

SPC



Kompetencer i *Successiv Princippet*

Certificering af facilitatorer og deltagere



Indhold

- 7 Forord
- 9 Introduktion
- 11 Vurdering af kompetencer indenfor to områder

KAPITEL 1

13 **ERFARING OG KOMPLEKSITET**

- 15 Beskrivelse af erfaringer
- 20 Lessons Learned med Successiv metoden

KAPITEL 2

23 **EGENVURDERING AF KOMPETENCERNE**

- 24 Opbygning af kompetenceelementerne
- 25 Fremgangsmåde til egenvurdering

KAPITEL 3

31 **KOMPETENCEOMRÅDE · PROJEKTLEDELSE**

- 32 PORTEFØLJE OG PROGRAMLEDELSE
- 34 PROJEKTLEDELSE OG STYRING GENERELT
- 36 RISK MANAGEMENT
- 38 ØKONOMISTYRING

KAPITEL 4

41 **KOMPETENCEOMRÅDE · SUCCESSIV BAGGRUND & TEORI**

- 42 BAGGRUND OG HISTORIK
- 44 TEORI – STATISTIK
- 46 TEORI – BIASING/PÅVIRKNING

KAPITEL 5**49 KOMPETENCEOMRÅDE · SUCCESSIV ANALYSE**

50 OVERORDNET WORKSHOP FORBEREDELSE

52 ALYSEGRUPPEN

54 KVALITATIV PROCES (BESKRIVELSER)

58 KVANTITATIV PROCES (TAL & BEREGNINGER)

62 ANALYSE AF OMKOSTNINGER

64 ANALYSE AF TIDSPLANER

68 ANALYSE AF BUSINESS CASES

70 RAPPORTERING

72 PROGRAMMER

74 SKALERING & IMPLEMENTERING

KAPITEL 6**77 KOMPETENCEOMRÅDE · FACILITERING AF SUCCESSIV ANALYSER**

78 FORBEREDELSE AF FACILITERING

82 FACILITERINGSTEKNIKKER

84 FALDGRUBER I METODEN

86 FACILITERING AF WORKSHOPS

90 SELV-REFLEKTION OG -LEDELSE

92 KONFLIKTER OG KRISER

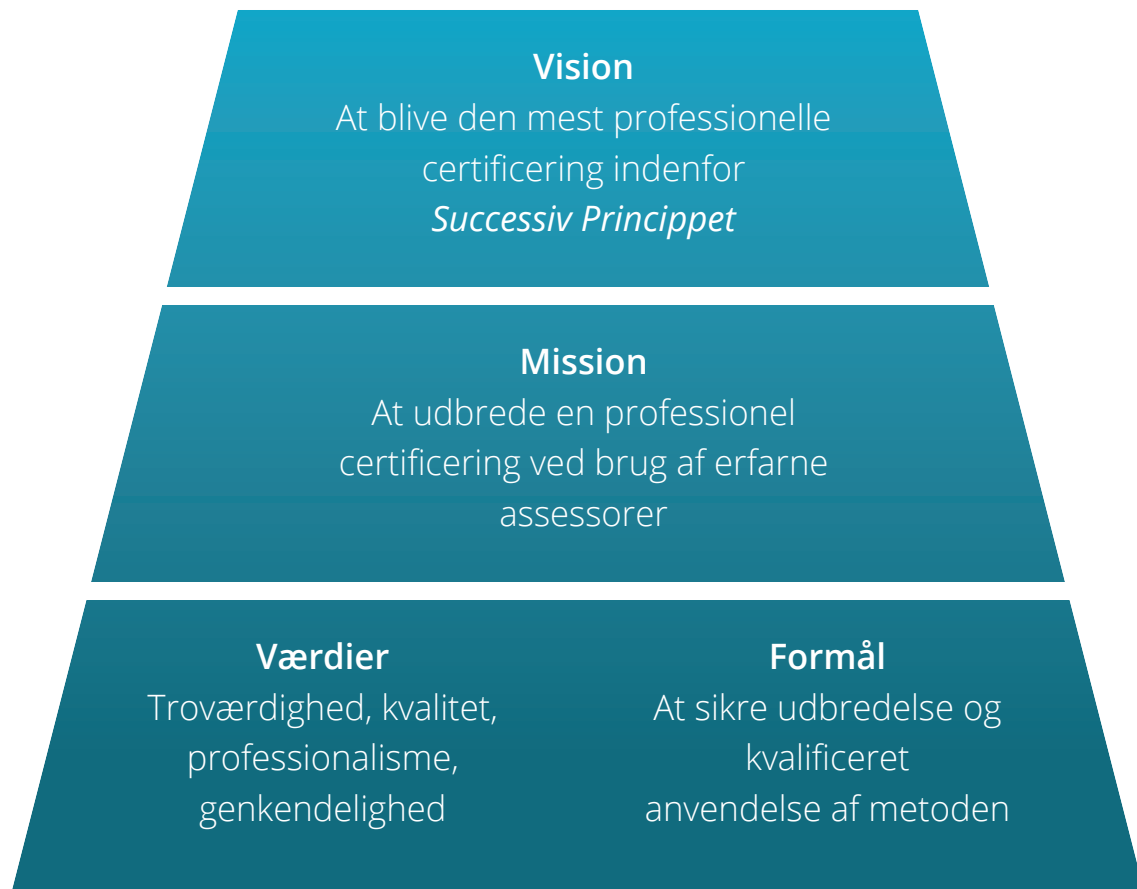
KAPITEL 7**95 DIN SAMLEDE VURDERING OG PLANLÆGNING**

96 Din samlede vurdering

97 Din samlede egenvurdering

98 Planlægning af kompetenceløft

103 Index



Introduktion

Certificeringsområder

Denne certificering dækker følgende:

- A. **Facilitering af *Successiv Analyser***, hvor *Successiv Princippet* benyttes til at analysere fx omkostninger, tidsplaner, business cases, projektporteføljer, produktomkostninger, tilbudspriser og salgspriser
- B. **Deltagelse i *Successiv Analyser***. Det er fx beslutningstagere og projektdeltagere.

Generelt så er *Successiv Analyser* baseret på *Successiv Princippet*, som blev udviklet af Dr. Tech. Steen Lichtenberg fra 1971 til 2000 på Danmarks Tekniske Universitet.

