

LEKTION 4

PROJEKTETABLERING

- INTERESSENTANALYSE
- RISIKOANALYSE
- COST/BENEFIT ANALYSE



DAGENS PROGRAM

- ☐ Interessentanalyse (stakeholder management)
- ☐ Risikoanalyse
- ☐ Cost/benefit analyse
- ☐ Casen – øvelse med målsætning
- ☐ Dagens øvelser (opgave 2 og 3)



OVERBLIK OVER KURSUSFORLØBET E2022

Introduktion

Lektion 1
U36 Tors 8/9/22

Projektledelse
Projekter og omgivelser
projektmodeller

Projektetablering

Lektion 2
U37 Tors 15/9/22 Ø1

Målanalyse
projektorganisation

Lektion 3
U38 Tors 22/9/22

Projektlederens rolle
Team management
DISC profiler og gruppens
dynamik

Lektion 4
U39 Tors 29/9/22 Ø2

interessentanalyse
Risikostyring
Cost benefit –
business case

Lektion 5
U40 Tors 6/10/22

projektplanlægning
Estimeringsmetoder
RACI matrix

Lektion 6
U41 Tors 13/10/22 Ø3

Kvalitetssikring
Kommunikation
IT PM tools

Projektstyring

Lektion 7
U43 Tors 27/10/22 Ø4

Progress and performance
measurement
Team management
(egne grupper)

Lektion 8
U44 Tors 3/11/22

Progress and performance
measurement
Team management
(egne grupper)

Agile

VR Scrum training 9-15

VR Scrum training 9-12

Lektion 9
U45 Tors 10/11/22 Ø5

SCRUM
LEGO4Scrum game

Implementering

Lektion 10
U46 Man 14/11/22 13-16

Implementering
Forandrigsledelse

Besøg af Mathias
Brinkmann Momme fra
TCM Group A/S
&
Sine Meyer Jakobsen fra
Evida

Lektion 11
U46 Tors 17/11/22

Spørgetime til
eksamenscasen

U46 Fre 18/11/22

Virksomhedsbesøg
hos DIS- CREADIS
(Skanderborg)



DEPARTMENT OF BUSINESS DEVELOPMENT
AND TECHNOLOGY

AARHUS UNIVERSITY

PROJEKTLEDELSE ITKO
29 SEPTEMBER 2022

MAJA DUE KADENIC
ASSISTANT PROFESSOR



LÆRINGSMÅL FOR LEKTION 4

- ✓ Du har opnået viden om projektets interessenter, således at du er i stand til at udarbejde en interessentanalyse
- ✓ Du har en forståelse for interessenthåndtering i Scrum
- ✓ Du har opnået viden om projektets risici, således at du er i stand til at udarbejde en risikoanalyse
- ✓ Du har en forståelse for risikohåndtering i Scrum
- ✓ Du har kendskab til udarbejdelse af en business case



HVEM SKAL BRUGE RESULTATET? PIP KAP 4

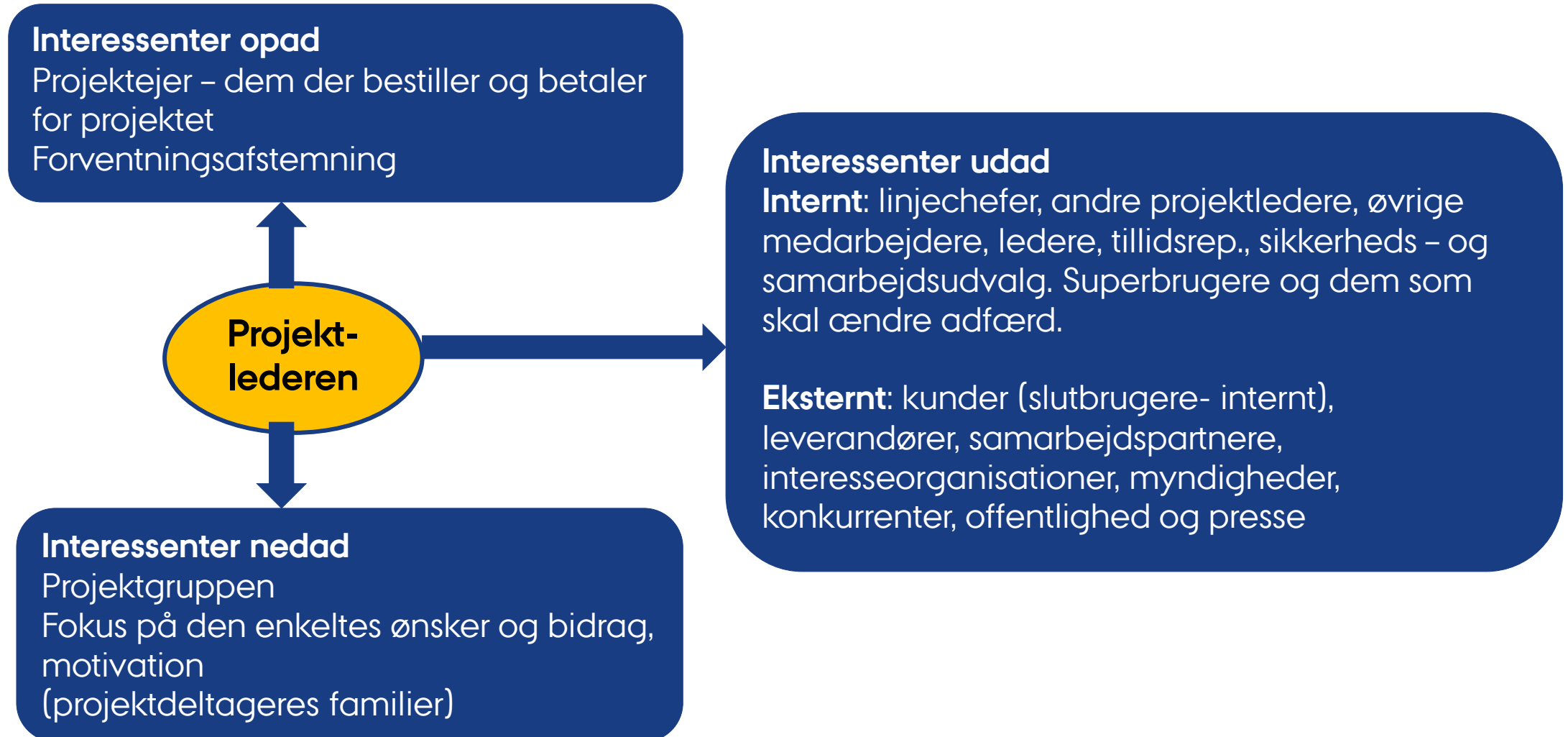
- Hvorfor skal man kortlægge interessentlandskabet?
 - Fordi projektet er kun en succes hvis de vigtigste interessenter er tilfredse 😊
- Projekter bliver ”komplicerede”, hvis interessenter har modstridende interesser ☹️
- Ledelsesopgaven for projektlederen er relationer og kommunikation omkring projektet
- Fokus på interessenthåndtering (stakeholder management) → interessentanalyse (værktøj)
- En god projektleder skal altså ud af kontoret

- **Hvem er de?**

- Personer eller grupper som påvirker eller påvirkes af projektets gennemførelse eller projektets resultater



HVEM ER DE?

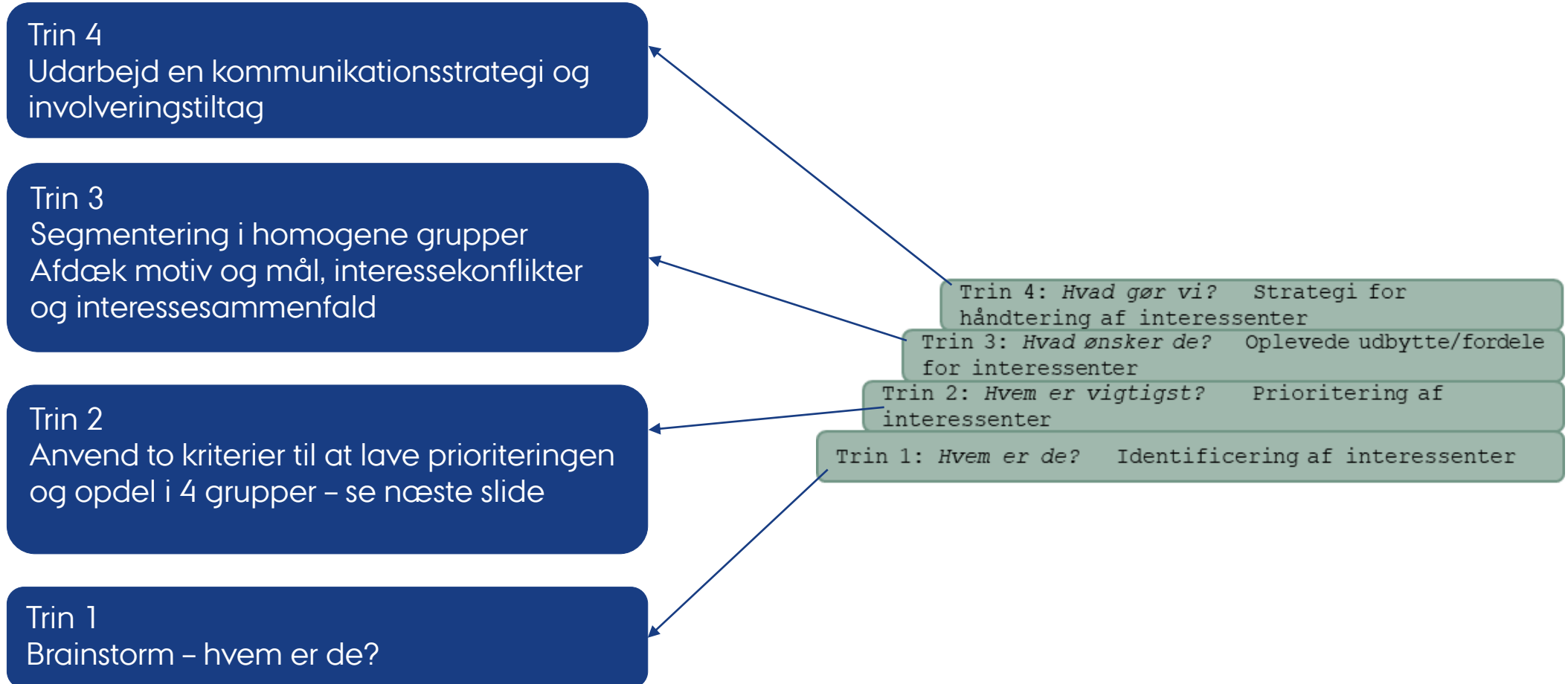


INTERESSENTANALYSE

- **Hvorfor skal vi lave en interessentanalyse?**
- - Fordi projektlederen og projektgruppen har brug for et overblik over, hvem der befinder sig i projektets omverden, hvem der har viden og indflydelse, og hvordan disse skal håndteres
- Målsætning, organisering af projektet og interessentanalyse påvirker i særlig grad hinanden
- En levende proces – skal gentages og justeres undervejs, da interessenter kan ændre positionen i projektet
- Vigtigt at inddrage projektgruppen i analysen, da de også har kendskab til andre dele af organisationen og forventningerne
- Fortroligt materiale i projektet



INTERESSENTANALYSE

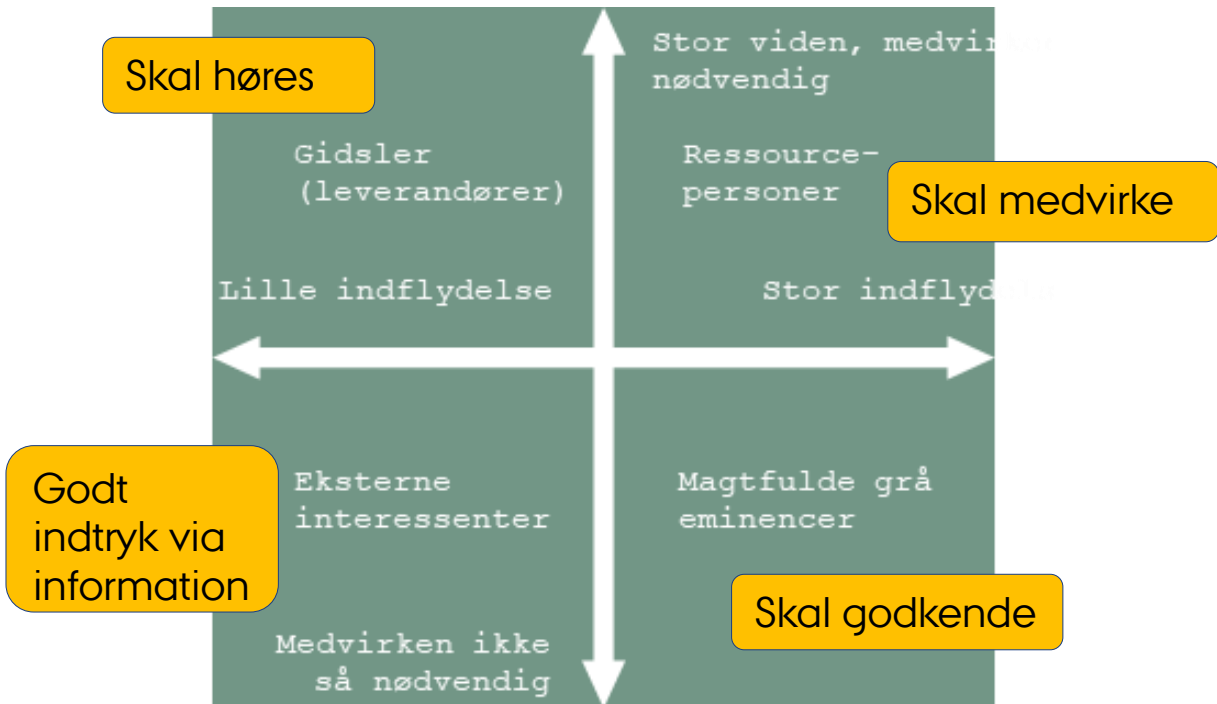


INTERESSENTANALYSE – MATRIX

Viden og magt matrix

Magt og indflydelse → hvilken magt og indflydelse har interessenter til at påvirke projektet?

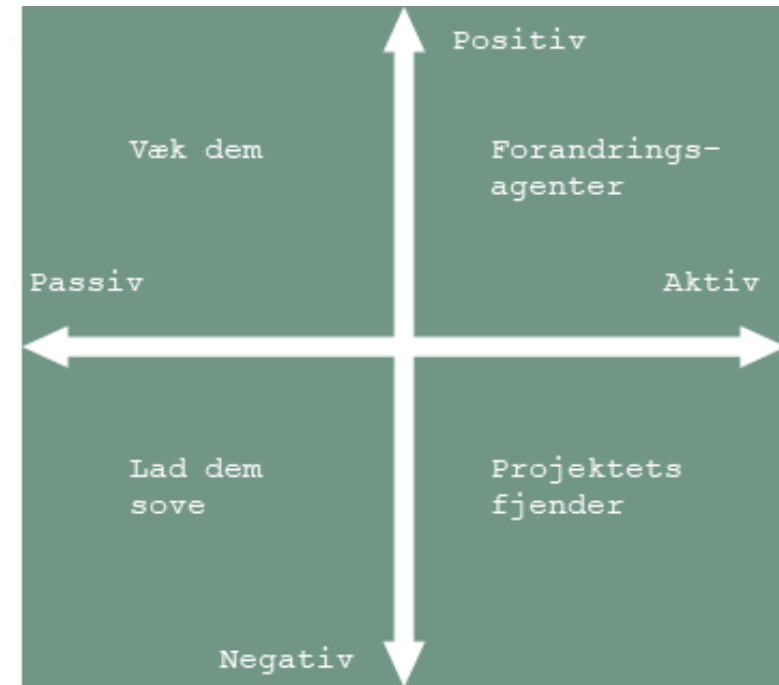
Viden og medvirken → hvor nødvendigt er det, at interessenten medvirker, for at projektet og projektets produkter bliver en succes?



Indstilling og aktivitets matrix

Indstilling → kan være positiv og støttende eller negativ og modarbejdende.

