[Indsæt myndighedens eget logo her]

 [Skriv dato]

Programevalueringsrapport

[Skriv programmets navn]

Indhold

[1. Stamdata 1](#_Toc450573466)

[2. Tjekliste – lukning af program 1](#_Toc450573467)

[3. Vision og formål 2](#_Toc450573468)

[4. Vilkår og rammer 3](#_Toc450573469)

[5. To-be-beskrivelse 3](#_Toc450573470)

[6. Gennemførelse 4](#_Toc450573471)

[7. Udgifter (business case) 4](#_Toc450573472)

[8. Gevinster 5](#_Toc450573473)

[8.1 Effektiviseringsgevinster 6](#_Toc450573474)

[8.2 Ikke-økonomiske 6](#_Toc450573475)

[9. Risici 7](#_Toc450573476)

[10. Tidsplan 7](#_Toc450573477)

[11. Organisering 9](#_Toc450573478)

[12. Interessenter 9](#_Toc450573479)

[13. Øvrige erfaringer 10](#_Toc450573480)

[14. Revisionshistorik 10](#_Toc450573481)

[15. Godkendelser 10](#_Toc450573482)

# 1. Stamdata

|  |  |
| --- | --- |
| Stamdata |  |
| Programnavn: | *[Indsæt navn]* |
| Programejer: | *[Indsæt navn]* |
| Programmets primære formål: | *[Indsæt formål – effektivisering, kvalitetsløft, lov]* |
| Udarbejdet (dato): | *[Indsæt dato]* |

***Formål:*** *Formålet med dokumentet er at opsamle de erfaringer, som programlederen har gjort sig på programmets væsentligste områder. Fokus skal være på de overordnede styrker og svagheder, som andre programledere kan lære af og som kunne bruges til at forbedre gennemførelsen af programmer fremadrettet.*

***Hvornår:*** *Programevalueringsrapporten udfærdiges ved nedlukningen af programmet, dvs. allersidst i fasen luk program. Skabelonen kan tilpasses til programmet, fx afrapporteres på de strategier, der er udarbejdet i programmet – samt om der har været strategier, der manglede.*

***OBS:*** *Alt tekst i blå-kursiv er hjælpetekst, der er tiltænkt at understøtte udfyldelsen af skabelonen. Teksten skal slettes fra det endelige dokument.*

# 2. Tjekliste – lukning af program

*Formålet med dette afsnit er at sikre, at de væsentligste aktiviteter, der skal til, for at programmet kan lukkes er gennemført.*

| **Hovedaktiviteter** | **Beskrivelse** | **Ansvar for udførelse** | **Udført?** |
| --- | --- | --- | --- |
| Forbered lukning af program | Som en del af forberedelsen til lukningen af programmet skal programlederen i samspil med programstyregruppen sikre følgende: * De ønskede effekter er opnået og vil fortsætte selvom programmet nedlukkes
* Business casen er tilfredsstillende opfyldt, om end ikke 100 pct. indfriet
* Sidste bølge er gennemført
* Der er ikke udestående risici eller emner, som ikke er accepteret af driftsorganisationen
 | Program-leder / programstyregruppe | Ja / Nej[Eventuelle kommetarer] |
| Sikring af support til den nye driftsorganisation | Mens programmet kører, har programledelsen fokus på at sikre den nødvendige support til driftsorganisationen. Inden programmet lukkes, skal behovet for fortsat support adresseres. Det kan være i form af hjælp til proces eller løbende uddannelse i nye it-systemer. Hvis der ændres i supportstrukturen skal ændringen dokumenteres og sendes til de relevante interessenter. | Program-leder / programstyregruppe | Ja / Nej[Eventuelle kommetarer] |
| Evaluer program og følg op på business case | Det samlede program bør gennemgå et formelt review. Det endelige review vil tage udgangspunkt i de eventuelle reviews, der allerede er gennemført, ved afslutning af hver programbølge. Reviewet dokumenteres i denne programevalueringsrapport.Da et program ofte lukker, inden programmet har realiseret alle gevinsterne, kan det nogle gange være hensigtsmæssigt at planlægge endnu et review et stykke tid efter, at programmet er lukket. | Forandringsejer | Ja / Nej[Eventuelle kommetarer] |
| Opløs programorganisation | I forbindelse med opløsning af programorganisationen skal programressourcerne overføres til et nyt projekt eller program eller flyttes tilbage til deres driftsorganisation. Det kræver aktiv planlægning, eftersom de tilknyttede ressourcer kan have været en del af programmet i flere år og dermed have mistet tilknytningen til driftsorganisationen. Vedvarende forpligtelser såsom leverandør- og kontraktopfølgning skal også overdrages til driftsorganisationen. | Program-leder | Ja / Nej[Eventuelle kommetarer] |
| Formel lukning af program | Programmet lukkes formelt af programejeren. Det gøres på et afsluttende programstyregruppemøde.  | Programejer | Ja / Nej |