Metoden har vundet stort praktisk anvendelse fx i den norske offentlige sektor og til dels i den svenske offentlige sektor. I denne bog benytter vi begrebet 'kompetence' og nedenfor er beskrevet, hvordan det defineres i denne certificering – med inspiration fra IPMA-certificeringen.

Certificeringsniveau

Du kan blive certificeret på følgende niveauer:

- A. Successiv underviser
- B. Senior facilitator/senior deltager
- C. Facilitator/deltager
- D. Metoden.

Der gives et introduktionsmøde for dem, der ønsker at blive certificeret, og her omtales fx kravene til de enkelte niveauer. Dette er beskrevet i introduktionsmaterialerne.

Certificeringen er opdelt i følgende elementer

1. Udfyldelse af en ansøgning
2. En skriftlig eksamen
3. Denne egenvurdering
4. En case beskrivelse (*)
5. Et interview (*)
6. Gennemførelse af en analyse (*)
7. Observering af undervisning (*).

Afhængigt af hvilken certificering du tager, inkluderes 1 til 7 med forskellige sværhedsgrader. De med (*) markerede gælder kun for nogle certificeringstyper. Dette fremgår af introduktionsmaterialerne.

Visionen

Denne certificering indenfor *Successiv Princippet* anses som den mest professionelle, der bidrager markant til at sikre kompetent facilitering af *Successiv Analyser*.

Missionen

Denne certificering søges udbredt i Skandinavien, ved at tilbyde en professionel certificering af facilitatorer og deltagere i *Successiv Analyser* – for at sikre høj kvalitet af resultaterne – så virksomhederne fx sikrer robuste projekter og et stabilt overskud.

ERFARING OG KOMPLEKSITET

Beskrivelse af erfaringer

Denne vurderingsmetode starter med, at du laver en beskrivelse af dine erfaringer med **Successiv Analyser** på to områder:

- A. Først laver du en oversigt over de analyser, du har gennemført/deltaget i (Skema E.1)
- B. Derefter uddrager du nogle af de vigtigste læringspunkter (Lessons Learned) fra en eller flere af analyserne (Skema E.3).

