Skema 2.6

|  |  |
| --- | --- |
| Skema 2.6. | Implementeringsdrejebog |
| **Formål:** at give implementeringsteamet et planlægningsværktøj til arbejdet med hele implementeringsprocessen og de tilhørende arbejdsopgaver, som teamet er ansvarlig for i implementeringsfasen, jf. arbejdsbeskrivelserne for teamets medlemmer. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Navn på strategien:** | [navn] |
| **Projektleder:** | [navn] |
| **Projektsponsor:** | [navn] |

0. Strategien 02

1. Formål 02

2. Mål for implementeringsprocessen 02

3. Projektteamets mandat 04

4. Økonomi 04

5. Ressourcer 04

6. Omfang og afgrænsning 06

7. Projektorganisation 06

7.1. Projektsponsor 06

7.2. Projektleder 06

7.3. Projektdeltagere 06

8. Interessenter/andre involverede ad hoc partnere 06

9. Formidlingsplan 06

10. Implementering SWOT-analyse 09

11. Fremdriftsanalyse - Tidligt, Under, Sent. 09

12. Kompetenceudviklingsplan for ledere 10

13. Tidsplan 10

14. Evaluering af implementeringsprocessen 13

15. Godkendelse 14

16. Revisionshistorik 14

# 0. Strategien

[Indsæt indholdet i strategien her. Se nedenfor]

* Grundfortælling.
* Vision – drømmen og ledestjernen.
* Baggrundsanalyser og dokumentation for strategivalg.
* Mission, der klart fortæller, hvorfor virksomheden er til.
* Letforståelige strategiske fokusområder/“must win battles”.
* De strategiske mål.
* De strategiske indsatser.
* Tidsplanen og milepæle.
* Angivelse af de strategiprojekter, der må igangsættes for at nå målet.
* Angivelse af de projekter, der må aflives, fordi de ikke under-støtter strategien.
* Information om kompetenceudvikling, der er nødvendig af gennemgøre.
* Angivelse af de steder og personer, hvor organisationen kan hente hjælp.
* Et uddybende “Hvad er der i det for mig/medarbejderen?”
* Information om bonus- og honoreringssystem.

# Formål

[Beskriv, hvorfor implementeringsprojektet skal gennemføres, og hvad der overordnet ønskes opnået.]

*Det kunne fx være:*

*Projektet skal gennemføres for at sikre, at vi når alle vores mål i vores strategi. Med dette implementeringsprojekt har vi en implementeringsplan fra a til z, så vi husker alle vigtige områder undervejs i processen. Med en fast implementeringsplan sikrer vi, at alle involverede personer holdes op på deres del af ansvaret, og at vi har en mulighed for at følge op på alle indsatser og resultater. Implementeringsprocessen sikrer, at der er støtte og hjælp til hele organisationen undervejs i processen.*

*Med vores implementeringsproces ønsker vi at opnå, at der er afsat de rette menneskelige og økonomiske ressourcer til at sikre en succesfuld implementering.*

# Mål for implementeringsprocessen

[Hvad er implementeringsprojektets overordnede 3-5 mål?] SMART-metoden kan anvendes:

Målene formuleres i samarbejde med direktionen.

**Specifikt:**

Formuler et givet mål specifikt.

**Målbart:**

Formuler målet, så det bliver muligt at måle, om det rent faktisk nås.

**Accepteret:**

Vigtigste interessenter skal have accepteret målet.

**Realistisk:**

Sikre, at de nødvendige menneskelige, økonomiske og øvrige ressourcer er til stede inden for den tidsramme, som er fastsat for målet.

**Tidsbestemt:**

Fastsæt en tydelig tidsramme for, hvornår målet skal være nået.

*Et implementeringsmål formuleret som SMART kunne fx være:*

***Overordnet mål 1:*** *Stor tilfredshed med strategi-implementeringen.*

***Specifikt:*** *Stor tilfredshed i fremdrift analysen både før, under og sent i processen.*

***Målbart:*** *I en måling blandt organisationens medarbejdere og ledere skal tilfredsheden ligge på min. 4,0 på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er bedst. (Se spørgsmål 5 i skema 7.11 side 287).*

***Accepteret:***

*Implementeringsteamet og linjelederne skal have accepteret og godkendt målet.*

***Realistisk:***

*Der er afsat og godkendt de fornødne menneskelige og øko-nomiske ressourcer. Målet er realistisk.*

***Tidsbestemt:***

*Der gennemføres 3 målinger. Den første måling gennemføres efter 3 måneder, den anden efter 8 måneder og den tredje efter 18 måneder.*

***Overordnet mål 2:***

***Overordnet mål 3:***

 [Hvad er implementeringsprojektets øvrige forandringsmål inden for områderne i det Strategiske Lederhjul – (læs mere om de syv områder i kapitel 5.) SMART-metoden kan anvendes:



*Et forandringsmål inden for området “Strategiske beslutningsmøder” formuleret som SMART kunne fx være:*

***Mål 1:*** *Der bliver efter afholdelse af strategiske beslutningsmøder eksekveret på det aftalte.*

***Specifikt:*** *100 % af det, der besluttes på møderne, bliver gjort inden for deadline.*

***Målbart:*** *Mødelederen skal opsamle status fra sine møder og dokumentere, at 100 % af alle aftaler er afsluttet inden for deadline.*

***Accepteret:***

*Alle mødeledere vil på rolleafklaringsseminar (skema 3.0. og 3.1.) blive bedt om at forholde sig til målene og godkende målene.*

***Realistisk:***

*Såfremt alle ledere er positivt indstillede på målet, og de vedkender sig målet, er målet realistisk.*

***Tidsbestemt:***

*Efter hvert fjerde afholdte møde afleverer mødelederen en statusopgørelse til implementeringsteamets projektleder. Status skal omhandle, hvorvidt indgåede beslutninger er gjort. Opgørelsen afleveres til den adm. direktør.*

Sæt mål for alle områderne i lederhjulet (hent evt. hjælp i kapitel 7, side 253):

Målene formuleres i samarbejde med virksomhedens mellemledere og godkendes af direktionen.

Strategisk kundeorientering (kapitel 5, side 176)

Mål 1:

Mål 2:

Strategisk branding (kapitel 5, side 183)

Mål 1:

Mål 2:

Strategisk understøttende værdisæt (kapitel 5, side 185)

Mål 1:

Mål 2:

Strategiske projekter (kapitel 5, side 193)

Mål 1:

Mål 2:

Strategisk understøttende arbejdsgange (kapitel 5, side 197)

Mål 1:

Mål 2:

Strategiske beslutningsmøder (kapitel 5, side 203)

Mål 1:

Mål 2:

Strategisk kompetenceudvikling (kapitel 5, side 215)

Mål 1:

Mål 2:

# Projektteamets mandat

[Beskriv den aftale, eller indsæt den kontrakt, som teamet har indgået med projektsponsor.]

*Mandater kunne fx være:*

*Teamet er sammen med sponsor overordnet ansvarlig for, at strategien bliver gennemført.*

*Til dette er der aftalt, at hvert teammedlem skal anvende 33 % af deres samlede arbejdstid på implementeringsopgaven.*

*Særlige opgaver ud over de 33 % honoreres særskilt.*

*Teamet råder 100 % over det rådighedsbeløb, som det har fået tildelt til implementeringsprocessen.*

*Projektlederen og teammedlemmerne aftaler indbyrdes, hvordan projektsummen skal fordeles. Projektlederen er over-ordnet ansvarlig.*

*Teammedlemmerne har mandat til at gå på tværs af ledel-sessystemet og beføjelse til at aktivere ledelsessystemet ved at påtale manglende levering af aftalte indsatser.*

# Økonomi

[Indsæt det budget, der er aftalt med projektsponsor, og skriv klart, hvordan midlerne er fordelt på de forskellige roller og arbejdsopgaver i projektteamet.]

Projektlederen kan evt. bede teammedlemmerne udarbejde et estimat for egne arbejdsopgaver.

Eksempler på omkostninger for teamet kan være:

* Indkøb og produktion af materialer til formidlingsaktiviteter
* Forplejningsudgifter til afholdelse af diverse seminarer og workhops
* Udgifter til IT og software
* Indkøb af analyser ude af huset
* Udgifter til sociale arrangementer i teamet
* Udgifter til statusmøder i projektet.

# Ressourcer

[Beskriv, hvilke ressourcer der er tilgængelige for at kunne gennemføre implementeringsprojektet, dvs. kontrakterne for de enkelte teammedlemmer, faciliteter i form af udstyr og lokaler, konsulent- eller specialistbistand.

*Eksempler på ressourcer:*

*Teamet har fået tildelt et fast kontor på 3. sal i hovedbygningen.*

*Teammedlemmerne har fået hver deres kontrakt (indsæt kontrakterne her).*

*Der skal bruges specialbistand til udarbejdelse af filmproduktion.*

*Der skal indkøbes en monitor til ophængning i receptionen med “dagens ord”.*

# Omfang og afgrænsning

[Hvad omfatter implementeringsprojektet, og hvad omfatter implementeringsprojektet ikke?]