Aktivitet → kan være aktiv eller passiv

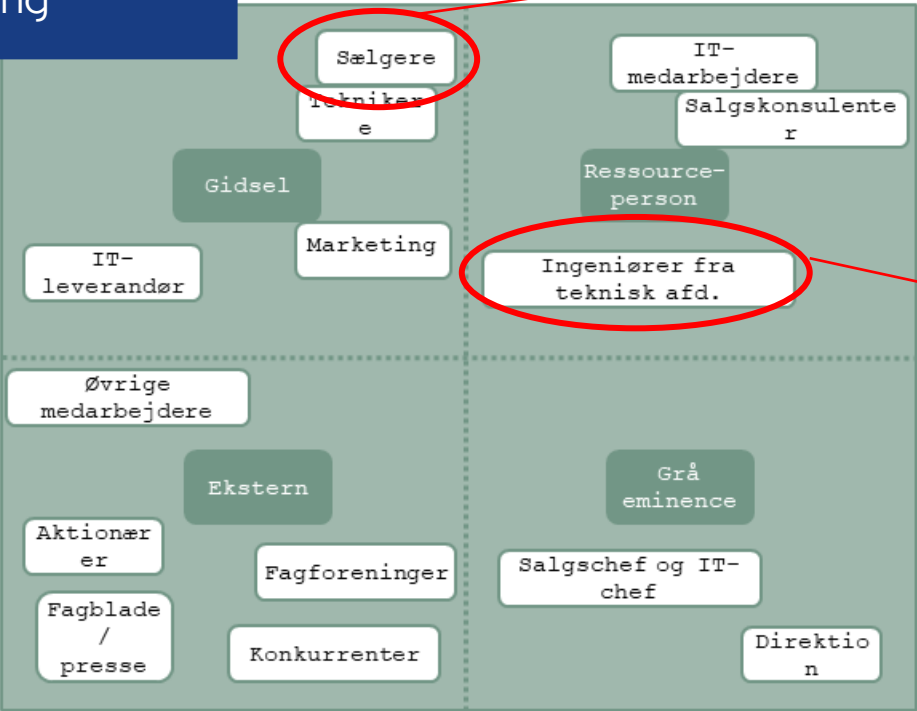


CASE "GLADERE KUNDER"

Trin 2 Matrix opdeling

Aktiv medvirken er vigtigt for gennemførslen

Aktiv medvirken er ikke vigtig for gennemførslen



Lille indflydelse på projektet

Stor indflydelse på projektet

Medfører ændring i arbejdsgange (adfærdændring)

Lidt negative og begynder at modarbejde projektet

Interessen t	Oplevede fordele ved projektresultat et	Oplevede ulemper ved projektresultat et	Samlet vurdering af interessentens bidrag/position	Håndtering af interessenten
Sølgere af adstyr til medicinal industrien	<ul style="list-style-type: none">• Sparer vigtig tid, da man ikke skal finde løsningsforslag frem fra arkiv.• Lettere at finde hjælp ved at kunne se i kollegernes filer.	<ul style="list-style-type: none">• Omlægningen af arbejdsgangen tager tid i presset hverdag.• Ny teknik skal læres.• Større dokumentationskrav i fremtiden, og dermed mulighed for mere kontrol fra ledelsens side.	<ul style="list-style-type: none">• Positive over for idéen.• Skeptiske ift. den ekstra tid, som indførslen kræver.	<ul style="list-style-type: none">• Grundig træning i nye systemer og arbejdsgange.• Repræsentant i referencegruppe eller lign.• Løbende kommunikation om projektet.• Grundig introduktion til IT-systemet før implementering.
Ingeniører fra teknisk afdeling	<ul style="list-style-type: none">• Bliver ikke forstyrret så tit af sølgerne, når de fremover selv kan gå ind og se løsningsforslag i systemet.	<ul style="list-style-type: none">• Stort arbejdspress under indkøringen af det nye system.• Bekymret for, at sølgerne fremover kan overtage nogle af de opgaver, ingeniører løser i dag.• Noget beslutningskompetence flyttes fra ingeniører til sølgere.	<ul style="list-style-type: none">• Betænkelig over for de langsigtede konsekvenser for deres faggruppe.• Bekymret for, at nogle af besparelserne skal komme fra reduktion i ingeniørstaben.	<ul style="list-style-type: none">• Synliggør de fremtidige nye arbejdsområder for ingeniørerne.• Løbende involvering under projektforsløbet.
Osv.				
Osv.				
Osv.				

Trin 3
Afdæk motiv og mål
Fordele og ulemper

Trin 4
kommunikations
strategi



HVAD MED SCRUM OG STAKEHOLDER MANAGEMENT?

Scrum Master



Dialog: 10 minutter
Med din nabo 😊

Developers



Product Owner



Interessenter opad

Projektejer – dem der bestiller og betaler for projektet
Forventningsafstemning

Interessenter udad

Internt: linjechefer, andre projektledere, øvrige medarbejdere, ledere, tillidsrep., sikkerheds – og samarbejdsudvalg. Superbrugere og dem som skal ændre adfærd.

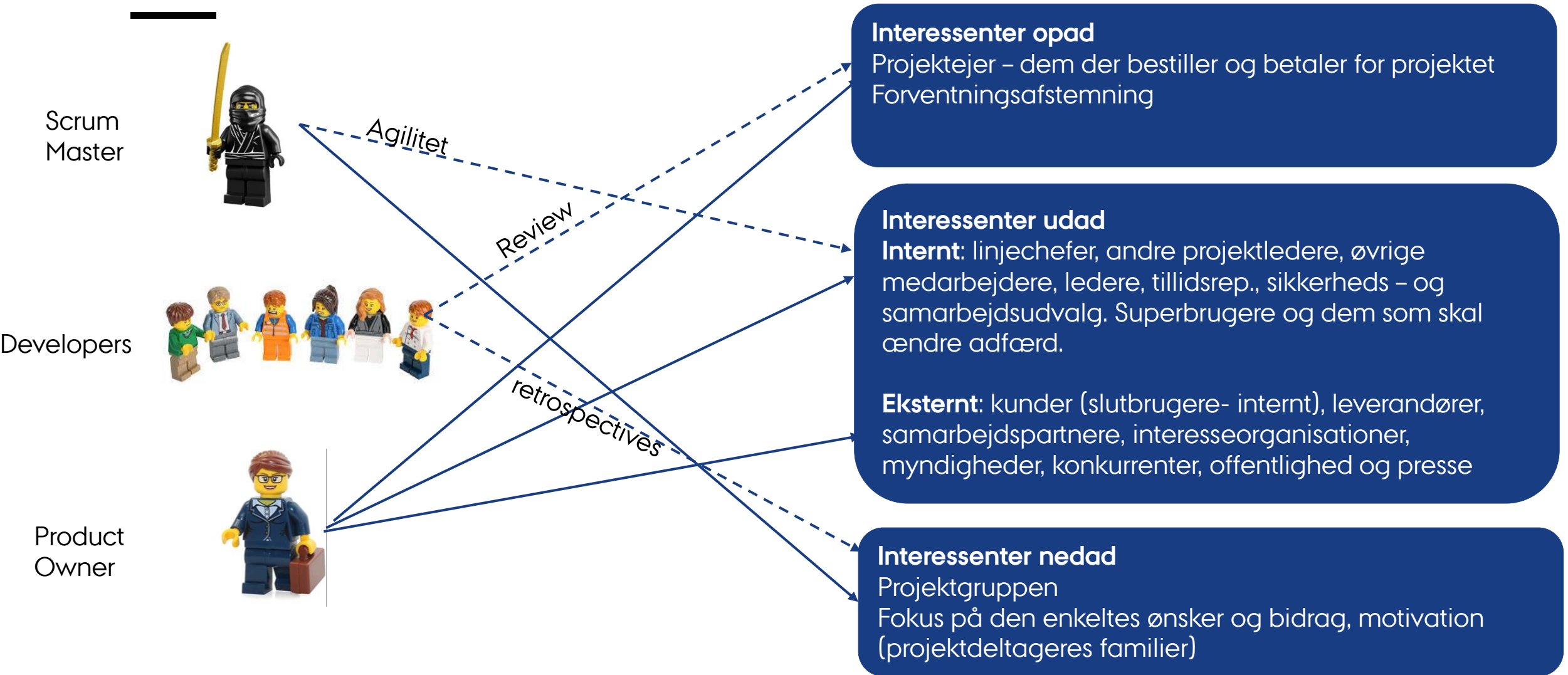
Eksternt: kunder (slutbrugere- internt), leverandører, samarbejdspartnere, interesseorganisationer, myndigheder, konkurrenter, offentlighed og presse

Interessenter nedad

Projektgruppen
Fokus på den enkeltes ønsker og bidrag, motivation (projektdeltageres familier)



HVAD MED SCRUM OG STAKEHOLDER MANAGEMENT?



QUIZ TID

Interessentanalysen - OPG 2

<https://www.menti.com/md8f1c25rz>

The voting code **3271 4678**



DEPARTMENT OF BUSINESS DEVELOPMENT
AND TECHNOLOGY

AARHUS UNIVERSITY

PROJEKTFØLSE ITKO
29 SEPTEMBER 2022

MAJA DUE KADENIC
ASSISTANT PROFESSOR



RISIKOANALYSE

Hvad er en risiko?

- En risiko er en **hændelse**, der med en vis **sandsynlighed** vil have **konsekvens** for projektet.
- Sandsynligheden for at en hændelse indtræffer med en bestemt konsekvens: **$R = S \times K$**
- Risikoen er et produkt af sandsynligheden for, at noget sker og konsekvensen af, at dette sker

Risikohåndtering

- At projektet forholder sig til disse hændelser og planlægger passende reaktionsmuligheder for at **afværge** og/eller **afbøde** risikoens konsekvens for projektet.

Risikoanalyse

- Prioritere de største risici og vores prioritere vores indsats
- Skaber indsigt i projektet og de kritiske elementer
- Gøre projektplanen mere robust
- Identifikation af risici samt planlægning af (udvalgte) modtræk



RISIKOHÅNDTERING

En risiko kan håndteres ved at:

- **Minimere sandsynligheden** for, at en uønsket hændelse indtræffer ved at gennemføre tiltag af *forebyggende karakter*
- **Minimere konsekvensen** af en indtruffet uønsket hændelse ved tiltag af kompenserende eller *beredskabsmæssig karakter*
- Problemet i et projekt drejer sig om at vurdere, hvor stor risiko, der ligger i projektet, og hvor stor risiko projektejereren kan acceptere
- Man skal ikke reducere risikoen for enhver pris, og dette fordi risikohåndtering koster penge !



RISIKOHÅNDTERING

Eksempel på risikohåndtering:

- Antag at vi som et muligt risikoscenarie tænker på den øgede regnmængde i DK.
- I vil næppe begynde at arbejde med tiltag, som minimerer sandsynligheden for, at vi rammes af skybrud 😊

Risiko:

- Øget regnmængde i DK – risiko for at kældervægge ikke kan absorbere regnvandet, der kan sive vand igennem og oversvømme kælderen.
- ☐ Mulighed A) minimere konsekvens – forbyggende handling
 - ✓ Vi graver et dræn ned omkring huset og isolerer kældervægge udvendigt – dyrt!
- ☐ Mulighed B) afbødende handling – Plan B
 - ✓ Hvis uheldet er ude, har vi styr på, hvordan vi anskaffer pumpe og affugter. (en typisk "**Plan B**")



RISIKOANALYSE – ARBEJDSMETODE

Risk workshop

Målet med metoden er involvering af projektgruppen

1. Oplæg fra projektleder (eller anden relevant mødeleder) + evt lessons learned
 2. Individuel brainstorming (mental opvarmning)
 3. Vha. post-its afrapporterer den enkelte sine overvejelser
 4. Mødeleder etablerer overblik og "kvantificerer" analyseresultaterne
 5. I plenum kategoriseres og prioriteres, og der drøftes tilhørende afværgehandlinger
- ❖ Husk også at indrage lessons learned fra tidligere projekter (hvis muligt)



METODE TIL RISIKOVURDERING

S = Sandsynlighed for, at hændelsen sker

Aktuel bedømmelse af sandsynligheden for, at hændelsen indtræffer, såfremt planlagte tiltag ikke gennemføres.

- 5** Sikker hændelse (mere end 90% sandsynlighed)
- 4** Høj sandsynlighed (60-90%)
- 3** Middelhøj sandsynlighed (30-60%)
- 2** Lav sandsynlighed (10-30%)
- 1** Ringes sandsynlighed (mindre end 10%)
- 0** Ingen risiko

K = Hvor alvorlig konsekvensen er for projektet, hvis hændelsen sker

Bedømmelse af konsekvensen, hvis hændelsen sker

- 5** Projektet er i fare
- 4** Hele projektets planer må reorganiseres
- 3** Hele projektets planer påvirkes, men totalrammen for IT-projektet kan holdes
- 2** Planer for afgrænset del af projektet påvirkes, men totalrammen for denne del holdes
- 1** Begrænset effekt; kan indhentes

Faktor > 15: Tiltag, Faktor 10 –15: Muligvis tiltag, Faktor < 10: Ignorer

Kilde: Andreas Munk-Madsen, Strategisk projektledelse



METODE TIL RISIKOVURDERING

<https://www.djoef-forlag.dk/publications/poweriprojekter/>

→ *Findes formål, fremgangsmåde, skema til risikoanalyse*

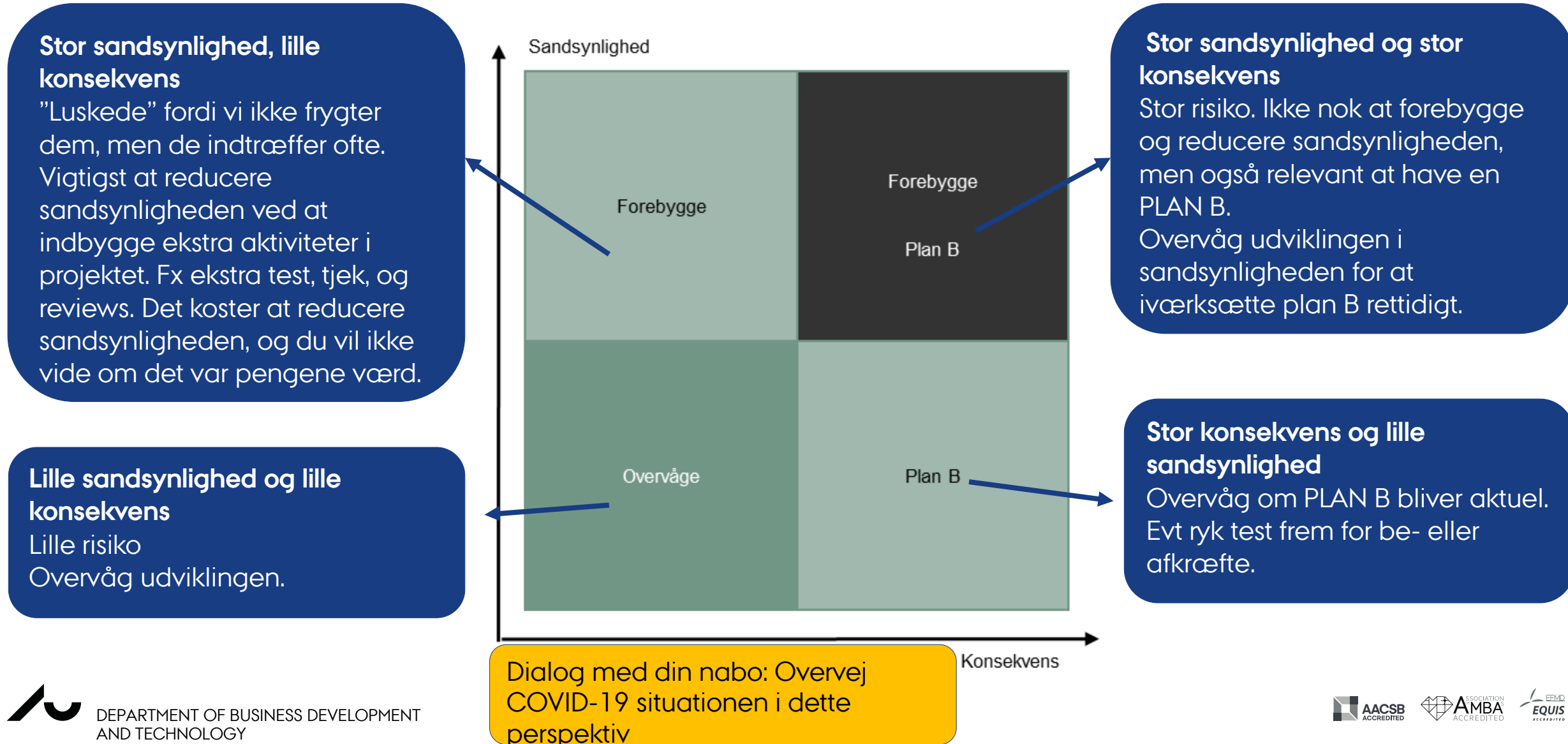
<https://airbornleadership.com/tool/risikoanalyse/>

Skema 5.6 Risikoanalyse

Projekt				Udfyldt af	Dato
Hvad kan gå galt?	Konsekvens for projektet (1-5)	Sandsynlighed (1-5)	Risikotal (K x S)	Handler	
				Forebyggende	Afbødende



METODE TIL RISIKOVURDERING



METODE TIL RISIKOVURDERING

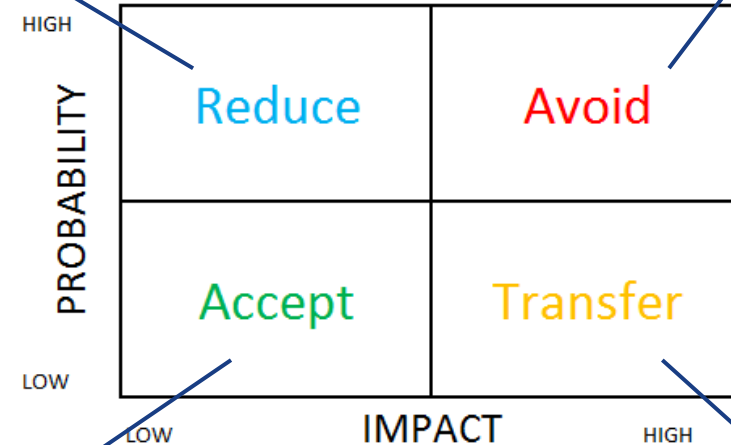
		Impact →				
		Negligible	Minor	Moderate	Significant	Severe
Likelihood ↑	Very Likely	Low Med	Medium	Med Hi	High	High
	Likely	Low	Low Med	Medium	Med Hi	High
	Possible	Low	Low Med	Medium	Med Hi	Med Hi
	Unlikely	Low	Low Med	Low Med	Medium	Med Hi
	Very Unlikely	Low	Low	Low Med	Medium	Medium

Likelihood	4 Allow	8 Mitigate	12 Avoid	16 Avoid
	3 Accept	6 Allow	9 Mitigate	12 Avoid
	2 Accept	4 Allow	6 Allow	8 Mitigate
	1 Accept	2 Accept	3 Accept	4 Allow
	Severity			

Vi graver et dræn og isolerer kældervægge



Vi anskaffer pumpe, hvis og når det sker



Vi bor højt oppe på en bakke. Eller vi har ikke en kælder.