Har du ikke deltaget i analyser (Niveau D), så kan du nøjes med at anføre relevante kurser og litteratur i ansøgningen.

Det tjener flere formål at beskrive dine erfaringer:

- Du får dine erfaringer dokumenteret. Det er et krav ifm. certificeringen og kan være vigtigt at vide for de, der bruger dig ifm. analyser
- En fornyet bearbejdning af dine analyser bidrager til et godt grundlag for næste trin af kompetencevurderingen, hvor du tager stilling til din viden og praksis
- Beskrivelse af din praksis giver mulighed for refleksion og læring af, hvad du gjorde godt og hvad, du kan gøre bedre ('Lessons Learned').

Dine kompetencer inden for et område er høje,

- Hvis du har en omfattende erfaring
- Hvis din erfaring har en bredde indenfor forskellige typer og størrelser af analyser i forskellige virksomheder
- Hvis du har anvendt din erfaring i en eller flere nye sammenhænge
- Hvis du har haft høj kompleksitet i de fleste af dine seneste analyser.

Dine kompetencer inden for et område er lave,

- Hvis du har en begrænset erfaring
- Hvis din erfaring er snævre indenfor forskellige typer og størrelser af analyser og i få virksomheder
- Hvis du kun har anvendt din erfaring i få og samme sammenhænge
- Hvis du har lav kompleksitet i analyserne.

Dette er beskrevet nærmere i 10-trinsskalaen på det bagerste foldeudside.

Fremgangsmåden er som følger:

1. Du udfylder Skema E.1 over de analyser, du har gennemført med den seneste øverst og den ældste nederst
2. Du udfylder Skema E.3 for udvalgte analyser af forskellige karakter og mindst en af dem og som er højst fem år gammel.

Der er følgende vejledning til Skema E1:

1. Titel

En kort titel på analysen.

2. Virksomhed

Virksomhedens navn. Ifm. fortrolige analyser kan fx angives Virk1.

3. Start & Slut

Varigheden af det analysen omfatter, fx varigheden af projektet.

Liste over Successiv Analyser

Analyserne listes med den seneste øverst.

Nummer	Titel på analysen	Titel på virksomhed(er)		Projektomfang	Antal deltagere	Type	Egn rolle	Kompleksitet	Anvendt tid (T)
			Start						
			Slut						
SA1									
SA2									
SA3									
SA4									
SA5									
SA6									
SA7									
SA8									
SA9									
SA10									
					Kompleksitet 1:				
					Kompleksitet 2:				
					Kompleksitet 3:				
					Kompleksitet 4:				
					I alt:				

Analysekompleksitet

Karakterisering		Vurdering af kompleksitet					Referencer
		Beskrivelse af lav kompleksitet	1	2	3	4	
Projektet							
1. Organisation	Mindre, lokal organisation med få involverede					Stor, international organisation med mange involverede	
2. Kulturer	Få kulturforskelle i den berørte del af organisationen og virksomheden					Mange kulturforskelle i projektet, organisationen og virksomhederne	
3. Grænseflader og interessenter	Få og klare grænseflader med få interessenter					Mange og uklare grænseflader med mange interessenter	
4. Risici og muligheder i indhold og omgivelser	Relativt få med mindre konsekvenser					Relativt mange med store konsekvenser	
Analyse-situationen							
5. Analysegruppen	En veletableret gruppe, fælles forståelse, gensidig respekt					En ad hoc gruppe, uerfaren mht. metoden, lukket, skjulte dagsordner osv.	
6. Udførelse af workshoppen	Udføres som fysisk workshop(s) og i ét lokale					Udføres som en kombination af fysiske og virtuelle workshops i ét eller flere lokaler	
7. Tid til analysen	God tid til forberedelse, gennemførelse og rapportering					Tidspres for forberedelse, gennemførelse og rapportering	
8. Modenhed mht. Successiv Analyser	Høj modenhed, erfarne facilitatorer, deltagere og beslutningstagere					Lav modenhed, ikke erfarne facilitatorer, deltagere og beslutningstagere	
Analyse-workshoppen							
9. Deltagerantal og sammensætning	Få deltagere (<6), bredt sammensat og med få profiltyper					Mange deltagere (>15) og med mange profiltyper, ikke bredt sammensat gruppe	
10. Planlægnings-referencen	Klare definitioner og ikke komplekst indhold					Uklare definitioner & grænseflader og komplekst indhold	
11. Omfanget	Ét scenarie og workshop over ½-1 dag i samme uge					Flere scenarier og i kombination over 3-4 dage over flere uger, og workshop fordelt over flere uger	
Samlet					Niveau 1: [0-10], 2: [11-20], 3: [21-30] og 4: [31-44]		

