

Effektiv projektstyring

Værktøjskasse Version 4

4. januar 2010



Indholdsfortegnelse

1. Projektorganisation og projektarbejde	6
1.1 Rollefordeling i en projektorganisation	6
1.2 Gode råd om projektarbejde og projektgrupper.....	12
2. Lightmodel	15
2.1 Projektplanlægning light – tjekliste	15
3. Projektforslag	19
3.1 Kommmissorium	19
4. Projektanalyse og projektplanlægning.....	26
4.1 Planlægning af indsatsområder, aktiviteter og milepæle	26
4.2 Interessentanalyse og kommunikationsplan	30
4.3 Risikoanalyse	36
4.4 Planlæg aktiviteter og tid	39
4.5 Timebudget for projektet	42
5. Projektgennemførelse.....	44
5.1 Statusrapport til projektejer.	44
5.2 Projektportefølje – status til ledergruppe og MED-udvalg.....	46
6. Projektafslutning og evaluering	48
6.1 Tjekliste til implementering.....	48
6.2 Tjekliste til evaluering af projektet – produkt, proces og effekt.....	49

Værktøjskassen er udviklet som del af KTO-projektet *Effektiv Projektstyring*, som blev gennemført og ledet af KL og IDA i 2008. Værktøjskassen er udviklet af konsulentfirmaet Point of View i et samarbejde med KL , IDA og fem kommuners tekniske forvaltninger.

Værktøjskassen kan downloades fra personaleweb.dk, ida.dk og pov.dk.

Velkommen til projektværktøjskassen

Et projekt er en opgave der har et veldefineret mål, som er afgrænset i tid og ressourcer og som har en vis kompleksitet.

Når man vælger at organisere en opgave som et projekt, giver det nogle fordele i form af øget fokus på opgaven, en øget prioritering og fleksibel brug af ressourcer på tværs af grupper eller afdelinger.

Ud fra denne definition af projekter og projektarbejdets karakter adskiller projekter i en kommune sig ikke fra projekter i en privat virksomhed. Det giver imidlertid nogle særlige arbejdsvilkår i projektarbejdet at en kommune er politisk styret og at mange projekter har rigtig mange interessenter i form af f.eks. borgere og interesseorganisationer. Projekter i en kommune kan ikke kun tilrettelægges og drives ud fra et økonomisk og effektivt rationale. Projektarbejde i en kommune skal også tage højde for en række politiske hensyn og interesser. Endvidere er de fleste kommuners opgave sammensat på en måde så det kun er et meget lille antal medarbejdere der udelukkende kan koncentrere sig om projektarbejde. Et meget stort antal medarbejdere vil kun bruge en mindre del af deres arbejdstid på projektarbejde – og ikke nødvendigvis være involveret i projektarbejde hele tiden. Det er et vilkår som tilsiger at projektmodel og projektværktøjer skal holdes relativt simple. Det har vi indrettet værktøjskassen efter.

Vi har valgt *ikke* at lave en helt præcis definition af et projekt idet det er erfaringen at det f.eks. afhænger af arbejdspladsens kultur hvilke opgaver det er hensigtsmæssigt at definere som projekter. Vi anbefaler imidlertid at man som arbejdsplads fastlægger en definition, og man kan f.eks. tage udgangspunkt i følgende kriterier:

- Opgavens kompleksitet
- At opgaven går på tværs af flere organisatoriske enheder
- At opgaven har brug for flere forskellige fagligheder
- At opgaven er over et vist volumen – og det kan gælde både budget og antal arbejdstimer
- At opgaven indeholder et vis portion udvikling og dermed kræver arbejdsmetoder der ikke er anvendt tidligere
- At opgaven i særlig grad har politikernes bevågenhed
- At opgaven har mange eksterne interessenter
- At opgaven er præget af mange valgmuligheder og stor uforudsigelighed.

Sådan orienterer du dig i materialet

Først og fremmest er det vigtigt at få klarlagt om der overhovedet er tale om et egentligt projekt eller om man kan nøjes med at bruge det vi har kaldt ”lightmodellen”. Hvis man er i tvivl om der er tale om et egentligt projekt, anbefaler vi at man screener ved at anvende ”Tjekliste til lightmodellen” allerførst.

Betingelserne for velfungerende projektarbejde er en klar arbejdsdeling i projektorganisationen, en grundig planlægning af projektet og prioritering af selve gennemførelsen. Start, planlægning, gennemførelse og evaluering af et projekt kan som regel deles op i nogle velafgrænsede faser.

En række forskellige værktøjer er hensigtsmæssige at anvende i de forskellige faser. Værktøjskassens projektmodel indeholder en oversigt over de bilag du finder i værktøjskassen. Oversigten guider dig samtidig rundt i de forskellige værktøjer: Brug derfor projektmodellen til at holde overblik over hvilke værktøjer vi anbefaler til de enkelte faser i et projekt.

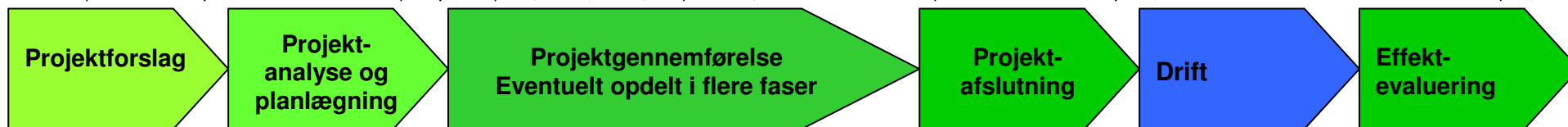
God fornøjelse.

Projektmodel

Projektejer/Ledelse/styregruppe

Arbejdsdeling

Forslag til kommissorium udarbejdes og besluttet	Projektejer nedsætter projektgruppe der analyserer og planlægger	Projektgruppen orienterer projektleder som træffer centrale beslutninger	Projektgruppe og projektleder overdrager til drift	Driften har ansvaret	Projektleder/-ejer tager initiativ til effektevaluering
--	--	--	--	----------------------	---



Den fulde model

- Eventuel foranalyse for at fastlægge indholdet i et kommissorium
- Kommissorium, evt. med succeskriterier.
- Kritisk gennemlæsning af kommissorium.
- Evt. fastlægge succeskriterier.
- Analyse af delopgaver og milepæle
- Interessentanalyse med kommunikationsplan.
- Risikoanalyse
- Aktivitets- og tidsplan (evt. ved brug af MS Project)
- Timebudget og budget i øvrigt.
- Statusrapport
- Løbende justering af aktivitets- og tidsplan
- Ledelsesinformation om igangværende projekters status
- Eventuelt kommunikationsplan.
- Procesevaluering med udgangspunkt i Tjekliste for evaluering.
- Tjekliste til implementering.
- (Driften er ikke en del af projektet)
- Effektevaluering med udgangspunkt i succeskriterierne og Tjekliste til evaluering.