Overfører (økonomisk) risiko. Vi tegner en særlig forsikring



RISIKOSTYRING

En kontinuerlig proces → vigtigt!

- **Fortsat fokus på projektets risikobillede** (er der noget der har ændret sig). Samt selvfølgelig opgaven med at håndtere konstaterede "udfordringer".
- **Et vigtigt ledelses-og styringsværktøj** som projektlederen bruger overfor styregruppen og projektejeren. → skal orienteres om de største risici og hvordan projektgruppen vil håndtere dem.

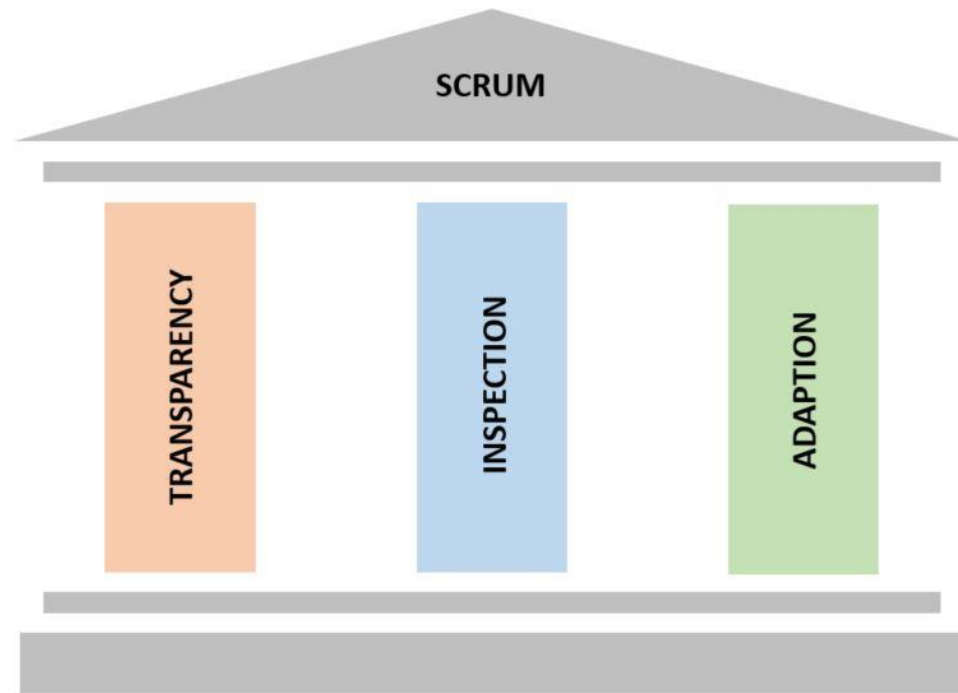


RISICI I PROJEKTER

- **Bygge – og leveranceprojekter**
 - Lav usikkerhed. Risici → tilbudsgivning, pålidelighed og kvalitet fra underentreprenører.
Fysiske omgivelser, adgangsforhold, vejret og naturforhold
- **Forsknings- og teknologiudviklingsprojekter**
 - Mangel på viden, korrekt metode? Er resultatet brugbart? Er løsning kommerciel interessant?
- **Produktudviklingsprojekter**
 - ✓ Er kundens behov forstået korrekt? Giver produktet kunden det ønskede udbytte?
Salgskanaler, konkurrenter, produktion, supply chain.
- **IT- og systemudviklingsprojekter**
 - Tilbudsgivning, er kundens ønsker og behov forstået rigtigt? Mangel på ressourcer med rette viden.
- **Organisatoriske forandringsprojekter**
 - Interessenternes modstand. Modstridende interesser, kompromiser, usikkerhed om projektets effekt.



RISK MANAGEMENT I SCRUM?



Scrum events

- During the **Daily Scrum** the team manages risk in terms of reaching the Sprint Goal and other items that are to be delivered.
- Throughout **Sprint Planning**, you create a forecast, Sprint Backlog and a Sprint Goal. **A forecast is all about uncertainty and, thus, risk.** When creating the Sprint Backlog and sizing Product Backlog Items you are evaluating risk as part of that discussion.
- The **Sprint Review** is the ideal occasion to discuss **business and technology risks** while debating the current Increment and prospects. Such a conversation might impact your upcoming Product Backlog Items.
- **Sprint Retrospectives** contain fruitful conversations about what to improve as a Scrum Team which might be considered to **reduce risk (process, people, technology, Definition of Done)**.
- The **Sprint** itself is in place to reduce risk through inherent desire to create empiricism. The length of the Sprint is discussed as a risk of being disconnected from the stakeholders. Limiting the Sprint's length is often limiting risk (take into account the possibility of delivering a potentially releasable done Increment).



RISK MANAGEMENT I SCRUM?

Scrum activities

- **Product Backlog Refinement** is an excellent opportunity for the Scrum Team and stakeholders to include a discussion about risk. *Which item is risky yet still valuable?* Which element is risky and does not bring significant value? Is it worth keeping it on the Product Backlog? What experiments do we need to run to validate our assumptions?

Scrum artifacts

- **Increment** and release strategies are all about risk management. *You might minimize the risk by delivering indeed a DONE*, potentially releasable Increment and releasing it to the market. Definition of Done reflects your strategy for better dealing with the quality and the Increment “readiness to release” (done, integrated, potentially releasable).
- The Product Owner is responsible for managing the **Product Backlog**. One of the activities for their responsibilities is to order the Product Backlog Items through prioritization. What do they take into account? Obviously, risk and value (also size, dependencies, etc.).
- A Development Team activities include managing their risks (on how to better achieve the Sprint Goal) by revising and adjusting items in the **Sprint Backlog**, pointing out impediments, visualization, limiting Work in Progress, learnings from experiments, and many more.



COST / BENEFIT ANALYSE

Begrebet "Cost/benefit-analyse" giver anledning til at nævne yderligere 2 begreber:

- Business Case
- Gevinstrealisering



HVAD ER EN BUSINESS CASE

- Business case er en ramme og et dokument, der bruges til at vurdere om en investering (et projekt) er en god og lønsom idé - "kan det betale sig?"
- Business case er et redskab, der hjælper med at sikre, at der følges op på realiseringen af de gevinster, som er forudsætningen for at investeringen vurderes til at lønsom
- *En Business case ligner indholdsmæssigt en tynd projektbeskrivelse*

En business case bruges til at give strukturerede svar på følgende spørgsmål:

- Hvad går den nye løsning ud på?
- Kan investeringen svare sig – og hvilke typer gevinster kan vi opnå?
- Hvordan følger vi op på målene – og hvordan sikrer vi os, at vi opnår de forudsatte gevinster?
- Hvem er de ansvarlige i projektet – og hvad er de ansvarlige for?



HVAD ER EN GEVINST

En gevinst svarer til en **effekt**

- Defineres som det vi får ud af at bruge en helt masse ressourcer (penge og timer) på et projekt.

Når vi ved hvad vi "**får ud af et projekt**" og når vi kender "**prisen**" for projektet giver det pludselig mening at diskutere, om det er en god ide at realisere projektet.

Benefit:

Det vi "får ud af et projekt" henføres til projektets EFTERTID.



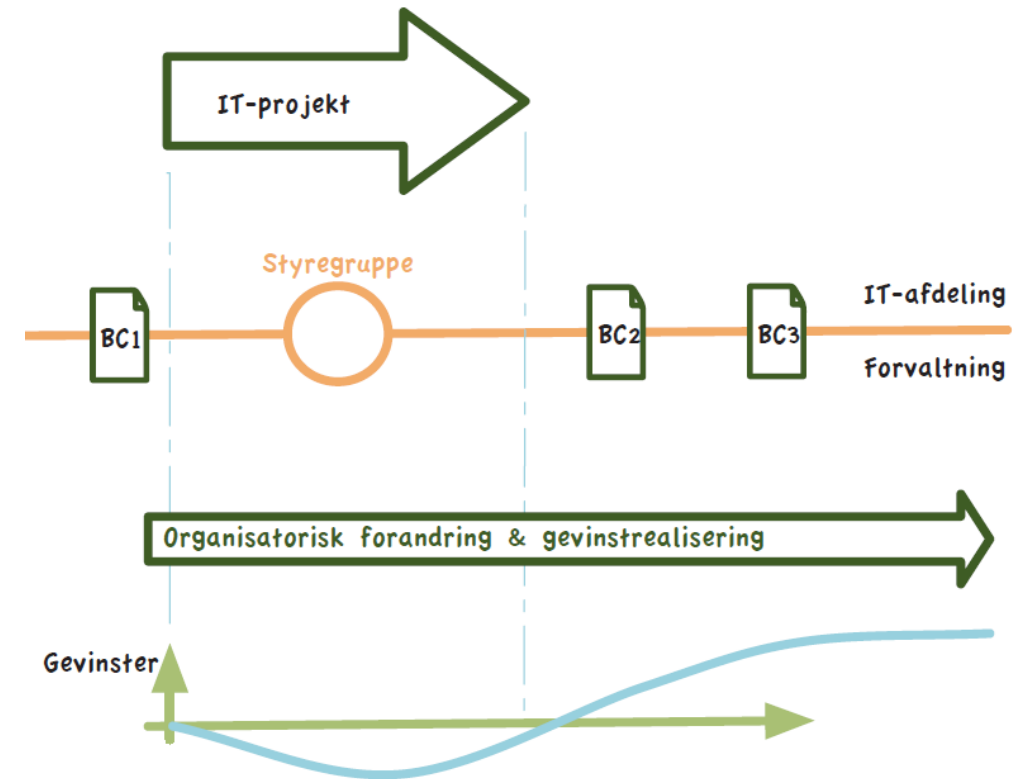
Cost:

"Prisen" for projektet henføres til projektets LEVETID. (Og så vil der i sagens natur også være (drifts)omkostninger i eftertiden, som skal indregnes i "prisen")

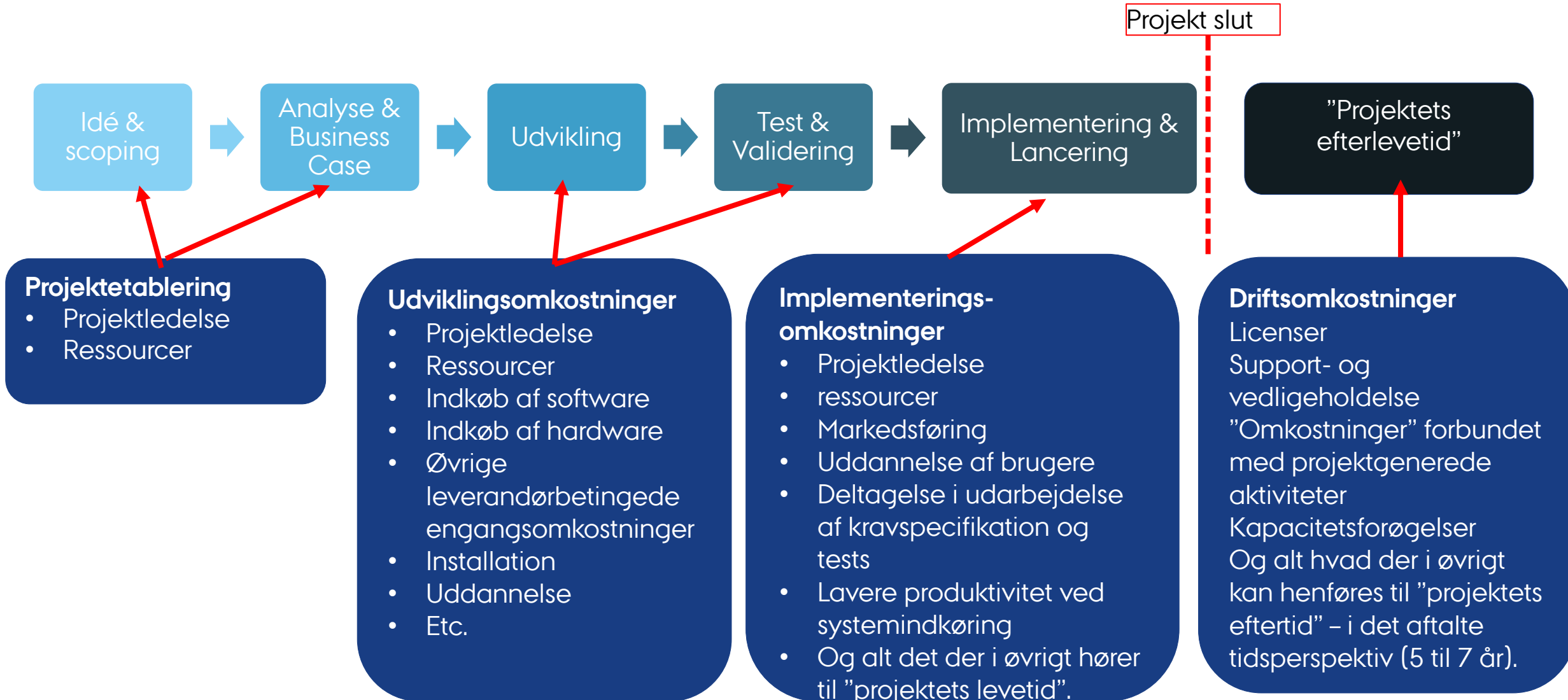


BUSINESS CASE – GENVINSTREALISERING

Efter IT-projektets afslutning skal business-casen bruges til at fastholde fokus på organisatoriske forandringer og dertil hørende gevinstrealisering. I mange tilfælde er det først efter projektet er afsluttet, at man kan begynde at realisere gevinsterne.



ANSKAFFELSES-/UDVIKLINGSOMKOSTNINGER



BUSINESS-CASE METODER

Building Better Business Cases for IT Investments – Ward, Daniel, & Peppard, 2008

Differs from conventional approaches because it recognizes different types of benefit, identifies measures for all benefits, and gathers evidence for the size of the expected benefits. The approach also requires that a benefit owner is identified for each benefit, to ensure commitment and aid benefit delivery

1. Define Business Drivers and Investment Objectives
2. Identify Benefits, Measures, and Owners
3. Structure the Benefits
4. Identify Organizational Changes enabling Benefits
5. Determine the Explicit Value of each Benefit
6. Identify Costs and Risks

(Ward, Daniel, & Peppard, 2008)

1. Definer motivation og investeringsmål
2. Identificer gevinster, deres målestok og ejere
3. Strukturer gevinsterne
4. Identificer omkostninger og risici
5. Godkend

(Nielsen & Persson, 2013)



BUSINESS CASE UDVIKLING (NIELSEN & PERSSON, 2013)

- En IT-business-case er et værktøj, der kan bruges til at sikre velovervejede og gennemarbejdede grundlag for IT-investeringsbeslutninger
- “IT fra omkostning til værdiskabelse”
 - Metode udviklet til små og mellemstore kommunale IT-investeringer
- Business-case som et centralt dokument i realisering af gevinster
- Et **dynamisk** dokument:
 - En aftale, der løbende skal laves opfølgning på, og som ofte skal ændres undervejs, når nogle af forudsætningerne ændrer sig
- Opnå **godkendelse** af en IT investering
- **Gevinster** ved IT-investeringer kan både være finansielle og ikke-finansielle samt subjektive eller kvalitative.
 - Alle disse gevinster uanset deres type skal have en målestok. (SMART – hænger sammen med målanalysen)



BUSINESS CASE UDVIKLING (NIELSEN & PERSSON, 2013)

Metoden har følgende fem trin til udvikling af en business-case:

1. Definer motivation og investeringsmål

- Motivationen kan være knyttet til både interne organisatoriske udfordringer og eksterne udfordringer såsom lovgivning (GDPR), benchmarking eller nye standarder (økonomisk funderet, teknologisk funderet – digitalisering, demografiske tendenser).
- Investeringsmål (overordnede mål) - Værdi er summen af en eller flere mere specifikke gevinster, IT-investeringen skal bidrage til

2. Identificer gevinster, deres målestok og ejere

- Gevinsterne er derimod nytte, der gives til eller opnås af specifikke grupper eller individer som et resultat af, at de overordnede investeringsmål opnås.
- Hver enkelt gevinst skal indeholde tre delelementer, (1) den **konkrete nytte** der kan opnås gennem IT-investeringen, (2) en **målestok** for dens opnåelse, og (3) en **ejer** der har fordel af gevinsten, kan give den værdi og sikre dens realisering.
 - (Eks. Gevinst: Besparelse på papir og kuverter, 650.000 kr/år . Målestok: Når 75% af alle breve sendes via fjernprintsystemet. Ejer: Økonomichefen)



BUSINESS CASE UDVIKLING (NIELSEN & PERSSON, 2013)

3. Strukturer gevinsterne

- Type af forandring → vigtigt at fokusere på de muligheder, en IT-investering giver i forhold til at stoppe med gøre ting eller at gøre nye ting
- Opgørelse af værdi – kvantitativt og kvalitativt

Forandringsledelse (Hvordan får vi bedrevet forandringsledelse, så vi realiserer de adfærdsmæssige effekter?)