Kilde: IPMA Danmark. (modificeret)

EGENVURDERING AF KOMPETENCERNE

Opbygning af kompetenceelementerne

Du gennemfører din egenvurdering indenfor fire hovedområder:

K1. Projektledelse

K2. Successiv baggrund og teori

K3. *Successiv Analyser*

K4. Facilitering af *Successiv Analyser*

Disse fire områder er grundlaget for din udøvelse af/deltagelse i *Successiv Analyser*, som du evaluerer i de efterfølgende kapitler.

Det er vigtigt, at du som facilitator/analysedeltager, er bevidst om, hvilke kompetencer og erfaringer, der bidrager til, at du kan facilitere/deltage i en analyse under forskellige omstændigheder.

I din egenvurdering vurderer du niveauet for din viden hhv. for den praksis du bruger for gennemførelse af analyser.

Det er valgt at inkludere nogle generelle områder indenfor projektledelse, da du bør have et vist minimums kendskab til faget projektledelse for at kunne forstå den bagvedliggende måde at tænke på og arbejde med projekter.

Desuden giver ens faglige kendskab til projektledelse også respekt i den organisation, man arbejder for/i.

Der stilles desuden krav om, at du har gennemført eller deltaget i analyser af en vis kompleksitet, afhængigt af det niveau du bliver certificeret på. Se introduktionsmaterialerne.

Dette beskrives i introduktionsmaterialerne, der præsenteres under et introduktionsmøde. Her vil du også kunne læse om kravene til de enkelte certificeringsniveauer.

Du skal i din ansøgning kunne dokumentere din erfaring og praksis, fx ved at opliste de analyser, du har gennemført/deltaget i og de relevante kurser eller uddannelser, som du har taget.

Generelt ønskes det, at du også kan perspektivere det enkelt hovedkompetence område ift. *Successiv Analyser*. Dvs. at du er i stand til at se det enkelte område i nye perspektiver og anvendelse på nye måder. Dette gælder primær for niveau B og A.

Egenvurdering af kompetencer · Overordnet

Navn:

Sparring:

Dato:

Ke.1 PROJEKTLEDELSE			
Ke.1.1 Portefølje og programledelse - Virksomhedens modenhed og aktuelle brug (Governance) - Styringsmekanismer, relationer til aktuelle analyser m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.1.2 Projektledelse og styring generelt - Projektmodeller, scoping, kravstyring m.v. - Organisering, ressourcestyring, interessenter m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.1.3 Risk Management - Identificering, håndtering, vurdering, uddelegering - Estimering, beregninger, handlingsplaner m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.1.4 Økonomistyring - Økonomistyring, finansiering og allokering - Organisering, nøglebegreber, link til aktuelle analyser m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.2 BAGGRUND OG TEORI			
Ke.2.1 Baggrund og historik - Baggrund for Successiv Kalkulation og Princippet - Formidling, tilpasning, nye anvendelser og udvikling m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.2.2 Teori – Statistik - Grundlæggende statistik, Bayersk teori, repræsentative tal - Statistiske funktioner: Fordele og begrænsninger - Estimeringsmetoder, -teknikker og -beregninger m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.2.3 Teori – Biasing/påvirkning - Virksomheden, medier, eksterne forhold/data - Kulturer, virksomhedstyper, grupper og individer - Bevidste og ubevidste påvirkninger, opfattelse af data m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS

Ke.3 SUCCESSIV ANALYSE			
Ke.3.1 Overordnet workshop forberedelse • Workshop-program, den successive analyse proces • Forberedelse af fx beslutningstagere og analysegruppen m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.3.2 Analysegruppen • Sammensætning, backup, omkostning ved deltagelse • Kommunikation, personprofiler, gruppedynamik m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.3.3 Kvalitativ Proces (beskrivelser) • Beskrivelse og kvalitetssikring af: Formål og mål, planlægningsreferencen, forudsætninger, scenarier • Generelle usikkerheder: Nøgleord, gruppering, m.v. • Overordnede og lokale faktorer • Beskrivelse af hovedleverancer og faktorer for best case og worst case	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.3.4 Kvantitativ proces (Tal & beregninger) • Planlægningsreferencens arbejdsplaner & leverancer • Detaljeringsprocessen, trappefunktioner • Sandsynlighedsfunktioner, korrelationer, faktorer • Middel, varians, konfidensinterval • S-kurven, Top10 listen m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.3.5 Analyse af omkostninger • Identificering af omkostninger, investeringer, WBS • Fastsættelse af budgetter på projekter/porteføljer • Beregninger, illustreringer, kommunikation m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.3.6 Analyse af tidsplaner • Tidsplaner, tidsanalyser, netværksdiagram, Gantt • Kritiske veje, slæk, fletningshændelse m.v. • Beregninger, påvirkning fra fletningshændelse m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS

Ke.3.7 Analyse af Business Cases • Opbygning, detaljering og tidmæssig fordeling • Diskonteringsmodeller, beregninger m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.3.8 Rapportering • Strukturering af input data og resultater • Rapportering på forskellige niveauer i organisationer, virksomheder og kulturer m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.3.9 Programmer • Regneark, special programmer • Kvalitetssikring af program, input og resultater m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.3.10 Skalering & implementering • Skalering til forskellige kompleksiteter • Implementering af metoden • Virksomhedens modenhedsniveau m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS

Ke.4 FACILITERING AF SUCCESSIV ANALYSER

Ke.4.1 Forberedelse • Analysesponsor, analysegruppen, baggrundsinfo • Workshop program, selve faciliteringen • Adgang til og deling af data, fysisk og virtuel set ups • Lokaler, plots, udstyr, filer m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.4.2 Faciliteringsteknikker • Personer og grupper. Refleksionsmetoder • Konflikter, motivering, inteveneringer, læring m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.4.3 Faldgruber i metoden • Forberedelsen, workshoppen, gruppeprocesser og rapportering, påvirkninger (Bias) • Planlægningsreferencen, beregninger, S-kurve, Top10 listen m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS

Ke.4.4 Facilitering af workshops • Selve facilitering af analysen • Kulturforskelle, kommunikation, kvalitativ (beskrivelser) og kvantitativ fase (tal), dokumenter m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.4.5 Selv-refleksion og -ledelse • Selv-refleksion og -ledelse, tankeprocesser • Kropssprog, egne styrker/svagheder • Integritet, personlig læring og udvikling m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS
Ke.4.6 Konflikter og kriser • Konflikt- og krise-modeller • Forudse, forberede og afværge • Mediering, læring m.v.	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS

Kilde: Struktur, IPMA Danmark.

Alle elementer skal du vurdere indenfor disse generiske områder:

Ke.X Kompetence niveau 1 (Fx K.3.3 Kvalitativ Proces)			
• Kende, forklare og anvende forskellige metoder og processer • Forklare fordele, ulemper og begrænsninger • Perspektivere ift. virksomhedens modenhed • Perspektivere ift. den aktuelle analyse • Håndtere det, der påvirkes af et virtuelt set up	REFERENCER	VIDEN	PRAKSIS

KAPITEL 3

Kompetenceområde

PROJEKTLEDELSE

DELKOMPETENCER

Ke.1.1 PORTEFØLJE- OG PROGRAMLEDELSE

Ke.1.2 PROJEKTLEDELSE OG STYRING GENERELT

Ke.1.3 RISK MANAGEMENT

Ke.1.4 ØKONOMISTYRING

Kompetenceområde

SUCCESSIV BAGGRUND & TEORI

DELKOMPETENCER

Ke.2.1 BAGGRUND OG HISTORIK

Ke.2.2 TEORI – STATISTIK

Ke.2.3 TEORI – BIASING/PÅVIRKNING

KAPITEL 5

Kompetenceområde

SUCCESSIV ANALYSE

DELKOMPETENCER

Ke.3.1 OVERORDNET WORKSHOP FORBEREDELSE

Ke.3.2 ANALYSEGRUPPEN

Ke.3.3 KVALITATIV PROCES (BESKRIVELSER)