# 3. Vision og formål

*Dette afsnit evaluerer visionens styrker og svagheder og undersøger, om den blev formuleret hensigtsmæssigt samt om der har været god sammenhæng til programmets formål. Evalueringen skrives herunder med udgangspunkt i det nedenstående skema.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Emne** | **Evaluering** |
| Vision | * Var visionen stærk nok til at motivere den forandring, som programmet skulle skabe?
* Hvordan var ledelsen involveret i at formulere og kommunikere programmets vision? Var de tilstrækkeligt involverede?
* Var der andre erfaringer eller læringspunkter omkring programmets vision?
 |
| Formål | * Er formålet for programmet opnået?
* Var der en god sammenhæng mellem vision og formål?
* Reflekter over, hvorvidt formålet blev opfyldt eller ej?
* Var der andre erfaringer eller læringspunkter omkring programmets formål?
 |
| Proces og praksis | Beskriv den proces, som programmet gennemgik, for at få formuleret visionen, herunder hvilke tiltag man kan bruge igen – og hvad man burde gøre anderledes en anden gang? |

# 4. Vilkår og rammer

*Rammer og vilkår angiver hvilke forudsætninger og iboende begrænsninger, som programmet skal realiseres under. Reflekter i dette afsnit over, hvilke vilkår og rammer, der har været mest betydende for programmet – herunder om dette også var forventningen ved programmets opstart.*

# 5. To-be-beskrivelse

*Her evalueres to-be-scenariet. Først beskrives I afsnittet kort, hvad der er kommet ud af programmet – hvilken forandring er gennemført? Hvad har output været. Herefter evalueres output mod den opstillede to-be model i programmets tidlige faser. Evalueringen skrives herunder med udgangspunkt i det nedenstående skema.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Emne** | **Evaluering** |
| Design og leverance af to-be-beskrivelse | * Beskrev to-be-scenariet den fremtidige forretningsmodel i forhold til den nuværende situation? Beskrev den forskellen på de to, således der var enighed om, hvad der skulle til for at realisere visionen?
* Tog programstyregruppen og forandringsejerne tilstrækkeligt ansvar for at få designet to-be-beskrivelsen, da programmet blev præciseret? Hvordan?
* Tog programstyregruppen og forandringsejerne tilstrækkeligt ansvar for at ajourføre og præcisere to-be-beskrivelsen ved hver bølgeovergang? Hvordan?
* Var der en klar sammenhæng mellem vision, to-be-beskrivelse, gevinster og business case? Hvordan?
* Andre gode eller dårlige erfaringer og læringspunkter omkring programmets design og leverance af fremtidsmodellen.
 |
| Proces og praksis | Beskriv den proces, som programmet gennemgik for at designe to-be-beskrivelsen, herunder hvilke tiltag man kan bruge igen – og hvad man burde gøre anderledes en anden gang? |

# 6. Gennemførelse

*Formålet med dette afsnit er at evaluere gennemførelsen af programmet. Hvad gik godt, hvad gik mindre godt – hvad kunne man have gjort anderledes og måske opnået større effekt? Evalueringen skrives med udgangspunkt i nedenstående skema.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Emne** | **Evaluering** |
| Gennemførelse | * Hvordan blev programmet mere konkret gennemført i forhold til, hvad forventningen var fra start af?
* Tog programstyregruppen og forandringsejerne tilstrækkeligt ansvar undervejs i forhold til at sikre fremdrift? Hvordan?
* Tog programstyregruppen og forandringsejerne tilstrækkeligt ansvar for at være beslutningsdygtige ved hver bølgeovergang? Hvordan?
* Understøttede den konkrete gennemførelse vision, to-be-beskrivelse, gevinster og business case? Hvordan?
* Andre gode eller dårlige erfaringer og læringspunkter omkring programmets gennemførelse.
 |
| Proces og praksis | Hvilke tiltag man kan bruge igen – og hvad man burde gøre anderledes en anden gang? |