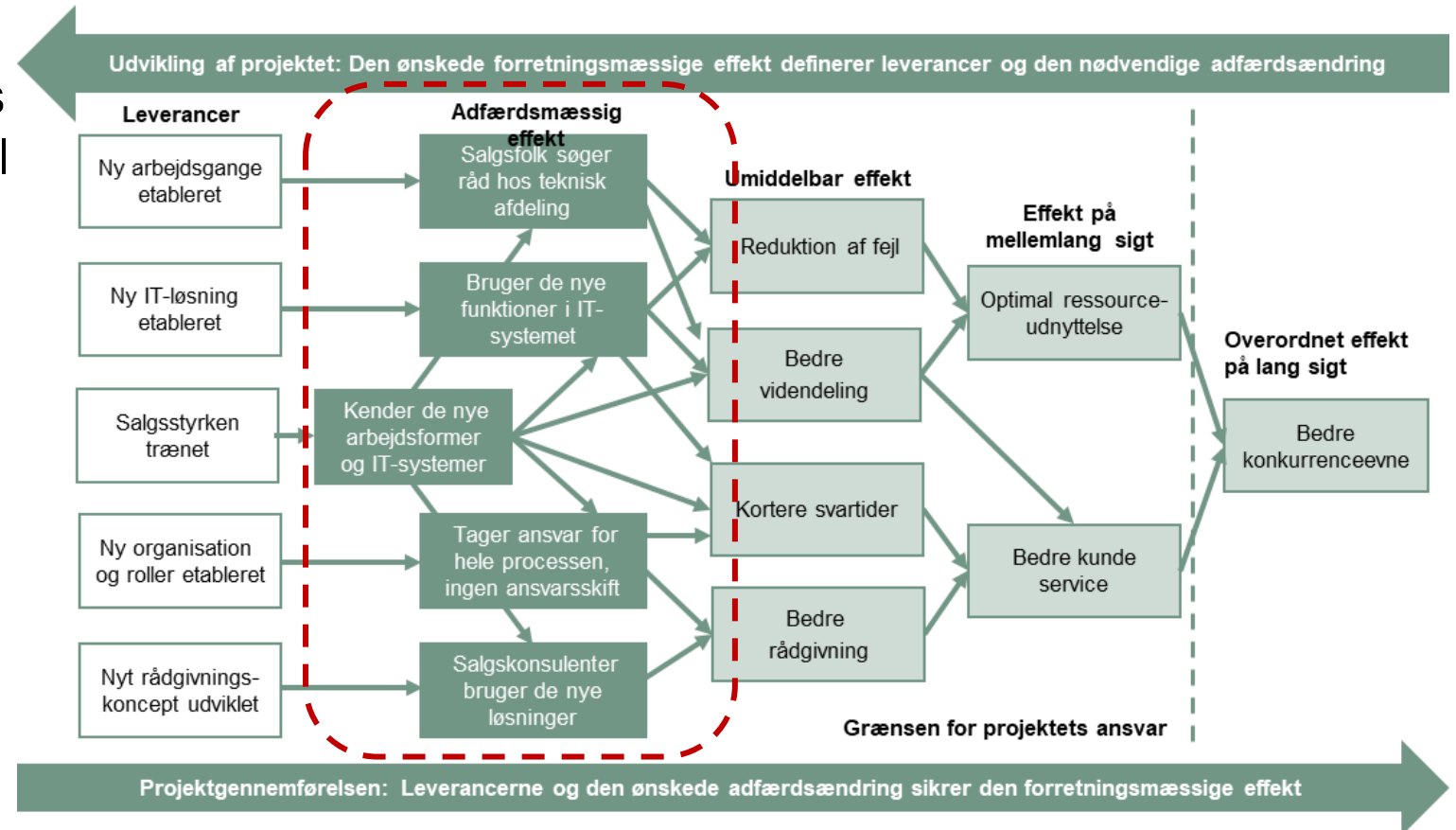
	Gør nye ting	Gør ting bedre	Stop med at gøre ting
Finansielle gevinster			
Målbare gevinster			
Observerbare gevinster			

the degree of benefit “explicitness” represented by each row, based on the ability to assign a value to a benefit from information that is known already or can be determined before the investment is made.



FORRETNINGSMÆSSIGE EFFEKTER OG ADFÆRDSÆNDRING

- Målhierarkiet udvides med **adfærdsmæssige effekter** – hvis forretningsmæssige effekter skal realiseres, forudsætter det en ændring i adfærd hos en række medarbejdere (organisationen)
 - Giver input til **træningsbehovet** og change management indsatsen (*forandringsledelse – lektion 10*)



BUSINESS CASE UDVIKLING (NIELSEN & PERSSON, 2013)

4. Identificer omkostninger og risici

Omkostninger:

- Finansielle omkostninger: indkøb, udvikling, infrastruktur, organisatorisk forandring og drift.
Indkøb af software, Indkøb af hardware, Projektledelse, Markedsføring, Uddannelse af brugere
- Ikke finansielle omkostninger: Integration med andre systemer, Lavere produktivitet ved systemindkøring, Utilfredshed blandt ældre borgere
- Løbende omkostninger (finansielle og ikke-finansielle): Licenser, vanskeligere medarbejderfastholdelse, kapacitetsforøgelser, support, vedligeholdelse

Risici:

- Det er vigtigt at identificere risici for modvilje eller manglende evne blandt ansatte eller borgere til at fortage de nødvendige forandringer, der ligger til grund for gevinsterne
- Risici forbundet med gevinster og omkostninger og være af **finansiell, teknisk og organisatorisk karakter**.
 - Forsinkelse af nationale leverancer
 - Borgere fastholder brug af traditionelle kanaler
 - Medarbejderne/brugerne oplever ikke IT-systemet som en fordel
 - Dårlige integrationsmuligheder med eksisterende systemer
 - Ejeren af en række væsentlige gevinster forlader kommunen



BUSINESS CASE UDVIKLING (NIELSEN & PERSSON, 2013)

5. Godkend

- Business-casen baseres på forhandlinger med centrale aktører
- Sammenfatter en række aftaler og planer på et overordnet niveau
- Business-casen kan ofte gennem flere revisioner, før den kan forstås og accepteres
- Når IT-projektet skrider frem vil der kunne opstå afvigelser eller nye muligheder som ikke er med i business-casen.
 - Den business-case ansvarlige skal følge denne udvikling
 - Hvis afstanden mellem virkelighed og business-case bliver for stor, skal der igangsætte en revision og ny godkendelse af business-casen (Et dynamisk dokument)



CASEN – ØVELSE MED MÅLSÆTNING

... en svær opgave at lægge ud med..

I praksis bruges der meget tid på at udvikle målhierarki, fordi den leverer ind til BC (gevinster og omkostninger), tidsplan og ressourcehåndtering. I havde knap 2 timer

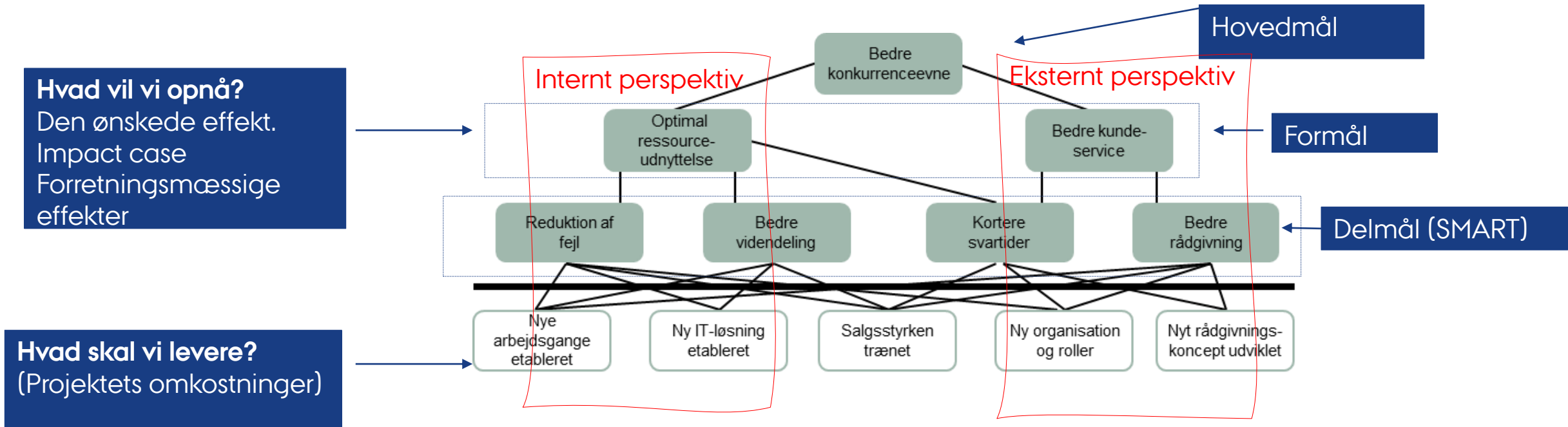
- Første gang vi arbejder med casen, svært at overskue "hele" projektet
- Casen er et stort projekt, som skal etableres og eksekveres. Man kan nemt se at der ligger mange underprojekter/delprojekter i det store billede
 - Leverancerne kunne anskues som delprojekter fx 1)udvikling af ny hjemmeside 2)implementere IT system 3) opdatere varesortiment 4)markedsføringsstrategi/initiativer

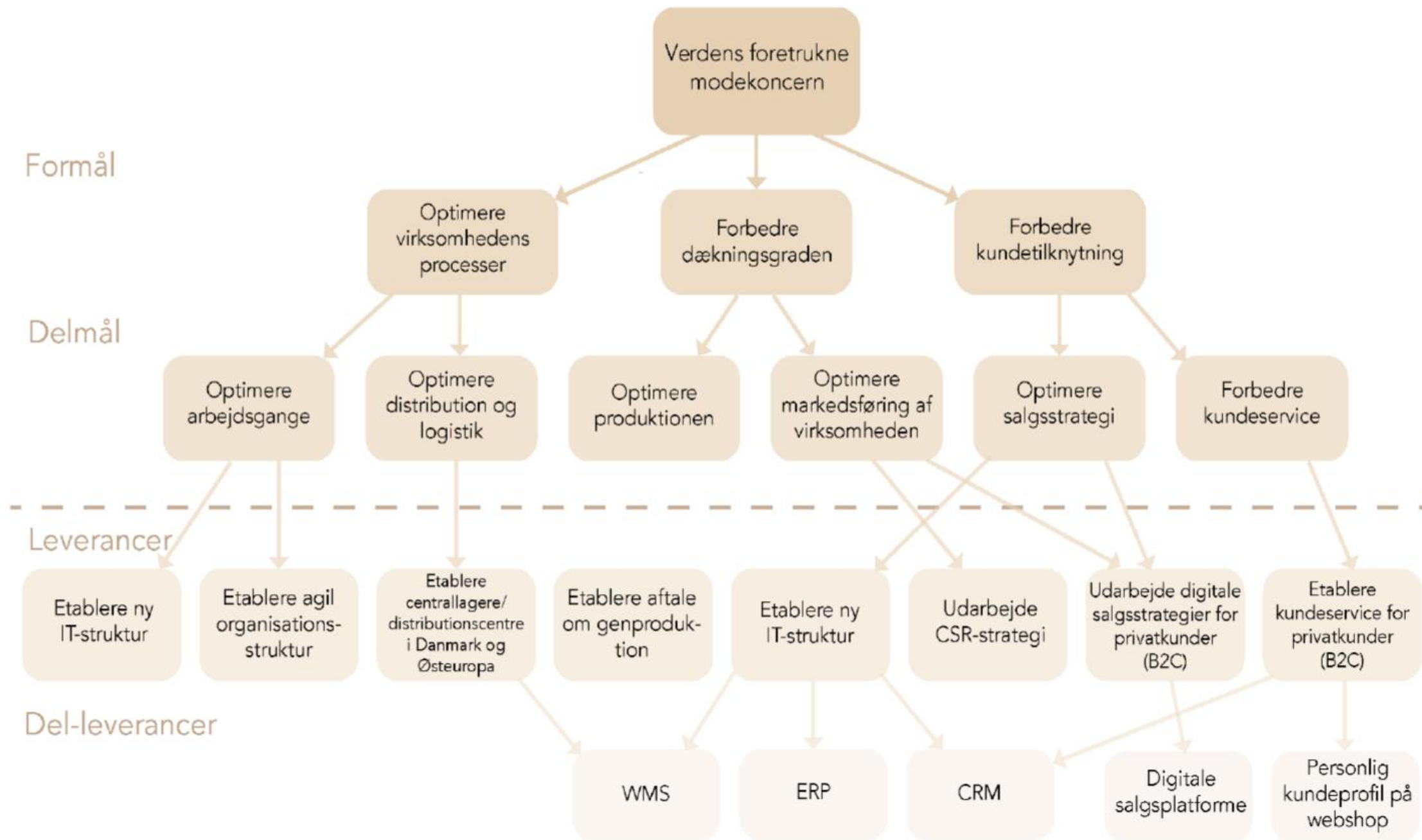
❖ Videndeling i fællesskab → fortæl, hvad i er kommet frem til i grupperne