Ke.3.4 KVANTITATIV PROCES (TAL & BEREGNINGER)

Ke.3.5 ANALYSE AF OMKOSTNINGER

Ke.3.6 ANALYSE AF TIDSPLANER

Ke.3.7 ANALYSE AF BUSINESS CASES

Ke.3.8 RAPPORTERING

Ke.3.9 PROGRAMMER

Ke.3.10 SKALERING & IMPLEMENTERING

Kompetenceområde

FACILITERING AF *SUCCESSIV ANALYSE*

DELKOMPETENCER

Ke.4.1 FORBEREDELSE AF FACILITERING

Ke.4.2 FACILITERINGSTEKNIKKER

Ke.4.3 FALDGRUBER I METODEN

Ke.4.4 FACILITERING AF WORKSHOPS

Ke.4.5 SELVREFLEKTION

Ke.4.6 KONFLIKTER OG KRISER

DIN SAMLEDE VURDERING OG PLANLÆGNING

Din samlede egenvurdering

I skemaet nedenfor opsummerer du din samlede egenvurdering som følger:

1. Du laver en overordnet referencebeskrivelse med henvisninger til kilderne, som du har angivet i ansøgningen
2. Du beregner:
 - a. Først gennemsnit af alle delkompetencerne per hovedkompetence (fx Ke.3.1 til Ke.3.10 for KE.3)
 - b. Derefter gennemsnit af alle hovedkompetencerne KE.1- KE.4 for viden hhv. praksis og skriver dem i tabellen nedenfor og med en vægtningsfaktor (Se aktuelle faktorer i ansøgningen)
 - c. Sluttelig gennemsnittet af disse.

SKEMA S.1

Din samlede egenvurdering

Sparring:

Dato:

Område	Gennemsnitsscore	Referencer
Ke.1 PROJEKTLEDELSE		
Ke.2 BAGGRUND & TEORI		
Ke.3 SUCCESSIV ANALYSE		
Ke.4 FACILITERING		
Gennemsnit af alle kompetencer (Ke.1- Ke.4)		Inkluderet vægtning

Se eksempel i ansøgningsmaterialet.

Index

10trinsskalaen · 15
 Analyse-erfaringer · 17, 19
 analysekompleksitet · 19
 Analyserolle · 16
 Analysetype · 16
 Ansøgning · 12
 Beskrivelse af erfaringer · 15
 Certificeringsniveau · 9
 Certificeringsområder · 9

Delkompetence

Analyse af en tidsplaner · 62
 Analyse af omkostninger · 62
 Analysegruppen · 52
 Analyses af business cases · 68
 Baggrund og historie · 42
 Facilitering af workshops · 86
 Faciliteringsteknikker · 82
 Forberedelse af facilitering · 78
 Forberedelse af workshop · 50
 Krise og kriser · 92
 Kvalitative process (beskrivelser) · 54
 Kvantitative Proces (tal og beregninger) · 58
 Portefølje- og programledelse · 32
 Programmer · 72
 Projektledelse · 34
 Rapporteringen · 70
 Risk management · 36
 Selvreflektion og ledelse · 90
 Skalering og implementering · 74
 Teori – Påvirkning/Biasing · 46
 Teori – Statistik · 44
 Økonomistyring · 38

Egenvurdering

Fremgangsmåde · 25
 Kompetence oversigt · 27

Egenvurdering · 12
 Erfaringer · 10
 Formål · 10
 Færdigheder · 10, 11
 IPMA-certificering · 7

Kompetence-elementer

Opbygning · 24

Kompetencer · 10, 15
 Kompleksitet · 16
 Lessons Learned · 21
 Missionen · 9
 Målet med evalueringen · 7
 Planlægning af kompetenceløft · 98
 Planlægningsreferencen · 19, 50, 54, 55, 70
 Praksis · 10
 Procedure for certificering · 12
 Samlet egenvurdering · 96

Skema

Analysekompleksitet · 19
 Hovedkompetencer · 19
 Kommende kompetence aktiviteter · 101
 Lessons Learned · 21
 Liste over analyser · 17
 Samlet vurdering · 97
 Tidligere kompetence aktiviteter · 99

Sparringsmøde · 12
 Udviklingsplan · 12
 Viden · 10
 Visionen · 9
 Værdier · 9