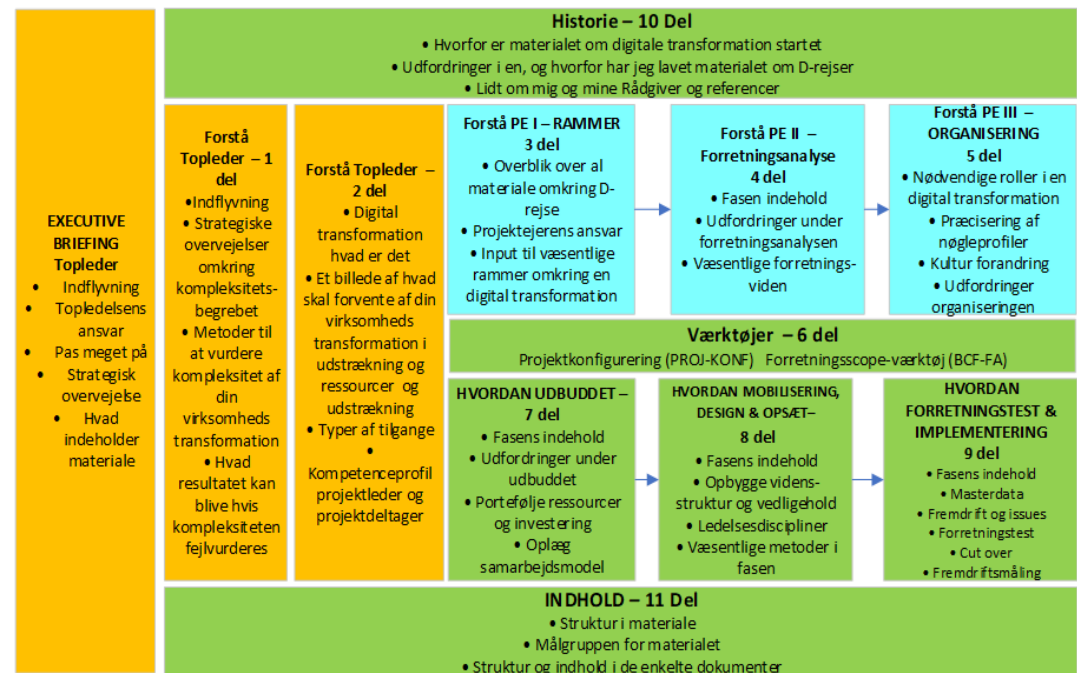
- En **præcis analyse/beskrivelse** af hvad der fejler
- Og/eller ofte ikke bearbejdes tilstrækkeligt i opstarten af en transformation
- En beskrivelse af hvad det er der går galt i forventningsafstemningen mellem en kunde og en IT-leverandør
- En forklaring på hvorfor det fejler

Hjælp indeholder ligeledes en præcisering af kompleksitet, og hvordan du minimerer udfordringer i en transformation.

Efter at have læst og forstået de "orange" dokumenter, har du mulighed for som topledelse at overdrage transformationen sammen med materialeoversigten til højre til projektledelsen. Den vil så med klassisk projekterfaring og mit materiale, have en "drejebog" til at gennemføre en transformation.

De "lyseblå" dokumenter er udarbejdet til projektledelsen. Emnerne er taktiske og fokuserer meget på at sætte rammerne for transformationer, og de vil kede de fleste topledere og være ukendte for mange klassiske projektledere. Formålet med dokumenterne er at hjælpe projektledelsen med at sætte rammerne for transformationens eksekvering og projektledelsen, så de kan forstå og styre en digital transformationsrejse.

De "grønne" dokumenter er lavet til projektledere, og emnerne her er meget operationelle, og emner der for klassiske projektleder ofte ikke vil være tilstrækkeligt kendt/forstået. Formålet med disse dokumenter er at beskrive metoder og værktøjer, samt give inspiration til projektledere og facilitatorer til, hvordan typisk oversete udfordringer kan håndteres optimalt i transformationen.



Materialet indeholder ikke vejledning om klassiske projektledelsesdiscipliner, idet det forventes, at de involverede kompetencer har den viden. Jeg har fokuseret på de mest væsentlige discipliner/udfordringer og vil løbende opdatere indholdet i takt med efterspørgslen.