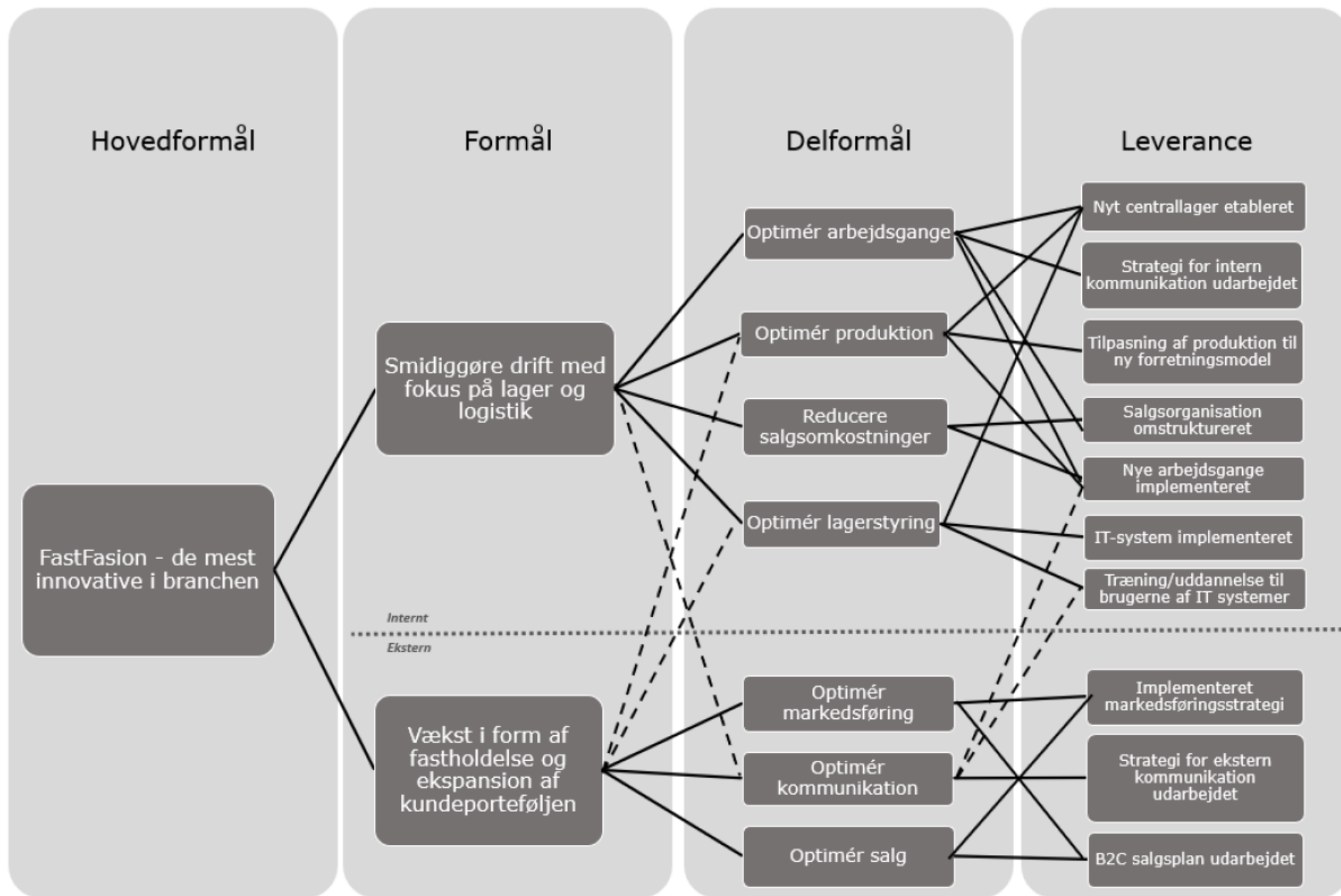


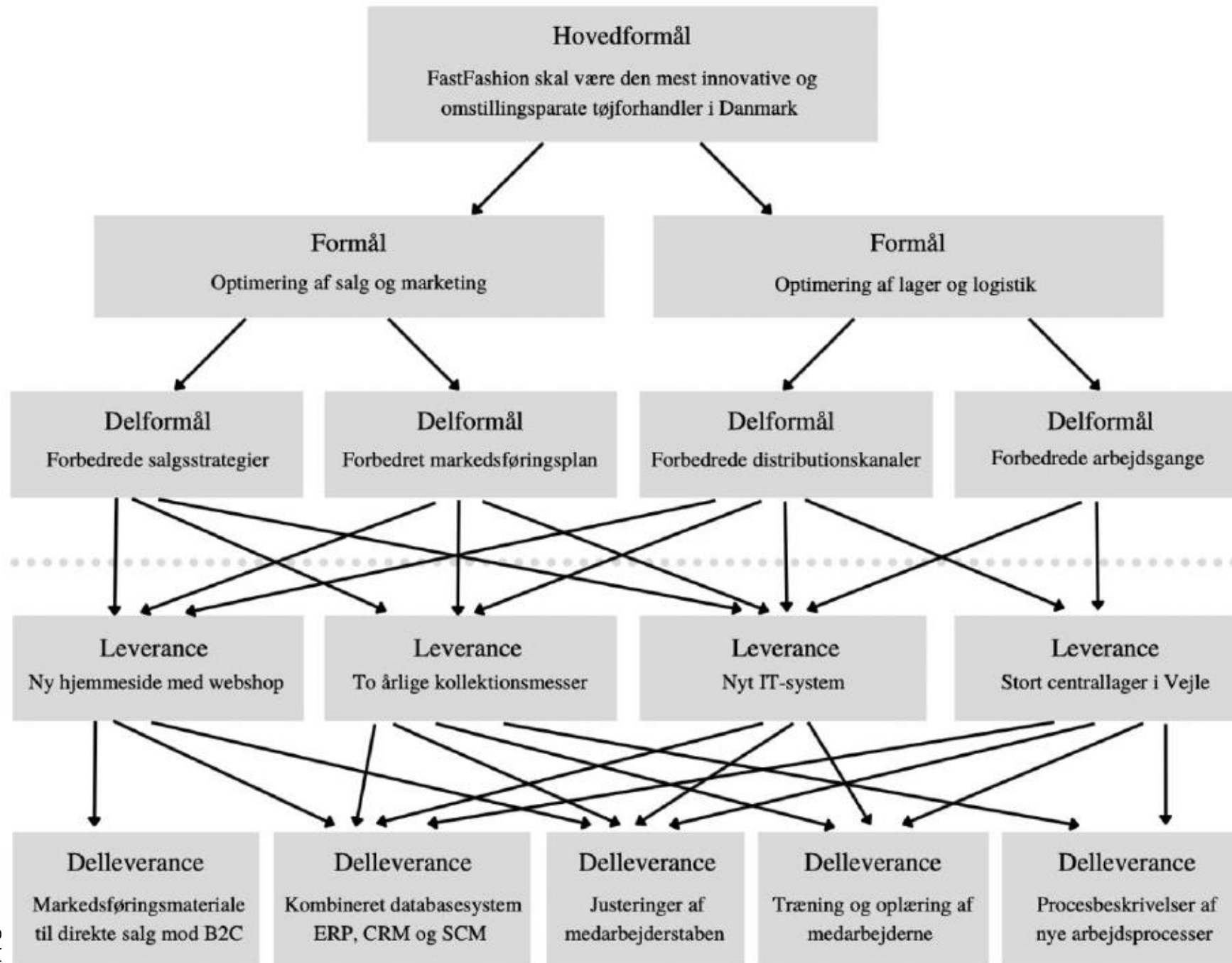
MÅLHIERARKIET

- Formålene er angivet over strengen
- Leverancerne under strengen
- Når leverancerne bliver realiseret, vil man opnå formålene (effekterne) - nedefra op.