*Fx på omfang og afgrænsning:*

*Projektet omfatter kun strategien/det grønne. Projektet omfatter ikke driften/det blå.*

# Projektorganisation

## 7.1. Projektsponsor

[Navn, Titel]

## 7.2. Projektleder

[Navn, Titel]

## 7.3. Projektdeltagere

[Navn, Titel]

[Navn, Titel]

[Navn, Titel]

[Navn, Titel]

# Interessenter/andre involverede ad hoc partnere

[List de vigtigste interessenter, som teamet skal påvirke og samarbejde med i implementeringsforløbet.]

*De vigtigste interessenter kan fx være:*

* *Projektsponsor*
* *Mellemledere*
* *Førstelinjeledere*
* *Underleverandører.*

# Formidlingsplan

Inden udfyldelse af dette punkt læses kapitel 4 først.

1. Beskriv, hvordan teamet vil markedsføre sig selv internt i organisationen.

2. Angiv modtagergrupper, og bestem, hvilke modtagergrupper der skal modtage hvilke formidlinger. Anvend nedenstående skema. Der kan læses mere om skemaet i kapitel 4, skema 4.6.



Udfyld skemaet nedenfor.

**Skema til formidling**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | m | n |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Udfyld skemaet nedenfor. Indsæt egne modtagergrupper.

**Gruppenummer / Modtagerbetegnelse**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Bestyrelse, ejere, aktionærerne, øverste myndighed |
| 2 | Direktion |
| 3 | Mellem-og linjeledere |
| 4 | Medarbejdere |
| 5 | Kunder og samarbejdspartnere |

1. Angiv nedenfor hvilke formidlingskanaler der skal tages i brug hvor.

| **Formidling** | **Angiv hvilke kanaler der skal bruges til de forskellige formidlinger a-n** |
| --- | --- |
| a |  |
| b |  |
| c |  |
| d |  |
| e |  |
| f |  |
| g |  |
| h |  |
| i |  |
| j |  |
| k |  |
| l |  |
| m |  |
| n |  |

# Implementering SWOT-analyse

[Udarbejd implementering for SWOT-analyse, og formuler indsatser i nedenstående model.]

**SWOT-analyse**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **S**trengths | Styrker | Interne forhold i teamet |
| **W**eaknesses | Svagheder | Interne forhold i teamet |
| **O**pportunities | Muligheder | Eksterne forhold i organisationen |
| **T**hreats | Trusler | Eksterne forhold i organisationen |

**SWOT-indsatser**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vores virksomhed** | Trusler | Muligheder |
| Svagheder | **Hvordan undgår vi det?** | **Hvordan forbedrer vi kompetencerne?** |
| Styrker | **Hvordan forbedrer vi os?** | **Hvordan udnytter vi det?** |

Når SWOT-analysen for implementeringen udarbejdes, kan opgaven i skema 2.1 punkt 4 anvendes.

*Eksempel:*

*Eksempel på intern svaghed: Teamets medlemmer er lidt konfliktsky.*

*Eksempel på ekstern trussel: Der er en del ledere i vores organisation, der er genstridige.*

*Indsats til, hvordan vi undgår det: Vi beder den adm. direktør tage et møde med dem*

# Fremdriftsanalyse – tidligt, under, sent

[Der skal løbende gennemføres en fremdriftsanalyse – tidligt, under og sent i implementeringsprocessen. – Se værktøjet i kapitel 7/fremdrift analyse, side 286.]

Noter nedenfor, hvornår disse analyser skal gennemføres.

1. gang [dato] (tidligt)
2. gang [dato] (under og sent)
3. gang [dato] (under og sent)

Hvilke målgrupper skal have analysen første gang? (Se kapitel 4/målgrupper og interessenter).

Hvilke målgrupper skal have analysen anden gang? (Se kapitel 4/målgrupper og interessenter).

Hvilke målgrupper skal have analysen tredje gang? (Se kapitel 4/målgrupper og interessenter).

# Kompetenceudviklingsplan for ledere

[Udarbejd en overordnet kompetencevurdering, og udfyld nedenstående spørgsmål. Kompetencevurderingerne tages op på rolleafklaringsseminar (skema 3.0. og 3.1. punkt 2).]

1. Hvilke kompetencer kræver strategien af organisationens mellemledere?
2. Hvad mangler mellemlederne af lederkompetencer for at kunne udleve strategien?
3. Hvilke kompetencer kræver strategien af organisationens førstelinjeledere?
4. Hvad mangler førstelinjelederne for at kunne udleve strategien?
5. Efter rolleafklaringsseminaret: Med skema 3.0. og 3.1 udarbejdes en konkret kompetenceudviklingsplan for hver leder.