# 7. Udgifter (business case)

*Dette afsnit evaluerer programmet udgifter samt business casen. Ydermere redegøres for, hvilke dele af business casen, der er realiseret. Evalueringen skrives herunder med udgangspunkt i nedenstående skemaer.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Emne** | **Evaluering** |
| Business case | * Var business casen realistisk i balancen mellem udgifter og gevinster (både positive og negative)?
* Hvordan blev business casen brugt undervejs i programmet? Blev den fx brugt af programledelsen til at træffe beslutning om hvorvidt programmet var økonomisk bæredygtigt?
 |
| Proces og praksis | Beskriv den proces, som programmet gennemgik da den udarbejdede business casen, herunder hvilke tiltag man kan bruge igen – og hvad man burde gøre anderledes en anden gang? |

#

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Programudgifter** | **Forventede udgifter** | **Realiserede udgifter** |
| Personaleudgifter | [Kr.] | [Kr.] |
| Køb af it-tjenesteydelser | [Kr.] | [Kr.] |
| Køb af tjenesteydelser | [Kr.] | [Kr.] |
| Andre ordinære driftsomkostninger | [Kr.] | [Kr.] |
| Personaleaktiver der kan aktiveres | [Kr.] | [Kr.] |
| Immaterielle anlægsaktiver | [Kr.] | [Kr.] |
| Materielle anlægsaktiver | [Kr.] | [Kr.] |
| Omsætningsaktiver | [Kr.] | [Kr.] |

*Indsæt tillige nøgletal fra business casens afrapporteringsark i forhold til afrapportering på driftsomkostninger samt økonomiske gevinster.*

# 8. Gevinster

*Her evalueres gevinstrealiseringen. Ydermere afrapporteres på gevinstprofiler. Evalueringen skrives herunder med udgangspunkt i det nedenstående skema.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Emne** | **Evaluering** |
| Gevinstrealisering | * Brugte XXX relevante roller og fora [tjek med PEAK] tilstrækkelig tid og kræfter på at sikre, at de positive gevinster er realistiske? Hvordan? Hvorfor / hvorfor ikke?
* Blev der i programmet brugt tilstrækkelig tid og kræfter på at sikre, at projekternes leverancer og programmets resultater havde den nødvendige kvalitet til at gevinsterne kunne realiseres? Hvorfor / hvorfor ikke?
* Blev der brugt tilstrækkelig tid og kræfter på at sikre, at gevinsterne blev realiseret i forhold til gevinstrealiseringsplanerne? Hvordan? Hvorfor / hvorfor ikke?
* Reflekter over, hvorfor gevinsterne blev opfyldt/ ikke opfyldt.
 |
| Proces og praksis | Beskriv den generelle proces, som programmet brugte til gevinstrealiseringen, herunder hvilke tiltag man kan bruge igen – og hvad man burde gøre anderledes en anden gang? |

## 8.1 Effektiviseringsgevinster

*Afrapporter på de opdaterede gevinstprofiler, inkl. nyeste målinger.*

#### Gevinst: [*GevinstID*]

|  |
| --- |
| **Stamdata [*gevinstID*]** |
| **Gevinstejer:** | *[Indsæt navn og titel på gevinstejer]* | **Forventet 0-scenarie:** | *[Indsæt tal for 0-scenarie]* |
| **Startdato høst:** | *[Angiv dato]* | **Forventet 1-scenarie:** | *[Indsæt tal for 1-scenarie]* |
| **Slutdato høst:** | *[Angiv dato]* | **Forventet gevinst:** | *[Difference mellem 0- og 1-scenarie]* |
| **Væsentligste interessenter:** | *[Angiv gerne flere]* |
| **Væsentligste risici:** | *[Angiv risikoID]* |
| **Evt. selvstændige aktiviteter planlagt i realiseringsfasen** | *[Angiv aktiviteter til sikring af gevinsthøst i realiseringsfasen]* |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Målinger [*gevinstID*]** | **Målemetode** | **Dato for måling** | **Ansvarlig** | **Måleresultat** | **1-scenarie** | **Afvigelse** |
| **Før-måling** |  |  |  |  |  |  |
| **Opdateret før-måling** |  |  |  |  |  |  |
| **Midtvejsmåling** |  |  |  |  |  |  |
| **Slutmåling** |  |  |  |  |  |  |