Værktøjskassen

- Tjekliste der blandt andet sikrer stillingtagen til brug af andre værktøjer i værktøjskassen.
- Evt. statusrapport
- Evt. ledelsesinformation om igangværende projekters status.
- Evt. løbende justering af aktivitets- og tidsplan

Light model



= milepæl. De optrukne milepæle er obligatoriske: Første milepæl er projektlederens accept af kommissorium. Anden milepæl er projektlederens accept af projektgruppens planlægning. Tredje milepæl er projektets slutprodukt. De stiplede milepæle afhænger af projektgruppens planlægning af projektet

1. PROJEKTORGANISATION OG PROJEKTARBEJDE

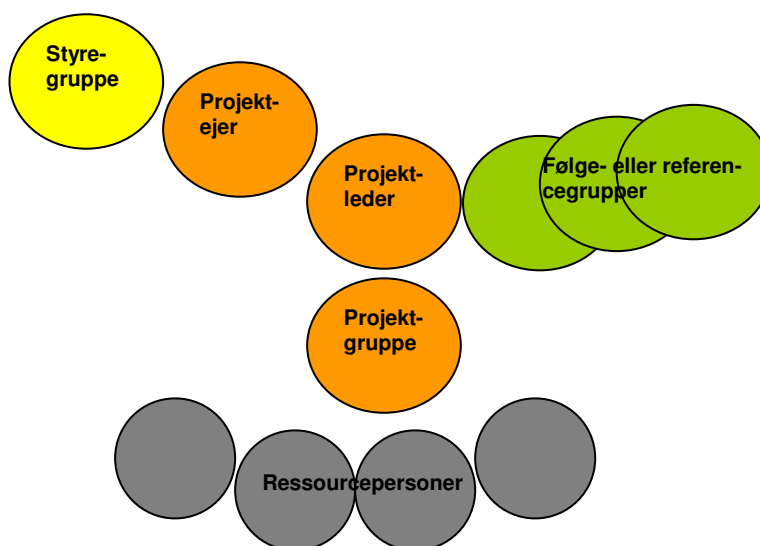
1.1 Rollefordeling i en projektorganisation

Ethvert projekt har en projektejer, en projektleder og en eller flere projektmedarbejdere. Disse parter er altså *obligatoriske* i projektorganisationen med den tilføjelse at i nogle projekter er projektleder samtidig den eneste projektmedarbejder.

Til nogle projekter *kan* der være knyttet en styregruppe ligesom der i nogle projektforsløb *kan* være brug for en eller flere følge-/referencegrupper.

Et projekt *kan* med fordel operere med ressourcepersoner som inddrages i en begrænset periode i projektet.

Dette bilag beskriver de forskellige parters rolle og kompetence i projektorganisationen. En veldefineret rollebeskrivelse medvirker til at styre de involveredes forventninger til hinanden og letter dermed samarbejdet i en projektorganisation.



De obligatoriske dele af projektorganisationen er markeret med orange, mens de ikke-obligatoriske parter er markeret med henholdsvis gult, grønt og gråt.

Forvaltningens MED-udvalg interesserer sig i særlig grad for de projekter der har organisatorisk karakter. MED-udvalgene kan betragtes som en strategisk alliance-partner for forvaltningens ledelse, og derfor at vi beskrevet MED-udvalgene særskilt.

Projektejer

Projektejeren er den part der har brug for projektet, opstiller mål for projektet og stiller ressourcer (penge og arbejdstid) til rådighed. Projektejeren har således kompetence til at igangsætte projekter, op- og nedprioritere projekter, herunder at nedlægge projekter hvis projektejeren vurderer at der ikke længere er brug for projektet. Projektejeren vil ofte være en leder eller en ledergruppe, og projektejerrollen er i virkeligheden blot en måde at delegere en opgave på.

Projektejerens fornemmeste opgave er at bruge god tid på at fastlægge mål og rammer for projektet udtrykt gennem et kommissorium og at interessere sig for projektet ved milepælene og ved statusrapporter. Projektejers opgaver er:

- *At sikre at projekter iværksættes på et veldefineret grundlag som udgøres af et kommissorium* (se skabelonen for et kommissorium for hvad der bør indgå heri). Hvis projektejer ikke selv skriver kommissorium for projektet, er det vigtigt at projektejer sætter sig grundigt ind i de overvejelser som ligger bag forslag til kommissorium fra skribentens side: Ethvert kommissorium er udtryk for et valg af fokus i projektet – og dermed også fravalg. Projektejers vedtagelse af kommissoriet er den første obligatoriske milepæl i projektmodellen. Hvis der bliver behov for at ændre projektets mål eller ændre på de tildelte ressourcer eller tidsrammen, er der tale om en ændring af kommissoriet, og derfor skal projektejer involveres i sådanne ændringer.
- *At udpege projektleder og projektgruppens øvrige medlemmer.* Det er en god idé at lade projektlederen have indflydelse på projektgruppens sammensætning, men det er vigtigt at gruppens sammensætning er sanktioneret af projektejer idet projektejer skal stå inde for at de pågældende gruppemedlemmer bruger tid på projektet – også over for andre linjeledere.
- *At tage stilling til aktivitets- og tidsplan med milepæle og ressourceplan for projektet* når projektgruppen har udarbejdet disse. Planerne er projektgruppens bud på hvordan kommissoriet kan udmøntes konkret for at indfri projektets mål inden for den afsatte ressourceramme, og det er vigtigt at projektejer tager stilling til denne fortolkning af kommissoriet og stiller kritiske spørgsmål. Projektejers stillingtagen til aktivitets- og tidsplan med milepæle samt ressourceplanen er således anden obligatoriske milepæl i projektmodellen.
- *At træffe beslutning på centrale tidspunkter i projektets løbetid – typisk ved milepælene.* Af aktivitets- og tidsplanen fremgår de milepæle (ud over de obligatoriske) som projektgruppen har planlagt. Dermed er projektejer allerede ved sin accept af aktivitets- og tidsplanen klar over på hvilke tidspunkter i projektførelsen projektejers beslutningskompetence er påkrævet. Projektejer risikerer at blive en flaskehals i projektførelsen hvis denne ikke er tilgængelig på de tidspunkter hvor projektgruppen har brug for projektejers beslutning. Hvis projektgruppen planlægger for få milepæle som involverer projektejer, risikerer projektet omvendt at køre ud på et sidespor uden at projektejer har mulighed for at gribe ind.
- *At tage stilling til statusrapporter.* Projektejer skal reagere hvis statusrapporten fra et givet projekt peger på behov herfor. Projektejer må tage sin del af ansvaret for at rette op på projektet. Det kan f.eks. ske ved at acceptere en ændring af tidsplanen, ændre prioritering mellem projekter eller tilføje ressourcer.
- *At stille de nødvendige informationer til rådighed for projektgruppen.* Projektejer har ofte en position der giver adgang til informationer som kan have betydning for projektgruppens arbejde, f.eks. ved at deltage i de politiske udvalgs møder. Det er vigtigt for et godt projektgruppearbejde at relevante informationer bliver videreformidlet til projektleder/projektgruppen. I mange kommuner foregår dette uformelt. Hvis det ikke foregår uformelt, er det projektejers ansvar at sikre at nødvendige informationer tilflyder projektleder eller projektgruppen.
- *At beslutte om der skal være en styregruppe for projektet* og i så fald indkalde og servicere styregruppen. Styregruppen er et beslutningsforum og dermed et

forum som projektejerer kan have brug for. Projektejerer bør være medlem af styregruppen, og det er ofte hensigtsmæssigt at projektejerer er formand for styregruppen.