# Tidsplan

Nedenstående tidsplan er til inspiration og kan ændres, så den passer til den enkelte virksomhed.

| Fase og aktivitet | Planlagt datoDD-MM-ÅÅÅÅ |
| --- | --- |
| **Tidligt** |  |
| Formidle a. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.4. |  |
| Minde direktionen på at syreteste strategien – skema 1.0. |  |
| Formidle b. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.5. |  |
| Afholdelse af teambuildingseminar for implementeringsteamet – skema 2.0. og 2.1. |  |
| Beskrivelse af arbejdsopgaver i implementeringsteamet – skema 2.2-2.5. |  |
| Gennemførelse af måling 7.13. |  |
| Opstilling af formidlingsmål og definition af målgrupper – skema 4.1 og 4.2. |  |
| Beslutning af formidlingskanaler – punkt 9 i drejebogen og kanaloversigt i kapitel 4.  |  |
| Formidle c. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.6. |  |
| Minde sponsor på forberedelse af rolleafklaringsseminar – skema 3.0. og 3.1. |  |
| Afholdelse af rolleafklaringsseminar – skema 3.0. og 3.1. |  |
| Formidle d.  |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.7. |  |
| Formidle e.  |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.8. |  |
| Minde lederne på at arbejde med Lederhjulet i kapitel 5.Opstilling af en eventuel plan sammen med lederne, herunder, hvornår gennemførelse af målinger skal ske.  |  |
| Gennemføre måling af implementeringsteamets indsatser – skema 7.14. |  |
| Gennemføre måling af effekten af formidling og dialog – skema 7. 3.a. |  |
| Gennemføre måling af den generelle fremdrift – skema 7.11. |  |
| **Under** |  |
| Formidle f. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.9. |  |
| Formidle g. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.10. |  |
| Formidle h. |  |
| Mind lederne på at gennemføre skema 4.11. |  |
| Formidle i. (Hent oplysninger i resultaterne af 7.11). |  |
| Mind lederne på at gennemføre skema 4.12. |  |
| Formidle j. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.13. |  |
| Følge op på, om lederne arbejder med hele Lederhjulet i kapitel 5.  |  |
| Gennemføre måling af strategisk markedsføring og adfærd – skema 7.5. |  |
| Foretage kunde- og interessent-tilbagemeldinger på baggrund af resultaterne af måling i skema 7.5. |  |
| Formidle k. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.14. |  |
| Formidle l. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.15. |  |
| Formidle m. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.16. |  |
| Følge op på, om lederne arbejder med hele Lederhjulet i kapitel 5.  |  |
| Gennemføre måling af effekten af formidling og dialog. – skema 7.3.b. |  |
| Gennemførelse af måling 7.13. |  |
| Gennemføre måling af den generelle fremdrift – skema 7.11. |  |
| Gennemføre måling af implementeringsteamets indsatser – skema 7.14. |  |
| **Sent** |  |
| Formidle f. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.9. |  |
| Formidle g. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.10. |  |
| Formidle h. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.11. |  |
| Følge op på, om lederne arbejder med hele Lederhjulet i kapitel 5. |  |
| Formidle i. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.12. |  |
| Gennemføre måling af effekten af formidling og dialog – skema 7.3.b. |  |
| Formidle j. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.13. |  |
| Gennemføre måling af strategisk markedsføring og adfærd – skema 7.5. |  |
| Foretage kunde- og interessenttilbagemeldinger på baggrund af resultaterne af måling i skema 7.5. |  |
| Formidle k. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.14. |  |
| Formidle l. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.15. |  |
| Formidle m. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.16. |  |
| Gennemførelse af måling 7.13. |  |
| Gennemføre måling af den generelle fremdrift – skema 7.11. |  |
| Formidle n. |  |
| Minde lederne på at gennemføre skema 4.17. |  |
| Gennemføre måling af implementeringsteamets indsatser – skema 7.14. |  |

# Evaluering af implementeringsprocessen

[Beskriv, hvornår der gennemføres løbende evaluering af projektet. En afsluttende evaluering er obligatorisk.]

# Godkendelse

Underskrives på møde med adm. direktør/projektsponsor:

Udarbejdet af:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [Navn] | [Initialer] | [DDmmmÅÅÅÅ] |
| *Underskrift* |

Godkendt af:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [Navn] | [Initialer] | [DDmmmÅÅÅÅ] |
| *Underskrift* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [Navn] | [Initialer] | [DDmmmÅÅÅÅ] |
| *Underskrift* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [Navn] | [Initialer] | [DDmmmÅÅÅÅ] |
| *Underskrift* |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [Navn] | [Initialer] | [DDmmmÅÅÅÅ] |
| *Underskrift* |

# Revisionshistorik

[Noter, hvornår der sker ændringer i aftalte forhold, der påvirker implementeringsprocessen.]

| Rev. # | Rev. dato | Beskrivelse af ændring |
| --- | --- | --- |
| 0 | [DDmmmÅÅÅÅ] | [Original] |
| 1 | [DDmmmÅÅÅÅ] | [Beskriv ændringen.] |