## 8.2 Ikke-økonomiske

*Afrapporter på de opdaterede gevinstprofiler, inkl. nyeste målinger.*

#### Gevinst: [*GevinstID*]

|  |
| --- |
| **Stamdata [*gevinstID*]** |
| **Gevinstnavn:** | *[Indsæt gevinstnavn]* | **Forventet 0-scenarie:** | *[Indsæt tal for 0-scenarie, dvs. hvis projektet ikke gennemføres]* |
| **Gevinstejer:** | *[Indsæt navn eller initialer på gevinstejer]* | **Forventet 1-scenarie:** | *[Indsæt tal for 1-scenarie, dvs. hvis projektet gennemføres]* |
| **Startdato høst:** | *[Angiv dato]* | **Forventet gevinst:** | *[Difference mellem 0- og 1-scenarie]* |
| **Slutdato høst:** | *[Angiv dato]* | **Enhed:** | *[Indsæt måleenhed for gevinst]* |
| **Væsentligste interessenter:** | *[Angiv gerne flere]* |
| **Væsentligste risici:** | *[Angiv risikoID]* |
| **Evt. selvstændige aktiviteter planlagt i realiseringsfasen** | *[Angiv aktiviteter til sikring af gevinsthøst i realiseringsfasen]* |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Målinger [*gevinstID*]** | **Målemetode** | **Dato for måling** | **Ansvarlig** | **Måleresultat** | **1-scenarie** | **Afvigelse** |
| **Før-måling** |  |  |  |  |  |  |
| **Opdateret før-måling** |  |  |  |  |  |  |
| **Midtvejsmåling** |  |  |  |  |  |  |
| **Slutmåling** |  |  |  |  |  |  |

# 9. Risikohåndtering

*Dette afsnit følger op på risikohåndtering. Evalueringen skrives herunder med udgangspunkt i det nedenstående skema.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Emne** | **Evaluering** |
| Risikohåndtering | * Blev risici håndteret således at programmet kunne styre uden om væsentlige risici og udnytte potentielle muligheder?
* Hvordan foregik håndteringen?
* Blev risici og emner aktivt fulgt og håndteret af programledelse og programstyregruppe?
 |
| Strategi for styring af emner og risici | Hvordan levede programmet op til de formulerede succeskriterier i strategien for styring af emner og risici?Hvordan fulgte programmet strategiens anvisninger til,* Hvordan emner og risici identificeres i projekterne og på programniveau
* Hvordan emner og risici analyseres
* Hvordan der skulle følges op på håndteringen af emner og risici
 |
| Processer og praksis | Beskriv den proces, som programmet gennemgik for at håndtere risici, herunder hvilke tiltag man kan bruge igen – og hvad man burde gøre anderledes en anden gang? |

# 10. Tidsplan

*Dette afsnit evaluerer planlægning og eksekvering af programmets bølger og tidsplan. Evalueringen skrives herunder med udgangspunkt i det nedenstående skema.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Emne** | **Evaluering** |
| Bølger og tidsplan | Var programplanen og bølgeplanerne tilstrækkeligt detaljerede til, at man kunne kontrollere programmets fremdrift. Hvornår blev de enkelte bølger detailplanlagt?Var programplanen og bølgeplanerne på et sådant niveau, at programleder kunne bevare overblikket og styre afhængigheder og kritisk vej uden at drukne i detaljer? Hvad var godt? Hvad var mindre godt?Var der en klar sammenhæng mellem styring af tid og ressourcer (både årsværk og økonomiske midler) i planerne? Viste den sig at holde i praksis? Hvis der var behov for at ændre signifikant på tid og/eller ressourcer, hvad var så årsagen?Blev programplanen og bølgeplanerne anvendt i praksis i det daglige programarbejde? Hvordan? Hvorfor / hvorfor ikke? |
| Strategi for ledelse og styring af ressourcer | Hvordan levede programmet op til de formulerede succeskriterier i strategien for ledelse og styring af ressourcer?Hvordan fulgte programmet strategiens anvisninger til* hvordan der skulle skaffes ressourcer
* hvordan ressourcerne skulle ledes (personaleledelse, kompetenceudvikling mv.)
* hvordan ressourcer skulle deles mellem projekterne
* hvordan der skulle overdrages til drift
 |
| Strategi for opfølgning og kontrol | Hvordan levede programmet op til de formulerede succeskriterier i strategien for opfølgning og kontrol?Hvordan fulgte programmet strategiens anvisninger til,* hvordan projekter skulle igangsættes
* hvordan projekter skulle planlægges
* hvordan der skulle følges op på projekternes fremdrift, ressourceanvendelse, økonomi, risici/emner, kvalitet og afhængigheder
* hvordan projekter skulle lukkes ned, herunder erfaringsopsamling
* hvordan projektaktiviteter skulle planlægges
* hvordan programmet skulle følge op på programplan og business case
* hvordan programstyringen skulle etableres
* hvordan der skulle rapporteres fra programmet til styregruppen
* hvordan der skulle evalueres på programstyringen
 |
| Strategi for styring af afhængigheder | Hvordan levede programmet op til de formulerede succeskriterier i strategien for styring af afhængigheder?Hvordan fulgte programmet strategiens anvisninger til,* hvordan afhængigheder skulle identificeres og analyseres
* hvordan governance i forhold til løsningen skulle designes
* hvordan løsningen skulle analyseres og designes
* hvordan der løbende skulle følges op på løsninger og afhængigheder
 |
| Strategi for konfiguration af dokumenter | Hvordan levede programmet op til succeskriterierne i strategien for konfigurationsstyring af dokumenter?Hvordan fulgte programmet strategiens anvisninger til,* hvordan dokumenter skulle oprettes
* hvordan der skulle sikres en sammenhængende dokumentbaseline
 |
| Proces og praksis | Beskriv den proces, som programmet benyttede for at styre tid og ressourcer. Beskriv den proces, som programmet benyttede til opfølgning og kontrol og styring af afhængigheder.Beskriv den proces, som programmet benyttede til versionsstyring af dokumentationen.Beskriv for ovenstående også, hvilke tiltag der var gode og kan anvendes igen, og hvad man bør gøre anderledes næste gang. |