- *At stå til rådighed som sparringspartner for projektgruppen og særligt for projektlederen.* Projektlederen får delegeret et lederansvar inden for projektets rammer, og det er for nogle projektledere en ny opgave. Hvis projektlederen skal udvikle sig med opgaven, er det vigtigt at projektejer stiller sig til rådighed som sparringspartner for projektlederen i forhold til projektlederens udmøntning af den faglige og personlige ledelse af projektgruppen.
- *At bidrage til evaluering af projektets resultater og proces.* Projektejer er central i vurderingen af f.eks. fremdriften i projektet, og derfor er det også en opgave for projektejerer at bidrage til evaluering af projektet.

Projektleder

Projektleder bliver tildelt en lederrolle inden for projektets mål og rammer. Dermed er projektlederen det medlem af projektgruppen der har hovedansvaret for at projektet kommer i mål inden for den fastsatte tidsramme og de afsatte ressourcer. Projektleders opgaver er:

- *At gennemlæse kommissoriet for projektet kritisk og stille eventuelle afklarende spørgsmål* til projektejerer så tidligt som muligt i forløbet. Hvis projektlederen har skrevet udkast til kommissorium, er det vigtigt at projektlederen sikrer sig at projektejerer kender til de valg og fravalg som kommissoriet er udtryk for før projektejer beslutter kommissoriet.
- *At forelægge aktivitets- og tidsplan med milepæle samt ressourceplan for projektejerer og få accept heraf.* På baggrund af kommissoriet er projektgruppens første opgave at udmønte kommissoriet i mere detaljerede planer, og det er projektleders opgave at forelægge disse detaljerede planer for projektejerer og få accept heraf. Projektejerers accept heraf er anden obligatoriske milepæl i projektmodellen og en sikring af at projektgruppe og projektejerer er enige i fortolkning af kommissoriet.
- *At inddrage projektejerer ved centrale beslutninger i projektet – ofte ved milepælene.* Allerede når projektgruppen laver den detaljerede aktivitets- og tidsplan, får gruppen overblik over de tidspunkter i projektførløbet hvor projektejerers beslutning er nødvendig. Projektgruppen er involveret i at frembringe beslutningsgrundlaget, men det er projektleders hovedansvar at sikre sig projektejerers beslutning.
- *At være sekretær for en eventuel styregruppe.* En styregruppe er principielt projektejerers beslutningsforum, og derfor er det ikke hensigtsmæssigt at projektlederen er medlem af styregruppen. En rolle som sekretær for styregruppen er således det mest oplagte for projektlederen idet det er hensigtsmæssigt at projektlederen deltager i at forberede og gennemføre møder i styregruppen. Ved at deltage i styregruppens møder kan projektlederen supplere eventuelle beslutningsoplæg til styregruppen, ligesom vedkommende får kendskab til baggrunden for styregruppens beslutninger.
- *At følge op på aktivitets- og tidsplan samt ressourceforbruget og ajourføre planerne.* Denne ajourføring danner også grundlag for statusrapport til ledergruppen. I den udstrækning statusrapporten skal suppleres med et møde med projektejerer, er det projektleders ansvar at gennemføre mødet med projektejerer.
- *At styre og lede projektgruppen* hvilket indebærer at involvere og skabe engagement i projektgruppen **fra projektets start**, at indkalde møder i projekt-

gruppen, sikre at de er velforberejede, at møderne bliver gennemført effektivt og med alle gruppemedlemmers bidrag, at der bliver fulgt op på aftaler efter møderne.

- *At træffe aftaler med projektgruppens medlemmer om delopgaver i projektet.* I mange projektgrupper giver det sig selv hvem der løser hvilke opgaver. I de tilfælde hvor det ikke giver sig selv, er det projektlederens opgave at vurdere hvem af gruppens medlemmer der kan løse en opgave og motivere medlemmet til at påtage sig delopgaver i projektet og træffe aftaler om opgavens kvalitet og deadline.
- *At løse problemer i projektgruppen* – eventuelt ved at inddrage projektejerens når projektlederen vurderer at problemet ikke kan løses i gruppen. Der kan opstå såvel faglige uenigheder, problemer med prioritering af tid som samarbejds-mæssige problemer i en projektgruppe. Projektlederen må så vidt muligt løse disse problemer i projektgruppen. Hvis det ikke kan lade sig gøre, må projektlederen inddrage projektejerens som har en naturlig interesse i at få løst eventuelle problemer.

Projektgruppemedlemmer

Projektgruppens medlemmer kan udpeges ud fra hensynet til hvilke fagligheder der er brug for i projektgruppen, ud fra behovet for forskellige personprofiler i gruppen eller en kombination af disse to kriterier. Uanset hvilket kriterium man anvender, er hovedforventningen at projektgruppemedlemmerne deltager aktivt i projektgruppens arbejde. Projektlederen er også projektgruppemedlem, og derfor gælder de nedenstående opgaver også for projektlederen.

Projektgruppemedlemmernes opgaver er:

- På grundlag af kommissoriet at bidrage til at analysere projektet og bidrage til at projektgruppen laver en aktivitets- og tidsplan samt ressourceplan for projektet. Det er vigtigt at alle projektgruppemedlemmer bidrager til det grundlæggende analyse- og planlægningsarbejde idet det skaber engagement og forpligtelse hos projektgruppens medlemmer. Hvor omfattende analyse- og planlægningsarbejdet er, afhænger af om man anvender den fulde værktøjskasse eller light-modellen.
- At bidrage til at opstille succeskriterier for projektet – hvis ikke kommissoriet indeholder succeskriterier. Skabelonen for et kommissorium lægger op til at succeskriterierne er fastlagt når projektejerens vedtager kommissoriet. Ved nogle projekter kan projektejerens imidlertid have et ønske om at få projektgruppens bud på succeskriterier i forbindelse med at gruppen analyserer og planlægger projektet. Opgaven afhænger dermed af hvad der står i kommissoriet.
- At gennemføre de opgaver som aktivitets- og tidsplanen indeholder og med de ressourcer som er afsat. Alle projektgruppemedlemmer har et ansvar for at samarbejdet i projektgruppen fungerer konstruktivt og at opgaver bliver løst til den aftalte tid.
- At bidrage til at håndtere projektets interessenter. Interessentanalysen afdækker hvilke interessenter der skal i fokus i projektet, og projektgruppen fastlægger hvordan de ønsker at håndtere interessenterne. Det er ikke nødvendigvis alle projektgruppemedlemmer der deltager i al interessenthåndtering. Det vil fremgå af aktivitets- og tidsplanen. Nogle interessenter kan være så vigtige at projektejerens på forhånd har bestemt at de skal inddrages i projektet. I så fald bør det fremgå af kommissoriet.