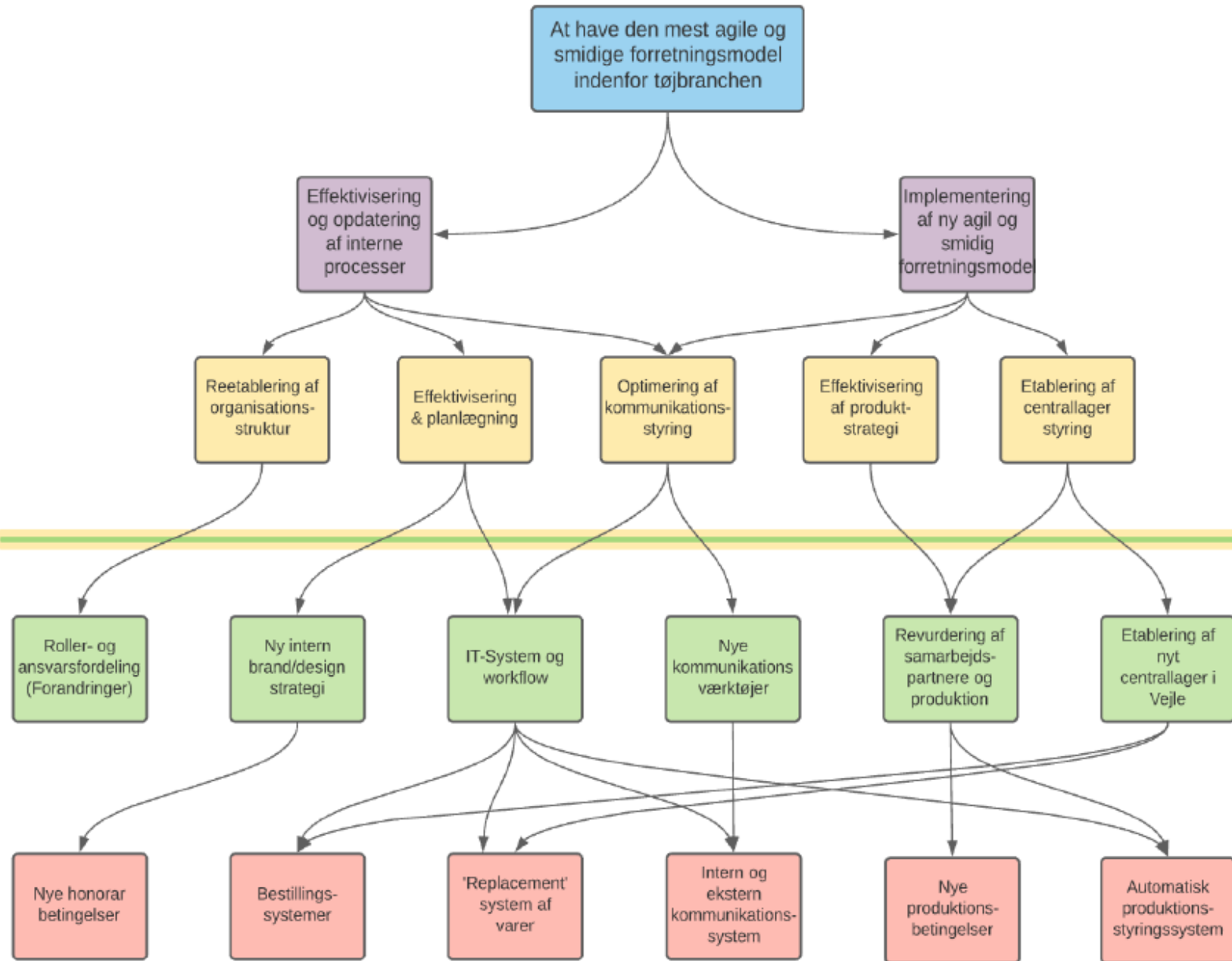
Hovedformål

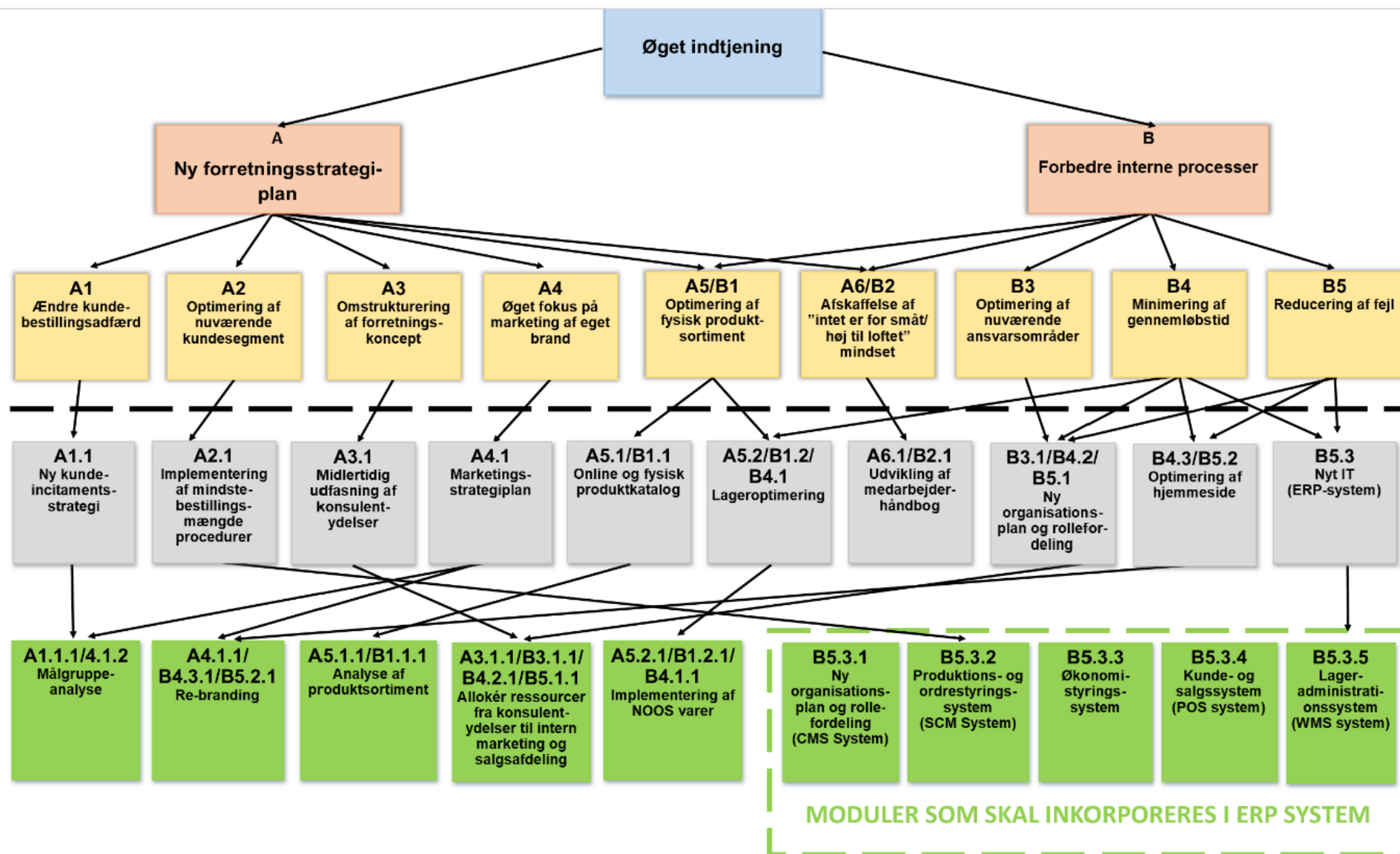
Formål

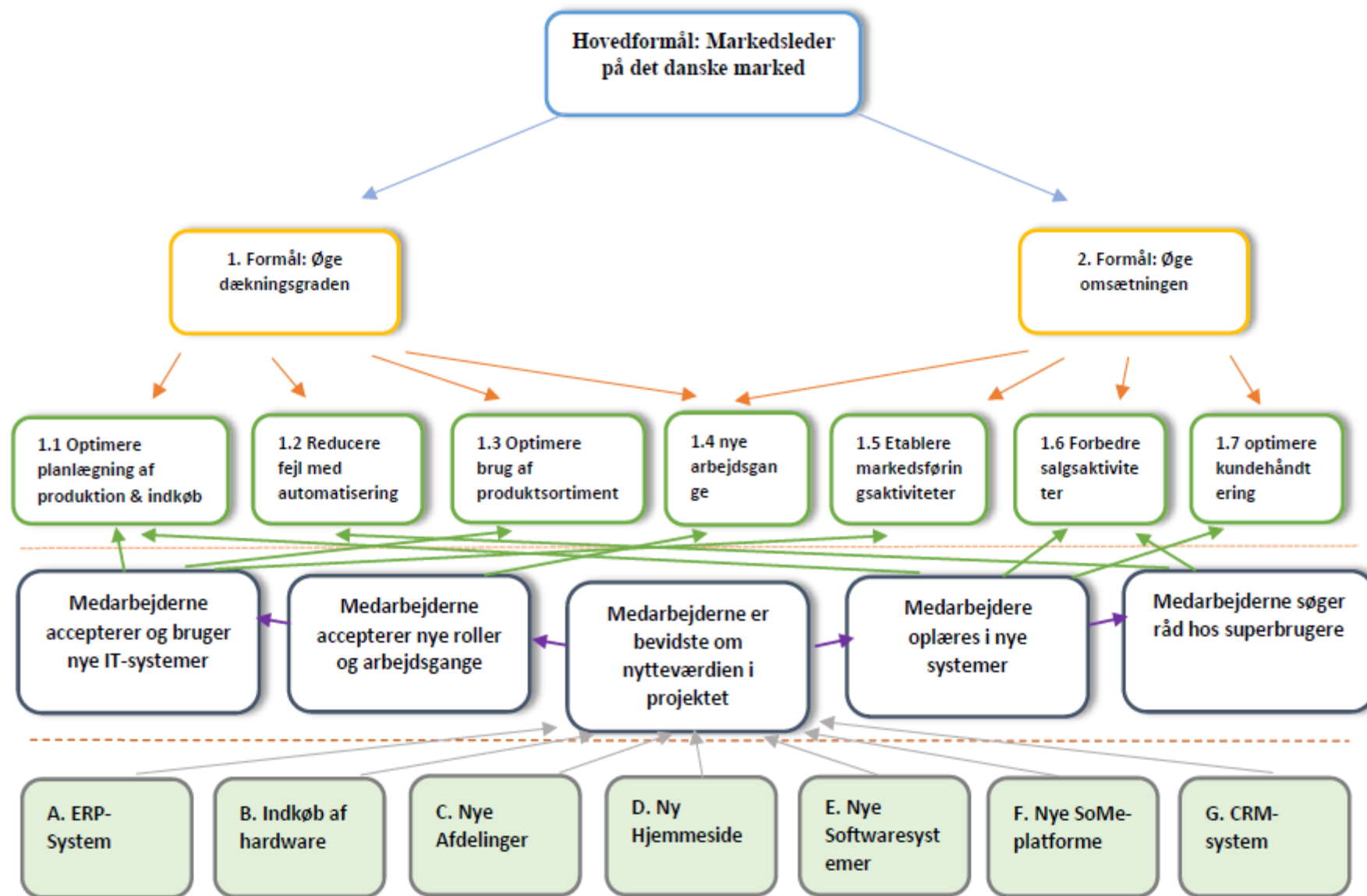
Delformål

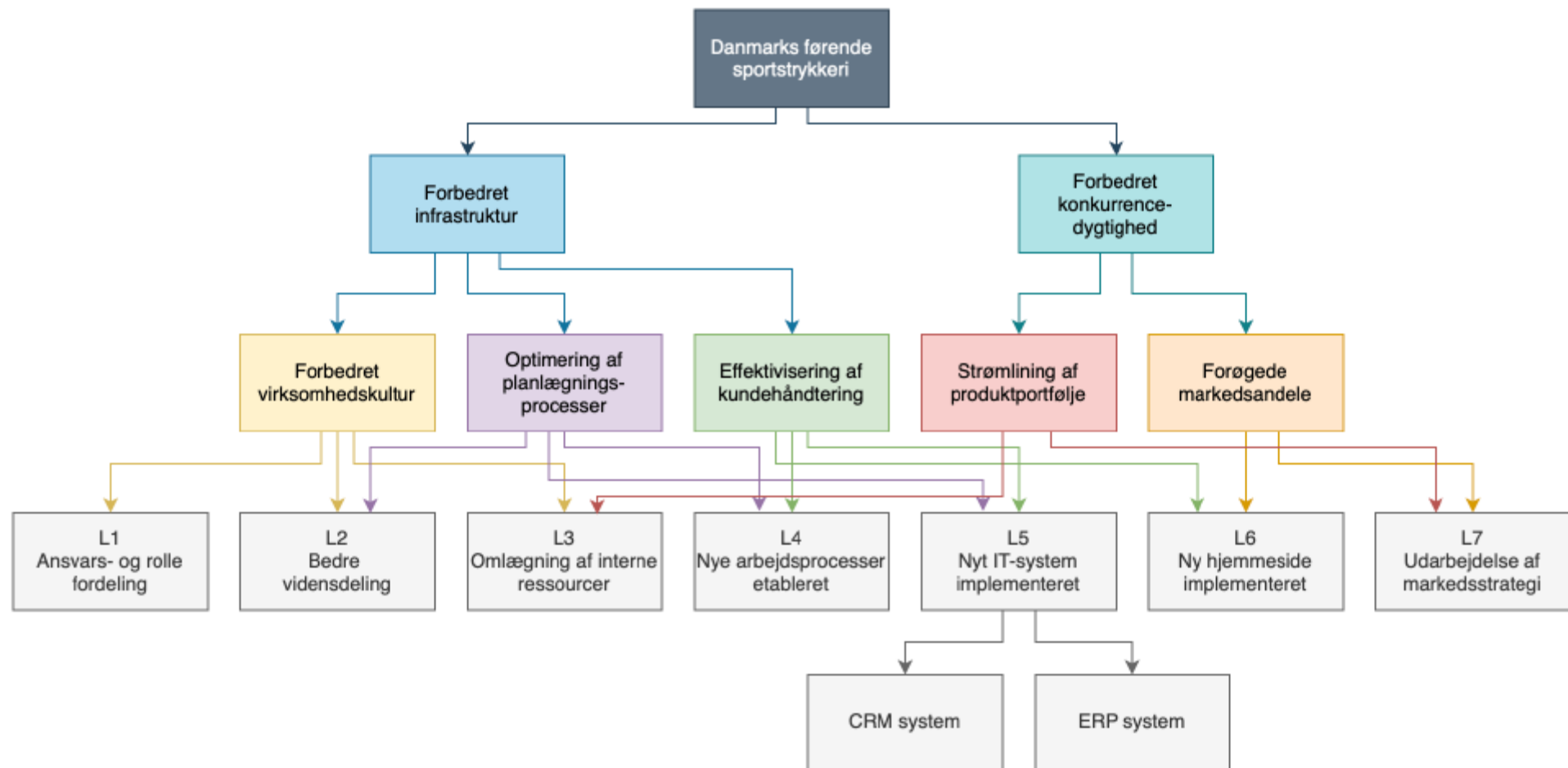
Leverancer

Del-leverancer









Hovedmål

Formål

Delmål

Levevrancer

Del-levevrancer



FOKUS PÅ DAGENS OPGAVER

Genopfriskning af teori til dagens opgaver

Interessentanalysen - OPG 2

<https://www.menti.com/md8f1c25rz>

The voting code **3271 4678**



Projektorganisation – OPG 3

<https://www.menti.com/u8bzvjg7qk>

The voting code **2996 6592**



Find diverse skabeloner / templates til de forskellige analyser her:

<https://www.djoef-forlag.dk/publications/poweriprojekter/>

<https://airbornleadership.com/>

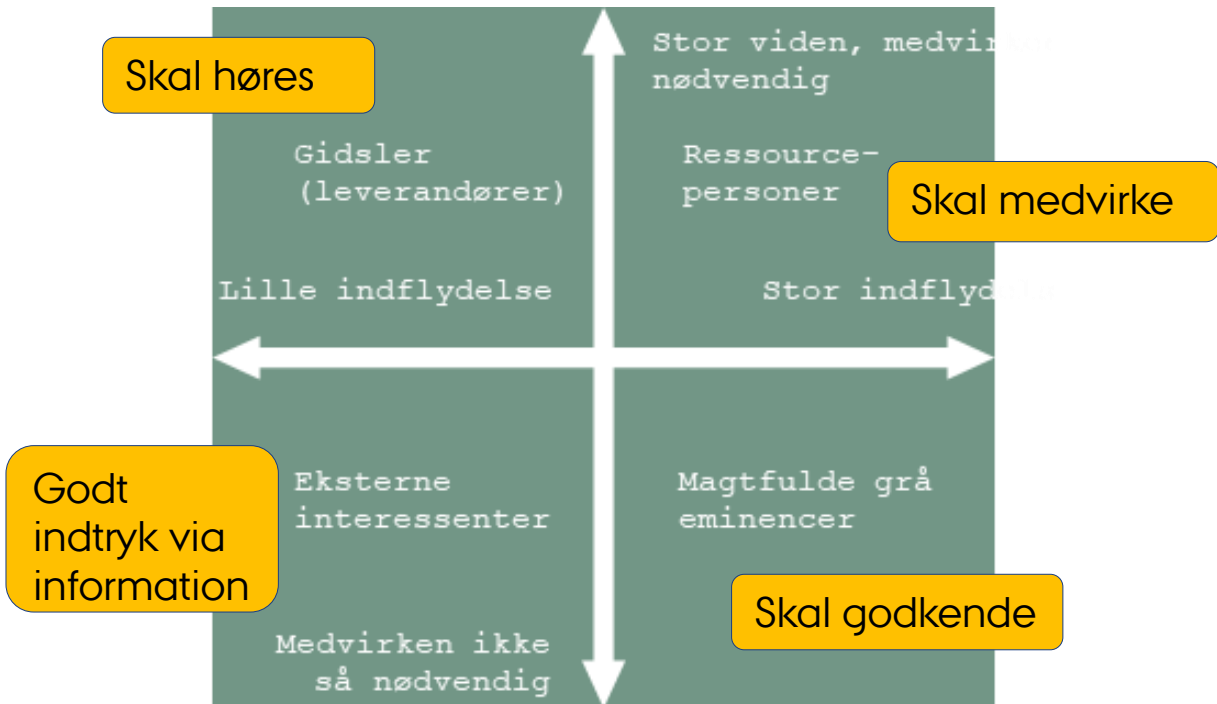


INTERESSENTANALYSE – MATRIX

Viden og magt matrix

Magt og indflydelse → hvilken magt og indflydelse har interessenter til at påvirke projektet?

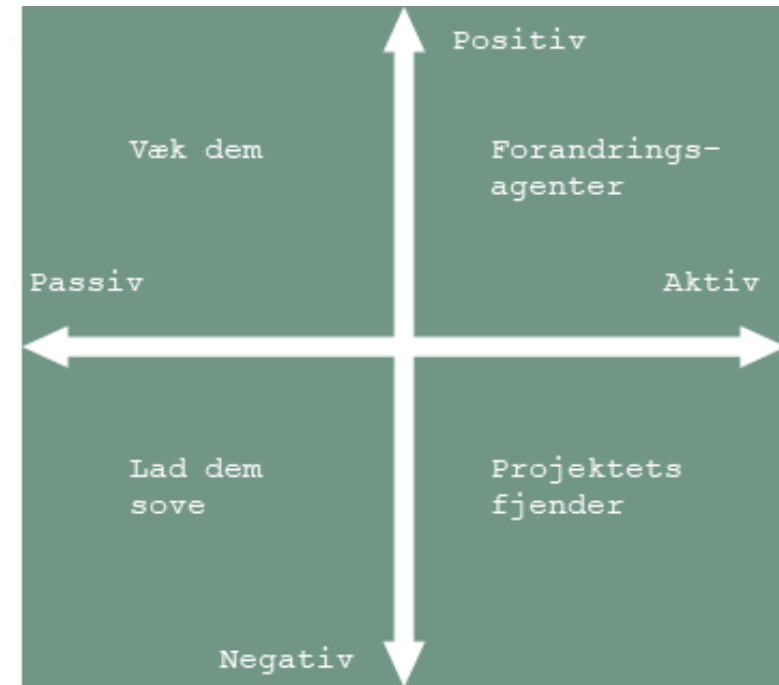
Viden og medvirken → hvor nødvendigt er det, at interessenten medvirker, for at projektet og projektets produkter bliver en succes?



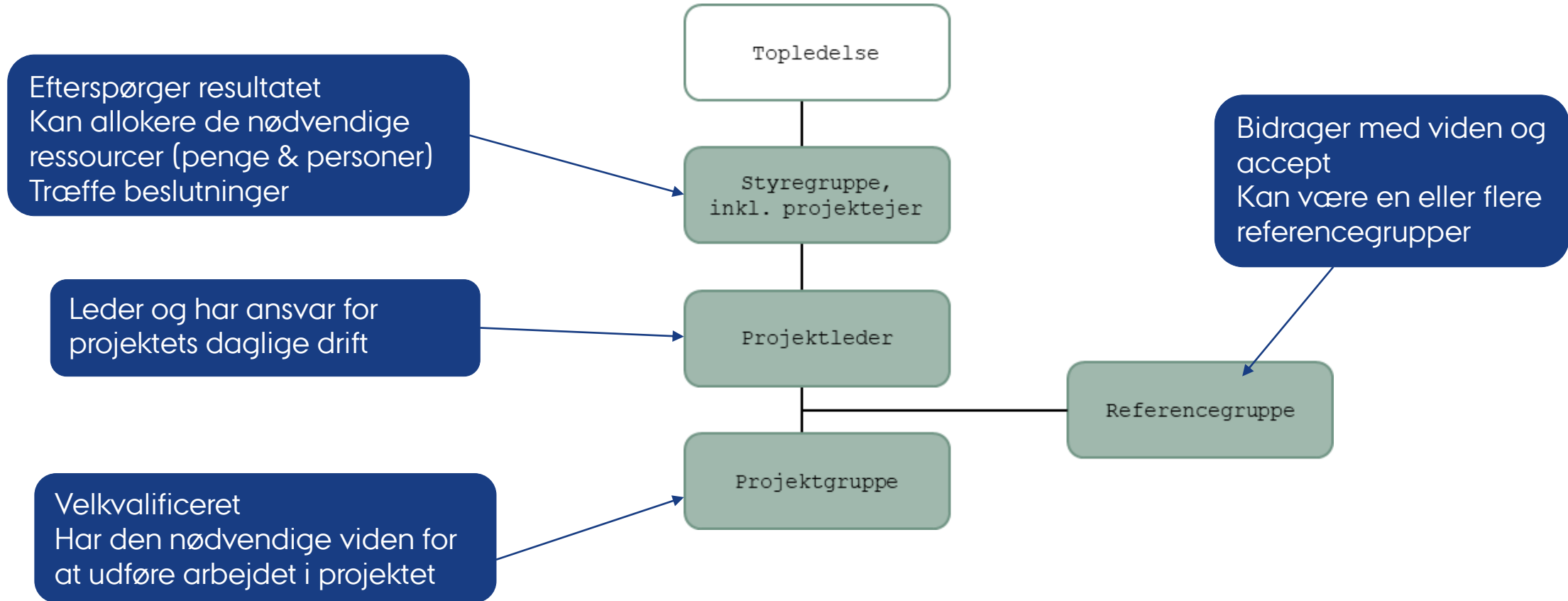
Indstilling og aktivitets matrix

Indstilling → kan være positiv og støttende eller negativ og modarbejdende.

Aktivitet → kan være aktiv eller passiv

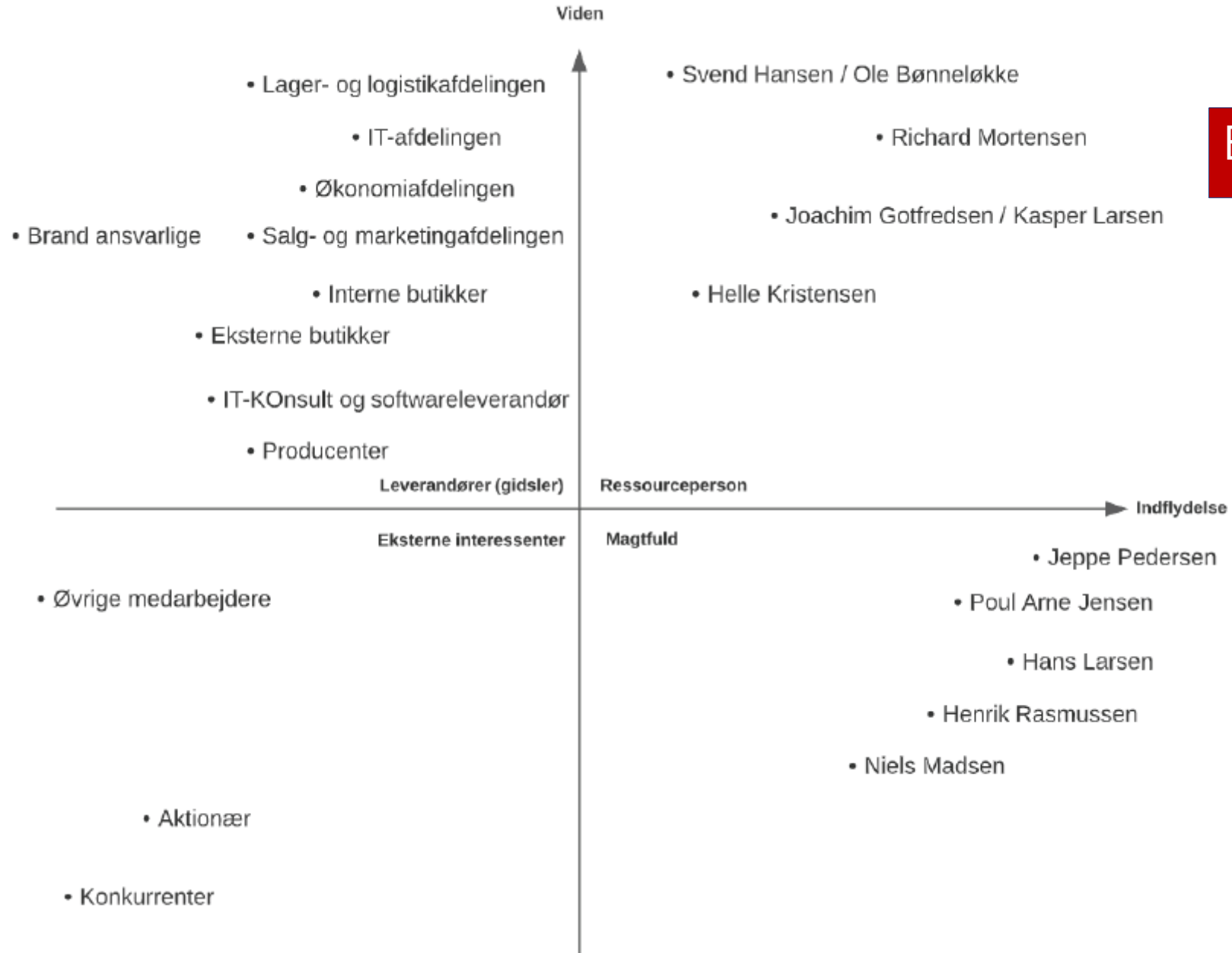


PROJEKTORGANISATIONEN



INTERESSENTANALYSEN (EKSEMPLER FRA FASTFASION CASEN)