# 11. Organisering

*Dette afsnit følger op på programmets organisering. Evalueringen skrives herunder med udgangspunkt i det nedenstående skema.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Emne** | **Evaluering** |
| Organisering | Var der i hele programmets levetid en governancestruktur, som tydeligt beskrev rammerne for strategisk og daglig ledelse af programmet og projekterne i programmet?Hvordan blev programmets governancestruktur evalueret med henblik på overvejelser om ændringer før start af hver ny bølge?Hvordan blev governancestrukturen fulgt i praksis?Hvad blev der gjort for at sikre, at alle var bekendt med deres roller og ansvar?Hvad blev der gjort for, at alle havde de rette kompetencer i forhold til de roller, som de havde fået tildelt? |
| Proces og praksis | Beskriv den proces, som programmet benyttede, for at organisere sig.Beskriv den proces, som programmet benyttede, for at ændre sin organisering. Beskriv for ovenstående også, hvilke tiltag der var gode og kan anvendes igen, og hvad man bør gøre anderledes næste gang. |

# 12. Interessenter

*Dette afsnit evaluerer håndteringen af interessenter. Evalueringen skrives herunder med udgangspunkt i det nedenstående skema*.

|  |  |
| --- | --- |
| **Emne** | **Evaluering** |
| Interessenter | Hvordan blev interessenterne inddraget/håndteret i forhold til deres interesse i og indflydelse på programmet? På hvilket niveau skete inddragelse/håndtering?Hvordan blev direktionen, departementet og politikerne inddraget/håndteret?Hvordan blev andre relevante sidestillede programmer/projekter eller fagkontorer inddraget eller håndteret?Hvordan blev projektledere, projektmedarbejdere og programmedarbejdere håndteret og inddraget i processen?Hvordan blev eksterne parter, såsom brugere, borgere, virksomheder, leverandører og myndigheder håndteret/inddraget? |
| Strategi for ledelse og styring af interessenter | Hvordan levede programmet op til de formulerede succeskriterier i strategien for ledelse og styring af interessenter?Hvordan fulgte programmet strategiens anvisninger til, hvordan man * identificerer interessenter
* analyserer interessenter
* håndterer interessenter

Hvordan fulgte programmet planen for interessenthåndtering (kommunikationsplan, plan for inddragelse mv.)?Blev der fulgt op på interessenthåndtering for et vurdere, om den virkede og hvordan den virkede? |
| Implementeringsstrategi  | Fulgte programmet forandringsstrategien og de implementeringsovervejelser, som blev formuleret i implementeringsstrategien?  |
| Implementeringsplaner | Blev der udarbejdet gode og brugbare implementeringsplaner for hvert projekt?Fulgte planerne retningslinjerne for indhold fra implementeringsstrategien?Blev implementeringsplanerne fulgt og virkede de efter hensigten? |
| Proces og praksis | Beskriv den proces, som programmet gennemgik for at få udarbejdet en plan for håndtering/inddragelse af interessenter, herunder hvilke tiltag man kan bruge igen – og hvad man burde gøre anderledes en anden gang? |

# 13. Øvrige erfaringer

*Dette afsnit kan bruges til at redegøre for øvrige erfaringer, der er opnået i programmet, og som med fordel kan videregives / bevares i forhold til fremtidige gennemførelser af programmer.*

# 14. Revisionshistorik

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Revisionsdato | Version | Resumé af ændringer | Ændringer markeret? | Forfatter | Revisionsdato |
|  |  |  |  |  |  |

# 15. Godkendelser

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Navn | Titel | Dato | Version |
|  |  |  |  |