- At bidrage til at evaluere projektets effekt, produkter og processen. Af tjekliste til evaluering fremgår det nærmere hvilke dele af evalueringen projektgruppens medlemmer særligt bør bidrage til.

Styregruppe

Styregrupper bliver kaldt mange forskellige ting. Her har vi valgt betegnelsen styregruppe fordi navnet dermed fortæller hvad gruppens fornemste opgave er: at styre. En styregruppe er *ikke* en obligatorisk del af en projektorganisation, men projektejer kan vælge at knytte en styregruppe til projektet. Dette sker ofte når projektet har en vis størrelse og kompleksitet, har strategisk betydning for kommunen og projektejer derfor ønsker en større kreds af personer til at tage et medansvar for projektet, til at følge projektets fremdrift og til at give projektet status. Styregruppemedlemmer vil derfor typisk være personer som er beslutningstagere i linjeorganisationen eller som er faglige kapaciteter inden for de felter projektet beskæftiger sig med. Ved strategisk vigtige projekter vælger nogen kommuner at lade et politisk udvalg være styregruppe.

Styregruppens rolle er at træffe centrale beslutninger, f.eks. ved projektets milepæle, og at bidrage med ideer på centrale tidspunkter i projektets liv. Når et projekt har en styregruppe, er styregruppen således projektets højeste beslutningsorgan.

Styregruppen skal ikke lave selve projektarbejdet – det skal projektgruppen.

I og med at det er ressourcekrævende at knytte en styregruppe til et projekt, er det vigtigt kritisk at vurdere hvilke projekter der har brug for en styregruppe.

Projektlederen bør – som nævnt under beskrivelsen af projektlederen – ikke være medlem af styregruppen, men deltage i styregruppens møder som sekretær.

Følgegrupper/referencegrupper

Etablering af følgegrupper/referencegrupper er en måde at håndtere interessenter på. I og med at interessentanalyse og interessenthåndtering er en opgave for projektgruppen, er det projektgruppen der vurderer om der er behov for at etablere en eller flere følgegrupper.

Formålet med en følgegruppe er at være et forum hvor udvalgte problemer i projektet kan drøftes uformelt. En følgegruppe kan således bidrage til at kvalificere projektgruppens arbejde og til at skabe delvis accept af ideer og forslag. En følgegruppe kan således være med til at lette implementeringen af et projekt.

Det uformelle ligger i at drøftelser med en følgegruppe er uforpligtende for projektgruppen: De kan lade sig inspirere af en følgegruppes synspunkter, men en følgegruppe har – i modsætning til en styregruppe – ingen beslutningskompetence i forhold til projektet.

Følgegrupper er en god måde at håndtere opinionsdannere på. En opinionsdanner er en person der nyder stor uformel anseelse og derfor kan have betydelig indflydelse på om projektet lykkes i fuldt omfang.

Det er op til projektgruppen at finde ud af om der er brug for en eller flere følgegrupper, hvilke emner eller problemstillinger der egner sig til at drøfte med en følgegruppe og hvor mange følgegruppemøder der evt. er brug for.

Ressourcepersoner

Nogle organisationer har en tendens til at lave for store projektgrupper fordi man gerne ville have alle de personer med i projektgruppen som har et eller andet input til projektet. Det er ofte spild af ressourcer og giver ineffektivt projektarbejde.

Det er et godt alternativ at operere med såkaldte ressourcepersoner. En ressourceperson er en person der sidder inde med en faglig viden som projektgruppen får brug for i en fase af projektet. Det er en god idé – i god tid – at advisere en faglig ressourceperson om hvornår man forventer at inddrage vedkommende i projektet. Faglige ressourcepersoner er nemlig typisk efterspurgt og dermed travle personer.

MED-udvalget

Tekniske forvaltninger gennemfører både en række driftsprojekter og en række udviklingsprojekter.

Driftsprojekter er udtryk for at driften organiseres som projekter, f.eks. at anlægge et stykke vej, at etablere nogle cykelstier, at renovere kloaker, at vedligeholde kommunale bygninger, etc.

Udviklingsprojekter er typisk projekter der påvirker arbejdsmetoder, organisation, kompetencer og lignende.

MED-udvalgene har en naturlig interesse i at følge og være involveret i forvaltningens udviklingsprojekter. Det er vigtigt at betragte MED-udvalget som en strategisk alliancepartner ved udviklingsprojekter. MED-udvalget kan være med til at sikre at der er forståelse for og accept af de ændringer som udviklingsprojekter drejer sig om, og det er således vigtigt at MED-udvalget kommer med i en aktiv dialog meget tidligt når forvaltningen igangsætter udviklingsprojekter.

Et eksempel på et udviklingsprojekt er indførelse af ”Effektiv Projektstyring”. MED-udvalget kan med fordel blive inddraget i at diskutere hvordan projektmodel og værktøjer skal tilpasses egen forvaltning, hvordan forvaltningen får opbygget en projektkultur og hvilken kompetenceudvikling der er nødvendig for at understøtte en projektkultur og anvendelse af værktøjskassen.

1.2 Gode råd om projektarbejde og projektgrupper

Ved projektets start:

- En optimal gruppestørrelse er på tre-fem personer. Mindre end tre personer giver for lille synergieffekt i gruppen, mere end fem personer giver typisk et for tungt gruppearbejde. Hvis flere end fem personer skal bidrage til projektet, er det ofte hensigtsmæssigt at inddrage nogle af disse som ressourcpersoner.
- En velfungerende projektgruppe omfatter både de rigtige faglige kompetencer og et godt miks af personlige kompetencer. En projektgruppe har således både brug for de meget kreative og idérige, de meget analyserende og de der sikrer at også detaljerne kommer på plads. Det er derfor en god idé at skele både til faglige og personlige kompetencer når man sammensætter projektgrupper.
- Det tager tid at lave et godt kommissorium og at lave projektanalyse og projektplanlægning. Investering af tid i starten af et projekt betaler sig imidlertid idet det giver et mere effektivt projektforsløb.
- Når projektplanlægningen er gennemført er det en god idé at booke mødelokaler for alle de planlagte møder – også selvom de ligger langt ude i fremtiden.
- Pak værktøjskassen efter projektets omfang og karakter. Nogle gange er det nødvendigt at anvende alle redskaber i værktøjskassen, andre gange kan man nøjes med en mindre del af værktøjerne.
- Sørg for at projektgruppens medlemmer er med fra starten af et projektforsløb. Det er fristende for en effektiv projektleder at gennemføre projektanalyse og projektplanlægning alene inden projektgruppen sammenkaldes første gang. Det kan imidlertid nemt betyde at projektmedarbejdernes engagement og forpligtelse i forhold til projektet bliver reduceret ganske betragteligt.
- Etabler et projektrum: Det er en rigtig god idé at etablere et eller flere lokaler der er indrettet til projektarbejde. Det medvirker til at det er nemmere for en projektgruppes medlemmer at komme i ”projektmode” når de træder ind i dette lokale. Indret projektrummet med flipover, whiteboard og i øvrigt en indretning der gør at det både er muligt at stå op og sidde ned omkring et rundt bord. Tænk på at det skal være muligt for projektgruppen at være kreative sammen og at have et fælles overblik over de aktiviteter de planlægger.