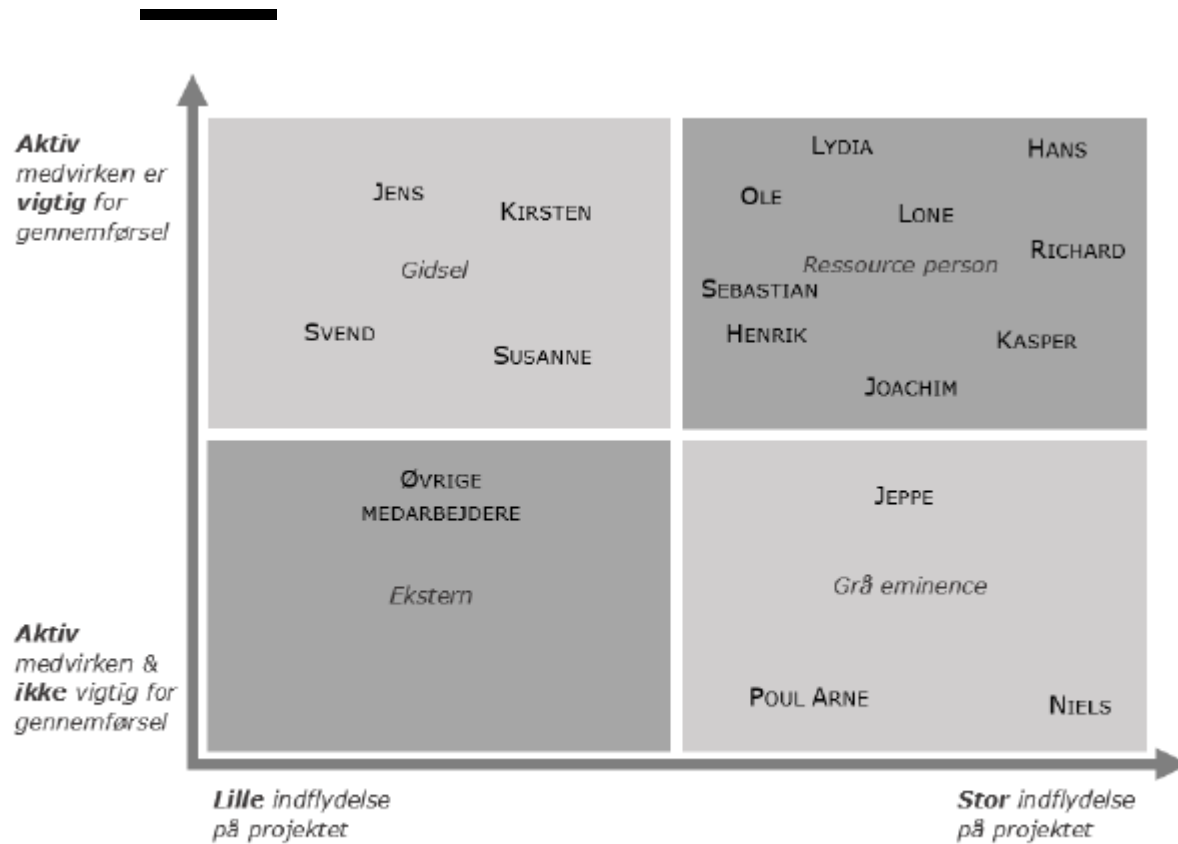
Eksempel 1



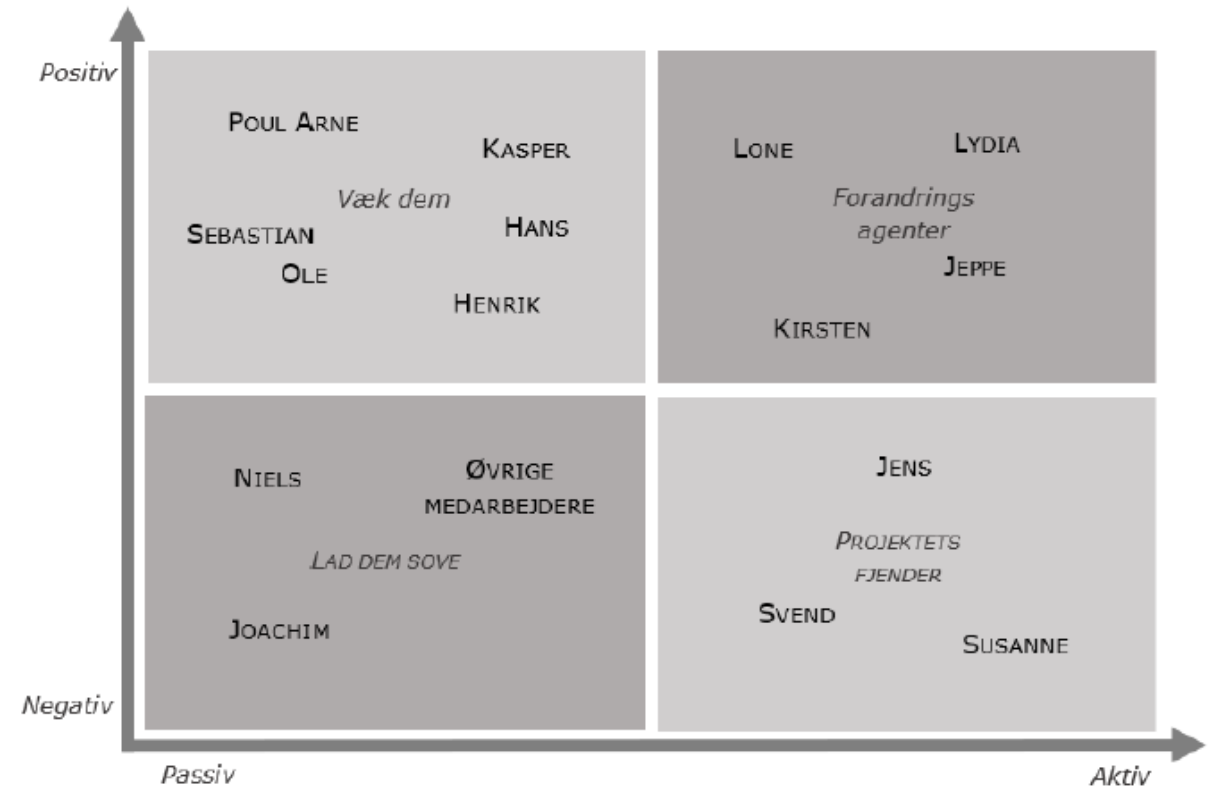
Eksempel 1

Interessenter	Oplevede fordele ved projektresultatet	Oplevede ulemper ved projektresultatet	Samlet vurdering af interessentens bidrag/position	Håndtering af interessenten
De magtfulde				
Jeppe Pedersen (Direktør)	<p>Mere agil og smidig forretningsmodel.</p> <p>Han sætter sit aftryk i virksomheden efter generationsskifte.</p> <p>Virksomheden bliver mere konkurrencedygtig.</p>	<p>Potentiel modstand efter endt projekt fra virksomhedens interessenter.</p> <p>Opsigelser i virksomheden.</p> <p>Miste kunder og butikker.</p>	Meget positiv.	<p>Del af topledelsen og er projektejer.</p> <p>Holdes opdateret på nøgletal.</p> <p>Ansigt til ændring i virksomheden.</p> <p>Grundig introduktion til nye systemer.</p>
Poul Arne Jensen (Lager- og logistikchef)	Han vil opleve en automatisk lagerføring og bedre workflow i forhold til lager og logistik.	Indtil det hele bliver implementeret, vil der være en del kaos i forhold til lagerstyring.	Middel positiv / skeptisk over for Jeppe Pedersen.	<p>Del af styregruppen.</p> <p>Særlig vigtig for projektet.</p>

Eksempel 2



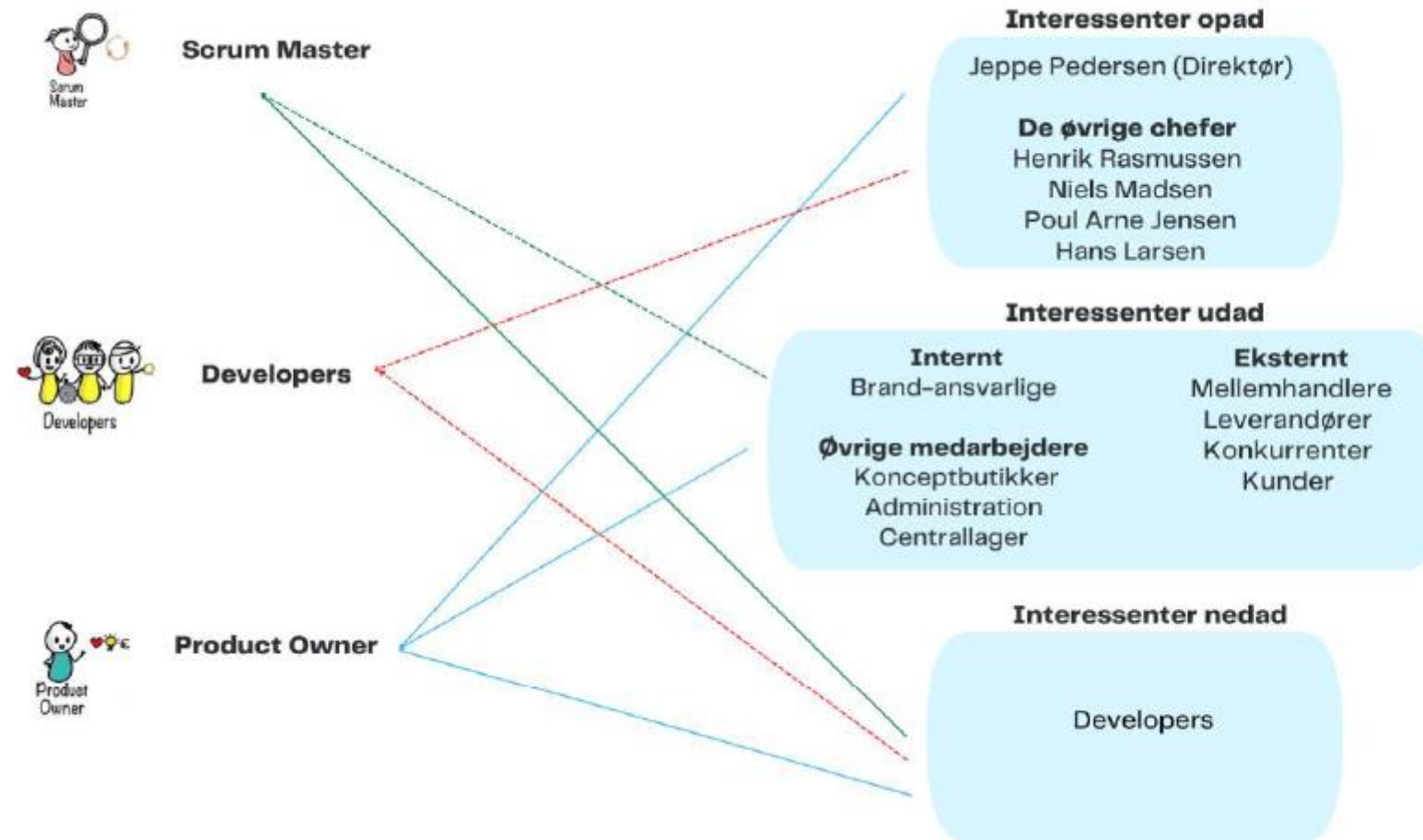
Figur 3: Viden- og magt-matrix



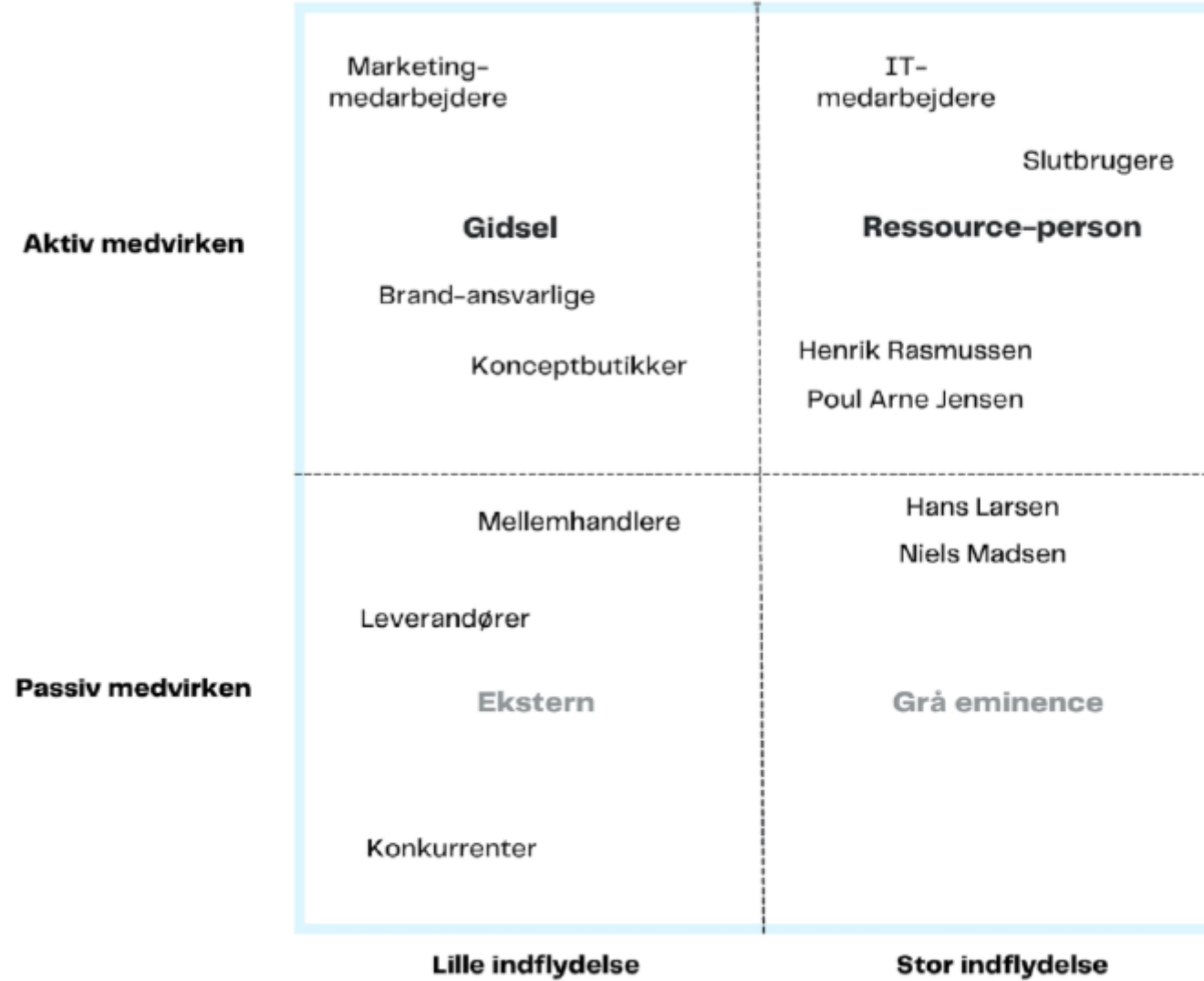
Figur 4: Indstillings- og aktivitetsmatrix

Interessenten: Poul Arne Jensen (Lager- og logistikchef, senior user) Grå eminence	
Oplevede fordele ved projektet	<ul style="list-style-type: none"> • Kan opleve at det bliver nemmere at køre varerne gennem et centrallager end at levere dem direkte fra producent til kunde. • Da interessenten generelt glæder sig over forandringer (<i>FastFasion, 2021, s. 7.</i>) vil projektet i sig selv opleves som en fordel.
Oplevede ulemper ved projektet	<ul style="list-style-type: none"> • Udfordringen i at implementere og styre det nye centrallager kan muligvis opleves som en ulempe, da det kan medføre forsinkelser, konflikter og overgå projektets budget.
Samlet vurdering af interessentens position/bidrag	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenten er positivt stemt overfor projektet.
Håndtering af interessenten	<ul style="list-style-type: none"> • Her henvises til kommunikationsplanen (side 17).