Undervejs i projektforsløbet:

- Sørg for at inddrage erfaringer fra andre forvaltninger eller kommuner der har arbejdet med tilsvarende projekter. Der er ingen grund til at ”opfinde den dybe tallerken” hvis en opringning til eller et besøg i en anden kommune kan give input til projektgruppens arbejde.

- Sørg for at forberede og gennemføre effektive møder. Når du planlægger møder kan du bruge følgende tjekliste:
 - Hvad er der sket siden det seneste møde?
 - Hvad er mit mål med mødet? Hvad kan hindre os i at nå målet?
 - Hvad er de andre deltageres forudsætninger? Hvad er deres motivation for mødet?
 - Er mødet beslutningsdygtigt?
 - Hvilke indvendinger og spørgsmål vil jeg møde?
 - Hvad har jeg brug for at spørge de andre mødedeltagere om?
 - Lav en sigende dagsorden med relevante bilag og udsend den i god tid.
 - Sæt eventuelt tid på de enkelte punkter på dagsordenen.

Effektive møder veksler mellem at støtte og styre. Modellen herunder viser de fire faser som et effektivt møde typisk gennemløber. I starten af mødet har vi brug for at skabe en god og konstruktiv stemning. Det gør vi blandt andet ved at spejle andre mennesker og ved at bruge tid på såkaldt ”kontakt-snak”. Fasen er fundamentet for at kunne gennemføre et møde hvor vi har tillid til hinanden og derfor tør lægge vores holdninger og synspunkter frem – selvom der måske undervejs opstår uenighed.

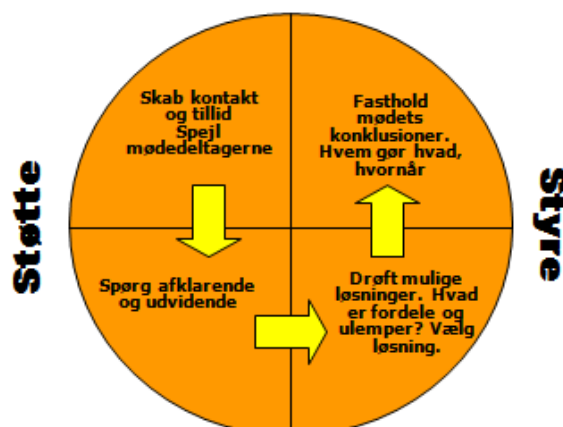
I mødets anden fase gælder det om at få alle synspunkter, erfaringer, holdninger og meninger på bordet. Det er nødvendigt for at kunne træffe beslutninger som alle oplever de har bidraget til, er enige i og vil arbejde for at indfri.

I mødets første to faser støtter vi hovedsageligt. Når du støtter, fokuserer du på processen i mødet. Aktiv lytning er et af de redskaber vi bruger allermost når vi støtter.

I mødets tredje fase er vi klar til at kunne træffe nogle præcise valg og beslutninger, og det kalder vi at styre. Når du styrer, fokuserer du på mødets produkt. Det gør du f.eks. ved at opsummere, konkludere og indgå præcise aftaler om hvem der gør hvad, hvornår.

I mødets sidste fase (fase 4) er det tid til at opsummere de aftaler I har truffet så ingen er i tvivl om hvem der gør hvad, hvornår.

Balancen mellem at støtte og styre handler således om at opnå et godt produkt gennem en god proces.



- Husk at procesevaluere undervejs i langvarige projekter. Procesevalueringen kan passende finde sted i forbindelse med milepælene. Brug ”Tjekliste til evaluering” til jeres procesevaluering.
- Milepæle er også en god anledning til at huske at fejre sejre og succeser. Arbejdet med at opbygge en projektkultur omfatter blandt andet at man bliver god til at fremhæve succeser, og milepælene er en god anledning til at reflektere over projektets udvikling, læring og de gode historier som projektgruppen sammen med projektejeren gerne vil fortælle i organisationen.
- Skab synlighed om projektet. Brug intranettet eller andre oplagte muligheder for at kommunikere om projektet.
- Sørg for at opsamle erfaringer med ressourceforbrug undervejs mens I gennemfører projektet. Det giver jer et endnu bedre grundlag for at lave et resourceskøn til det næste kommissorium og et egentligt ressourcebudget næste gang I skal planlægge et projekt.

Efter projektet:

- Husk at evaluere projektet så de involverede og andre kan lære af de gode og mindre gode erfaringer. I en travl hverdag er det fristende at ile videre til det næste projekt eller andre opgaver der venter. Det er imidlertid en god investering at bruge tid på at evaluere projektet.

2. LIGHTMODEL

2.1 Projektplanlægning light – tjekliste

Ved mindre og ukomplicerede projekter eller projektlignende opgaver vil det ofte virke voldsomt at skrive et egentligt kommissorium og lave projektplanlægning. Der kan imidlertid være brug for at projektejer og projektleder taler projektet igennem for at sikre sig enighed om mål og ambitionsniveau. Tjeklisten kan bruges til denne afklaring.

Tjeklisten kan endvidere anvendes til at screene om der er brug for at definere et egentligt projekt med kommissorium og den lidt mere omfattende projektplanlægning.

En af følgende faktorer kan være afgørende for at man – efter at have brugt lightmodellen – beslutter sig for at definere et egentligt projekt.

- Der er usikkerhed om hvilket resultat opgaven/projektet skal resultere i.
- Der er stor politisk bevågenhed på opgaven/projektet.
- Der er mange fagområder involveret.
- Der er tale om en lang tidshorisont.
- Opgaven/projektet er meget komplekst, og der skal anvendes arbejdsmetoder som forvaltningen ikke er fortrolig med.
- Der er brug for at fastlægge succeskriterier for at kunne måle den langsigtede effekt.
- Der er mange penge på spil.

Sagt lidt forenklet kan man også bruge som tommelfingerregel at hvis lightmodellen ikke rækker til at afklare opgavens omfang og ambitionsniveau, er der brug for at definere et egentligt projekt.

Lightmodellen består af en række spørgsmål som projektejer og projektleder taler igennem. Se også skabelonen på de næste sider:

1. Hvorfor er projektet nødvendigt? Hvad er formålet?
2. Hvilket produkt skal projektet resultere i?
3. Hvem bidrager til projektet ud over projektlederen? Er der eksterne samarbejdspartnere tilknyttet projektet?
4. Hvilke vigtige tidsterminer er der i projektføreløbet? På hvilke tidspunkter i forløbet er det nødvendigt at inddrage projektejer? Er der brug for at lave en mere detaljeret tidsplan?
5. Hvor mange arbejdstimer regner I med at projektet vil kunne løses indenfor? Er der i øvrigt brug for budget til projektet?
6. Hvilke vigtige interessenter har projektet? Er der brug for at lave en egentlig interessentanalyse, blandt andet for at kunne afdække behovet for at kommunikere med interessenterne?

7. Hvilke problemer kan projektet risikere at løbe ind i? Er der brug for at lave en egentlig risikoanalyse?
8. Skal der laves statusrapport til projektejer?
9. Skal projektet evalueres? I givet fald: Hvor omfattende skal evalueringen være?

Skabelon til lightmodellen

Projekt navn	
1. Formål	
Hvorfor er projektet nødvendigt? Hvad er formålet?	
2. Produkter	
Hvilke(t) produkt(er) skal projektet resultere i?	
3. Involverede	
Hvem er opgaveejer/projektejer?	
Hvem bidrager til projektet ud over projektlederen?	
Er der eksterne samarbejdspartnere tilknyttet projektet?	
4. Tidsterminer	
Hvilke vigtige tidsterminer er der i projektføreløbet?	
På hvilke tidspunkter i forløbet er det nødvendigt at inddrage opgaveejer/projektejer?	
Er der brug for at lave en mere detaljeret tidsplan?	
5. Arbejdstimer og penge	
Hvor mange arbejdstimer regner I med at projektet vil kunne løses indenfor? Opdel gerne timerne på delopgaver og/eller de personer der er involveret i at løse opgaven.	
Er der i øvrigt brug for budget til pro-	

jektet?	
6. Interessenter	
Hvilke vigtige interessenter har projektet?	
Er der brug for at lave en egentlig interessentanalyse, blandt andet for at kunne afdække behovet for at kommunikere med interessenterne.	
7. Problemer/risici	
Hvilke problemer kan projektet risikere at løbe ind i?	
Er der brug for at lave en egentlig risikoanalyse?	
8. Status undervejs	
Skal der laves statusrapport til projektejer?	
9. Evaluering	
Skal projektet evalueres? I givet fald: Hvor omfattende skal evalueringen være?	

Hvis punkt 3 peger på flere involverede end de der taler lightmodellen igennem, er det vigtigt at huske at disse andre involverede skal adviseres hurtigst muligt om deres bidrag til opgaven/projektet.

3. PROJEKTFORSLAG

3.1 Kommissorium

Et kommissorium for projektet skal sikre at der er klare aftaler mellem projektejer og projektgruppen, det vil sige at forventningerne til projektets indhold og omfang er afstemt. Kommissoriet kan sammenlignes med en kontrakt mellem projektejer og projektgruppe.

Det er vigtigt at bruge god tid på den indledende beskrivelse af mål og rammer fordi det sikrer at projektejer, projektleder og projektgruppe er enige om krav og forventninger.

Det er en kunst på den ene side at formulere et kommissorium der er så præcist at det styrer projektet i den rigtige retning fra start. På den anden side bør kommissoriet ikke være så detaljeret at alle tanker om projektet allerede er tænkt. Et kommissorium bør give plads til noget kreativitet og metodefrihed for projektgruppen.

Projektejeren vedtager kommissoriet inden projektet sættes i gang, dvs. inden projektgruppen mødes første gang. Principielt er det derfor mest logisk at projektejer også skriver kommissoriet. I praksis er det imidlertid lige så ofte – eller oftere – en medarbejder der skriver udkast til kommissorium.

Uanset hvem der har skrevet kommissoriet, er det vigtigt at projektgruppen får lejlighed til kritisk at gennemlæse det og evt. afklare med projektejer inden projektgruppen går i gang med den mere detaljerede planlægning af projektet.

Kommissorier for langt de fleste projekter kan koncentreres på halvanden-to sider.

Et kommissorium bør indeholde nedenstående ni punkter.

1. Motivation/baggrund for projektet

Kommissoriet skal forklare hvorfor projektet er nødvendigt. Baggrunden for projektet kan f.eks. være borger- eller kundehenvendelser, stort ressourceforbrug, et politisk ønske, ændret lovgivning. Ved at læse om baggrunden for projektet skal vi med andre ord have svar på hvad det er for et problem projektet skal søge at løse. Beskrivelsen under dette punkt skal motivere projektgruppen og overbevise beslutningstagere om projektets nødvendighed.

2. Formål

Når man har beskrevet baggrunden for projektet, er det som regel nemt i kort form at beskrive formålet med projektet. Formålet er den effekt projektet skal have på lang sigt, og det kan f.eks. være at mindske antallet af trafikulykker med cyklister, at bedre driftssikkerheden i gadebelysningen, at reducere sagsbehandlingstiden, at bedre image hos borgerne. Den langsigtede effekt bliver som regel først opnået et godt stykke tid efter at projektperioden er slut.

3. Succeskriterier og målemetode

Succeskriterier er en udmøntning/operationalisering af projektets formål. F.eks. hvor mange procent antal tilskadedekomne cyklister i trafikken skal reduceres, at reducere det antal minutter/timer gadebelysningen ikke virker med 10 procent, hvor meget sagsbehandlingstiden skal reduceres. Succeskriterier kan ofte udtrykkes kvantitativt. Præcise succeskriterier gør det meget nemt at evaluere projektets langsigtede effekt. Når man fastlægger succeskriterier, er det derfor oplagt også at fastlægge hvordan og hvornår man vil måle den langsigtede effekt. Hvis projektejer ønsker at projektgruppen skal give sit bud på succeskriterierne som en del af projektplanlægningen, kan projektejeren lade punktet stå åbent i kommissoriet.

4. Projektets produkt(er)

Der er en direkte sammenhæng mellem projektets produkt(er) og projektets sluttidspunkt. Af dette punkt skal fremgå hvilke(t) slutprodukt projektet skal levere, med andre ord hvad "vi står med i hånden" den dag projektet slutter. Det kan også være nyttigt at beskrive hvad projektresultatet skal bruges til og hvem projektresultatet retter sig mod.

5. Bindinger/begrænsninger

Til tider eksisterer der nogle bindinger som et projekt skal holde sig inden for. Det kan være bestemte metoder der skal anvendes, it-standarder som et nyt system skal "spille sammen med", en intern politik som skal overholdes, bestemt interessenter som skal inddrages. Disse bindinger eller begrænsninger skal nævnes i kommissoriet, og de er en regulær begrænsning af projektgruppens metodefrihed.

6. Projektets organisering

Skriv hvem der er projektejer og projektleder. Hvis ikke projektmedarbejderne kan nævnes ved navn, bør der stå hvilke enheder der skal levere en medarbejder til projektgruppen. Hvis der er en styregruppe for projektet, skal det også nævnes.

Beskriv ansvarsfordelingen hvis den afviger fra standardbeskrivelsen af rollefordelingen i projektorganisationen. Hvis der er brug for at tilknytte af eksterne konsulenter eller rådgivere til projektet, skal det også nævnes under dette punkt.

7. Tidsramme

Dette punkt indeholder en overordnet tidsramme projektet, dvs. projektets start- og sluttidspunkt. Andre vigtige tidspunkter kan være fastlagte politiske møder. Det er i øvrigt projektgruppens opgave at lave en detaljeret tidsplan.

8. Økonomi/ressourcer

Dette punkt skal indeholde:

- Den overordnede økonomi i projektet, f.eks. hvilke midler der er til indkøb af systemer og eventuelt brug af rådgivere.
- Et eventuelt opkvalificeringsbehov blandt projektdeltagerne.