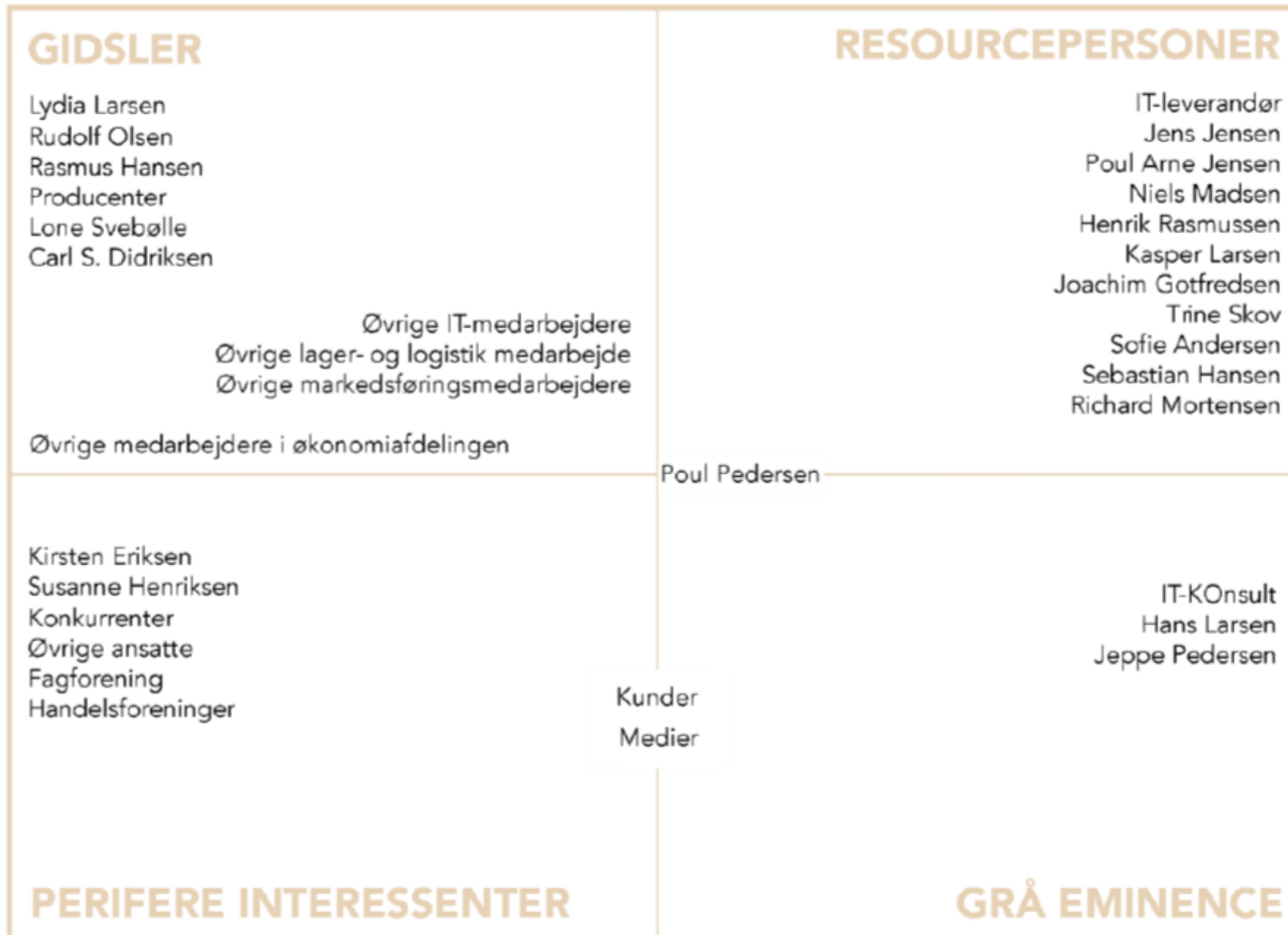
Eksempel 3



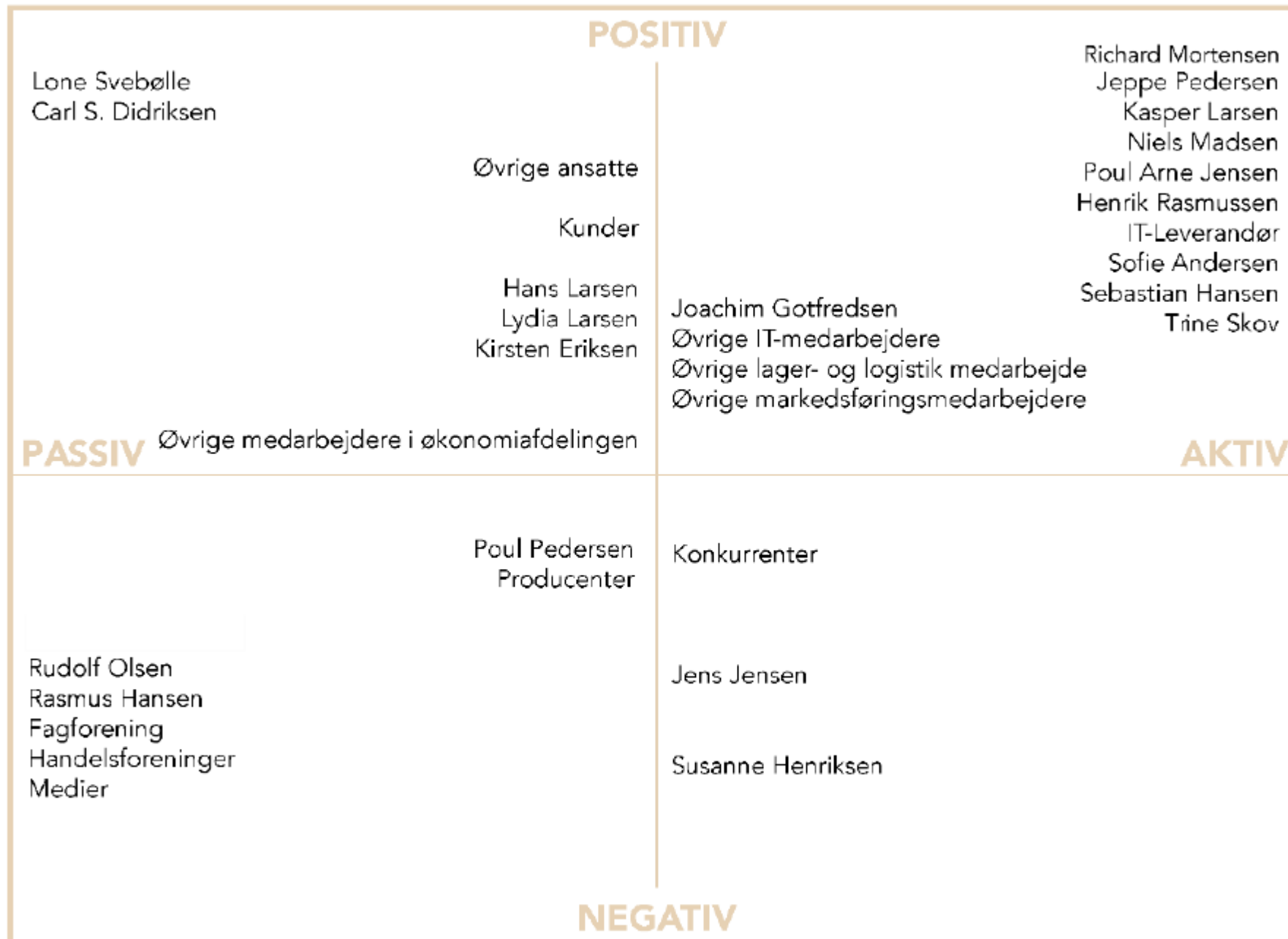
Eksempel 3



Eksempel 4

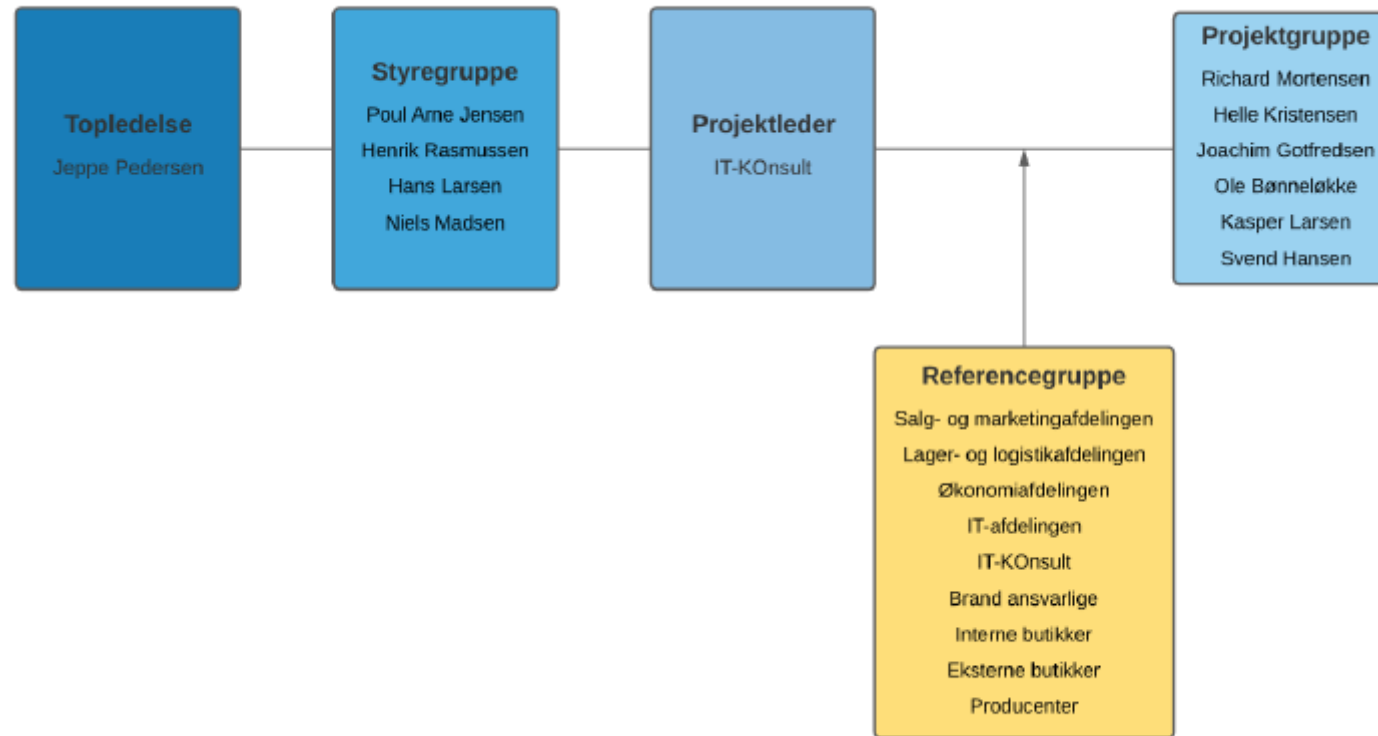


Eksempel 4

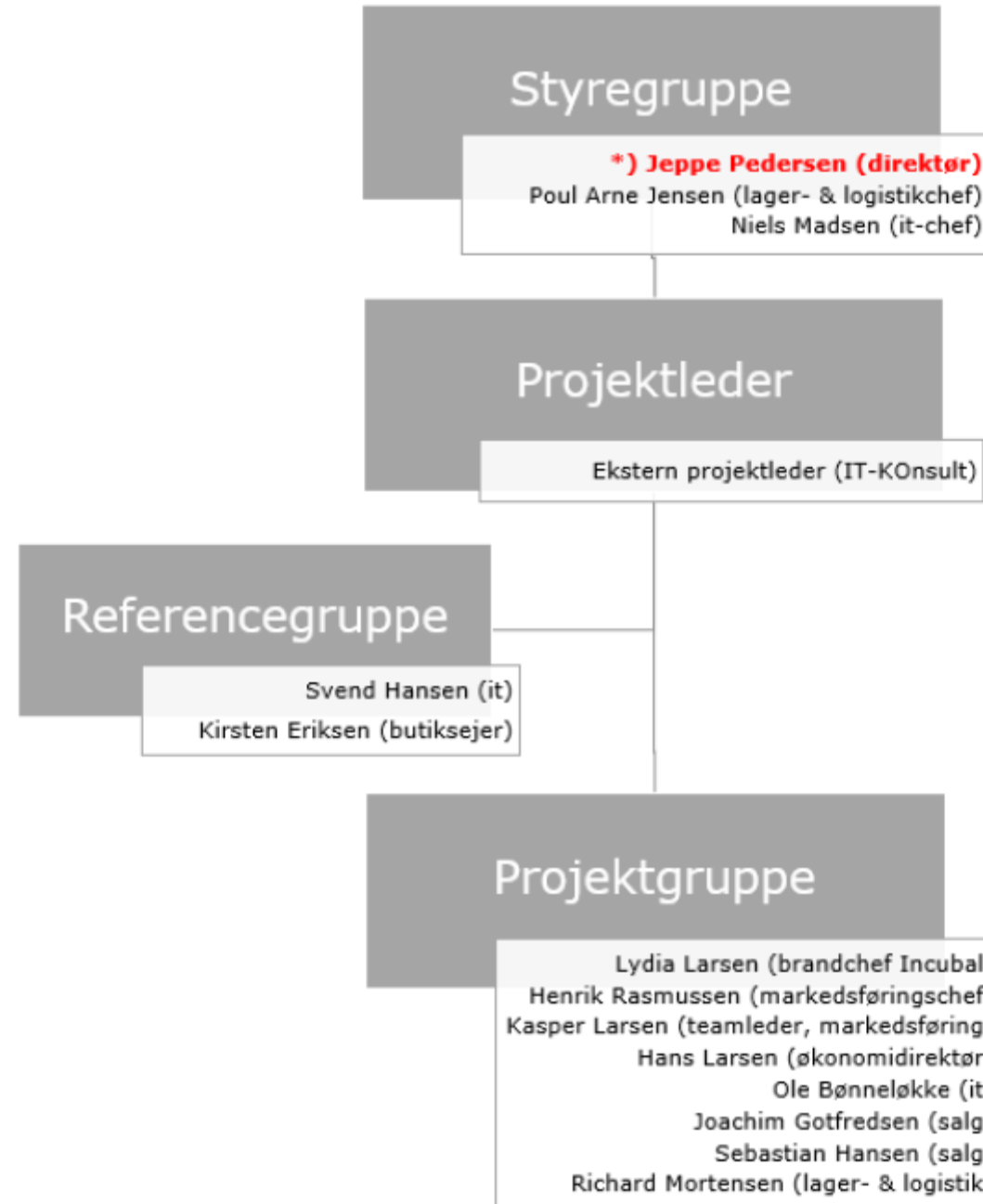


PROJEKTORGANISATIONEN (EKSEMPLER FRA FASTFASION CASEN)

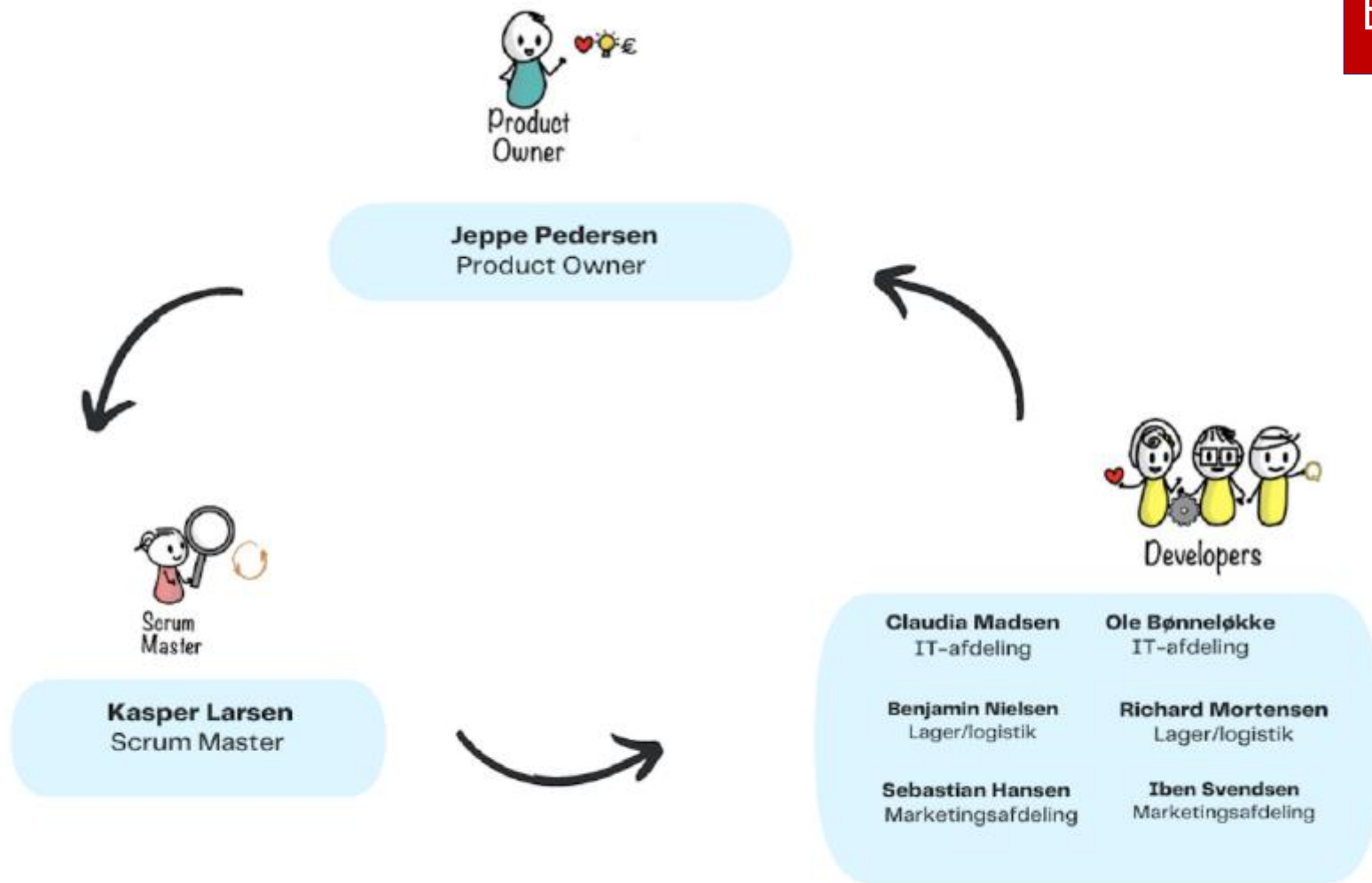
Eksempel 1



Eksempel 2



Eksempel 3



Figur 3.2: FastFashions Scrum Team (Scrum figurer: Alblas, 2019)

Eksempel 4



Figur 2: Visualisering af projektorganisation

GRUPPER



Maja

5	Ayan Ibrahim Ahmed
	Pehr Laurits Håkansson Rasmussen
	Simone Rosendal Ringsted
	Mikkel Plejdrup Hedelund Østergaard
	Emma Lilliendal Larsen
6	Ebbe Østergaard Pedersen
	Katrine Stendorff Albæk
	Rahul Rajkumar
	Tobias Hartmann Vester
	Line Ravn
7	Anne Meldgaard Mygind
	Linqiong Zhuge
	Marshall Francis Love
	Gustav Krog-Meyer
	Zenna Emma Linnéa Fiscella
8	Ulrikke Boysen Bruun
	Altin Gashi
	Alex Rything Andersen
	Mette Tannebæk Olesen
	Trine Wad Larsen



Anna

1	Henrik Korsgaard Christensen
	Maria Josselyn Skovhus Andersen
	Ann Elisabeth Bisgaard Rasmussen
	Frederik Nedergaard Surrow
	Andreas Bruun
2	Alma Frank
	Cecilie Wittorff Andersen
	Armin Jakic
	Jens Kjellerup Lassen
	Troels Holtse Reinhardt Christiansen



Josefine

3	Shermin Hooshyar
	Andreas Højer Riis Frandsen
	Kevin Christensen
	Simon Nødskov Azizi
	Frederikke Thyssen Vexø
4	Nasradin Cali Roble
	Amalie Dalgård Pedersen
	Morten Charles
	Maja Xia Stald Pallesen
	Suvethini Kandasamy





AARHUS
UNIVERSITY