- Det antal arbejdstimer projektgruppen forventes at bruge på projektet. Antal arbejdstimer kan kun være et skøn. Der er imidlertid et vigtigt signal fra projekter i den sammenhæng der er mellem projektets formål, succeskriterier og produkt på den ene side og de ressourcer projekter stiller til rådighed på den anden side.

9. Evaluering

Dette punkt beskriver hvor omfattende en evaluering der er behov for, hvornår effektevalueringen skal gennemføres, hvem der har ansvaret for at effektevalueringen bliver gennemført og hvor ofte procesevalueringen skal foretages. Jævnlig procesevalueringer er særligt vigtige ved langvarige projekter.

Endelig skal punktet beskrive hvordan resultater af evalueringen skal formidles og til hvem.

Skabelon til kommissorium

1. Motivation/baggrund for projektet
2. Formål
3. Succeskriterier og målemetode
4. Projektets produkt(er)
5. Bindinger/begrænsninger
6. Projektets organisering
7. Tidsramme
8. Økonomi/ressourcer
9. Evaluering

Eksempel på kommissorium

Kommissorium for at anvende den tidligere kasernes bygninger

1. Motivation/baggrund for projektet

Kommunen købte i 2006 den tidligere kaserne med henblik på videresalg. Imidlertid besluttede byrådet i foråret 2008 ikke at sælge bygningerne, men i stedet anvende dem til kommunale formål.

Forinden behandling af sagen i foråret 2008 var kaserne forsøgt udbudt til salg fordi det blev vurderet at bygningerne skulle renoveres for et større beløb inden de kunne anvendes til andet formål.

Efterfølgende har en vurdering af de bygningsmæssige forhold vist, at der kun vil være behov for meget begrænsede udgifter til renovering. Vurderingen er alene sket ud fra nødvendige arbejds- og miljømæssige forhold og ikke mere æstetiske og optimale forhold, der i højere grad lå til grund for tidligere vurderinger.

Hertil kommer, at den strammere centrale styring af de kommunale anlægsudgifter formentlig vil reducere de kommunale muligheder for at gennemføre byggerier de kommende år. Dette taler for at bevare kaserne til en række forskellige kommunale formål hvoraf nogle ville have betydet regulære anlægsudgifter hvis de skulle gennemføres og dermed sætte pres på kommunens anlægsramme.

Med den seneste byrådsbeslutning er det således planen at flytte en række kommunale institutioner ind i den tidligere kasernes bygninger for derved at give mulighed for at opsiges de lejemål hvor disse kommunale institutioner i dag lejer sig ind eller sælge ejendomme i den udstrækning der er tale om kommunalt ejede ejendomme. På sigt er det forventningen at samlingen af en række institutioner i den tidligere kasernes bygninger vil give en bedre økonomi.

Flere kommunale institutioner har allerede udtrykt stor interesse for at flytte ind i kasernebygningerne idet mange forventer at det vil give stærke faglige miljøer at "bo" sammen med andre kommunale institutioner.

2. Formål

Der er to overordnede formål med projektet: For det første at spare penge til drift og vedligehold af bygninger der anvendes til kommunale formål ved at samle så mange som muligt af dem i de den tidligere kasernes bygninger. For det andet at styrke nogle faglige miljøer og give mulighed for effektivisering ved at samle mange kommunale enheder på den samme adresse.

Økonomi: Mere specifikt indfris det første hovedformål gennem tre underordnede formål:

- Færre løbende driftsudgifter på ejendomsområdet.
- Frigøre nuværende lejemål
- Frigøre kommunale ejendomme med henblik på salg.

Organisatoriske forhold: Mere specifikt indfris det andet hovedformål gennem tre underordnede formål:

- Samling af udvalgte aktiviteter med henblik på effektivisering af arbejds gange.
- Bedre og bredere faglige og tværfaglige miljøer.

- Samling af udvalgte aktiviteter med henblik på at få mulighed for at kunne yde større, borgerrettet service.

3. Succeskriterier og målemetode

Succeskriterier der knytter sig til projektets formål, dvs. den langsigtede effekt:

- To år efter at alle "lejemål" er fyldt op i kasernens bygninger, skal der være sparet 10 procent på lejeudgifter (i den udstrækning der også tidligere var tale om lejemål) og drift og vedligehold. Dette måles ved at sammenligne udgifter for de relevante institutioner før og efter indflytningen i kasernens bygninger.
- At kommunen har solgt eller opsagt lejemål på mindst det antal etagekvadratmeter kasernen udgør et halvt år efter at kasernens bygninger er fyldt op. Måles ved at anvende Ejendomscenterets spacemanagement system.
- Mindst 80 procent af lederne af de kommunale arbejdspladser, der flytter ind i kasernens bygninger, udtrykker efter to år at samlingen i kasernens bygninger har givet dem og deres medarbejdere bedre muligheder for at arbejde tværfagligt og øget effektivitet. Måles ved en spørgeskemaundersøgelse. De præcise spørgsmål kan først fastlægges når man kender sammensætningen af de institutioner der flytter ind i kasernens bygninger.

4. Produkt(er)

- Kortlægge emner til overflytning til kasernen og lave cost-benefit-analyse for hvert overflytningsemne.
- Udarbejde en indretningsplan for kasernen i samarbejde med de fremtidige brugere.
- Der udarbejdes tids- og aktivitetsplan for nødvendige ombygninger inkl. økonomisk overslag. Planlægning af fremtidig anvendelse skal ske med minimale udgifter til ombygning.
- Der udarbejdes en oversigt over ejendomme (ejede og lejede), der som konsekvens af dette projekt skal afhændes.
- Der udarbejdes en vurdering af de økonomiske konsekvenser for kommunen hvad angår ejendomme der som følge af projektet ikke længere skal anvendes.
- Projektet afsluttes med en samlet indstilling til direktionen af disponeringen af kasernebygningerne og en "overdragelsesforretning" i den udstrækning det ikke giver sig selv hvem der løser de opgaver som følger efter projektet er færdigt.

5. Bindinger/begrænsninger

Tildeling af lokaler/faciliteter til de respektive afdelinger vil ske ud fra objektive vurderinger af økonomi, faglige behov, hensyn til muligheder for forbedret borgerservice og bedre faglige miljøer.

Processen skal tilrettelægges så den lever op til følgende:

- Alle mulige overflytningsemner er gennem dialog blevet hørt og efterfølgende vurderet.
- Alle overflytningsemner der har været i spil, modtager information om årsagen til enten tilvalg eller fravalg.
- Alle overflytningsemner har forståelse for projektgruppens endelige valg.
- Alle enheder der overflyttes, får god tid til information af egne berørte interesser.

senter.

- Alle enheder der overflyttes, får god tid til at planlægge flytningen og selve den fysiske flytning.

6. Projektets organisering

Projektejer: Direktionen med teknisk direktør som kontaktperson.

Projektleder: Lederen af Ejendomscenteret

Projektgruppe:

En medarbejder fra Ejendomscenteret

En medarbejder fra Økonomiafdelingen

En medarbejder fra Borgmestersekretariatet

Projektgruppen kan ad hoc trække på ressourcepersoner internt og eksternt efter behov.

7. Tidsramme

Projektet starter primo december 2008

Inden 1. juni 2009 udarbejdes udbudsmateriale i forhold til bygningsarbejderne.

Licitation den 19. juni 2009.

Projektet afsluttes umiddelbart efter licitationen.

8. Økonomi/ressourcer

Det skønnes at projektgruppens deltagere sammenlagt skal anvende 600 timer. Hertil kommer tidsforbruget hos de ad hoc-tilknyttede ressourcepersoner.

9. Evaluering af projektet

Procesevaluering skal ske løbende, ved projektets afslutning og med udgangspunkt i tjeklisten for evaluering. Projektlederen har ansvaret herfor. Ved den afsluttende evaluering er det særdeles vigtigt at inddrage nogle af projektets centrale interessenter – dvs. både indflyttere og institutioner der har søgt om indflytning, men ikke er blevet imødekommet.

Evaluering af projektets langsigtede effekt gennemføres to år efter at den sidste "lejer" er flyttet ind i kasernens bygninger i overensstemmelse med succeskriterierne. Lederen af Ejendomscenteret har ansvaret for at dette sker.

4. PROJEKTANALYSE OG PROJEKTPLANLÆGNING

4.1 Planlægning af indsatsområder, aktiviteter og milepæle

At planlægge projektets milepæle hænger nøje sammen med at få overblik over projektets indsatsområder og de aktiviteter der knytter sig til indsatsområderne.

Indsatsområder

Den første del af planlægningen består således i at få overblik over projektets indsatsområder eller problemstillinger som vi også kan kalde dem. Et indsatsområde er et projektemne inden for hvilket der er brug for at opnå resultater for at projektet samlet set lykkes. Et indsatsområde kan i nogle tilfælde være et delprojekt. Formålet med at dele projektet i indsatsområder er at strukturere og holde fokus på de områder hvor projektet skal skabe resultater.

Ofte er det muligt med udgangspunkt i formålet med projektet og produkterne at fastlægge indsatsområderne. Det gør I ved at stille jer selv spørgsmålene: ”Hvilke problemer har vi løst når projektet er slut?” og ”Hvordan oplever organisationen og dens brugere at vi har gennemført projektet?”. Derfor bliver indsatsområder også sommetider kaldt ”resultatveje” fordi de er vejene til projektets resultater.

Der findes ingen fast opskrift på hvordan I præcist fastlægger jeres indsatsområder. Det er imidlertid en god idé at starte med at lave en brainstorming i projektgruppen på hvilke indsatsområder eller problemstillinger gruppens medlemmer kan få øje på, f.eks. ved at stille spørgsmålet: ”Hvilke problemer skal dette projekt håndtere og løse?”. Når I har systematiseret resultatet af brainstormingen, har I overblik over projektets indsatsområder.

Aktiviteter

Projektgruppen skal arbejde med hvert indsatsområde gennem nogle konkrete aktiviteter. Der er ofte knyttet en række aktiviteter til hvert indsatsområde. Når projektgruppen fastlægger aktiviteter, er det vigtigt at være meget konkret idet det sikrer det bedste grundlag for at fastlægge en realistisk tidsplan og et realistisk budget.

Indsatsområderne fortæller ”hvad” projektet skal arbejde med. Aktiviteterne fortæller ”hvordan”.

Ansvar

For at holde overblik over hvem der har ansvar for at gennemføre aktiviteterne, indeholder skemaet en mulighed for at skrive hvem der har ansvaret for at den enkelte aktivitet bliver gennemført.

Milepæle

Milepæl er en oprindelig betegnelse for en sten eller en pæl der fortæller hvor mange mil man havde bevæget sig. I projektsprog er en milepæl et centralt punkt i projektets udvikling. For hvert indsatsområde er der mindst en milepæl, og denne milepæl fortæller os at vi er færdige med at arbejde med indsatsområdet.

En milepæl beskriver en tilstand som projektet skal være i på et bestemt tidspunkt i projektet. En milepæl kan f.eks. være: En godkendt kravspecifikation, en gennemført kvalitetssikring, et godkendt manuskript, en underskrevet kontrakt, en godkendt markedsføringsplan, et godkendt spørgeskema. Beskrivelsen af en milepæl består af to ting: Et produkt og en betingelse der knytter sig til produktet. I eksemplerne er der f.eks. tale om at en kontrakt er et produkt og at betingelsen er at den er underskrevet.

Milepæle er derfor vigtige styringsredskaber i projektet idet de fortæller os hvad vi skal have opnået i en del af projektet inden vi kan gå videre med andre dele af projektet. De vigtigste milepæle i et projekt er såkaldte ”go”/”no go”-milepæle der kan stoppe projektet helt eller midlertidigt.

Sådan bruger man skemaet

Først noterer I i kolonne 1 de indsatsområder projektgruppen er kommet frem til.

For hvert indsatsområde/problemstilling diskuterer projektgruppen hvilke aktiviteter gruppen skal gennemføre for at arbejde med indsatsområdet. Det er en hjælp at være meget konkret når I fastlægger aktiviteterne idet det hjælper til at lave en meget realistisk tidsplan og et meget realistisk skøn over ressourceforbruget til projektet.

For hver aktivitet noterer I i den tredje kolonne hvem der har ansvar for at aktiviteten bliver gennemført.

Der vil som regel være mange aktiviteter knyttet til et indsatsområde. For hvert indsatsområde skal der være mindst en milepæl. Hvis der kun er en milepæl, skal det være en milepæl der præcist fortæller at projektets arbejde med indsatsområdet er slut. Man kan principielt opstille en milepæl for hver aktivitet. Man skal imidlertid passe på ikke at få opstillet alt for mange milepæle idet man da mister overblikket, og milepælene mister deres værdi som styringsredskaber.

Sammenhængen mellem indsatsområder, aktiviteter og milepæle er en forudsætning for at kunne lave aktivitets- og tidsplan (ganttdiagrammet) samt et ressourcebudget.

Eksempel fra et kloakreoveringsprojekt

Indsatsområder/ problemstillinger (Hvad)	Aktiviteter (Hvordan)	Ansvar (Hvem)	Milepæle (Produkt, betingelse, hvornår)
Kortlægge kloaknettets tilstand i et bestemt byområde	<ul style="list-style-type: none">• Undersøge udgifterne til ikke-planlagte kloakreparationer de seneste to år.• Gennemføre kikkertundersøgelser.• Analysere data og udarbejde notat til projekter.	NN PP NN og MM	Projekter godkender notat i slutningen af maj måned.

Skabelon til planlægning af indsatsområder og milepæle

Indsatsområder/ problemstillinger (Hvad)	Aktiviteter (Hvordan)	Ansvar (Hvem)	Milepæle (Produkt, betingelse og hvornår)

4.2 Interessentanalyse og kommunikationsplan

Ethvert projekt har en række interessenter, dvs. personer, virksomheder eller organisationer som har en direkte interesse i projektet. Årsagen kan enten være at de bliver påvirket af projektet eller gerne vil påvirke det. Interessenter kan f.eks. være projektets målgrupper, samarbejdspartnere, leverandører, borgere, brugergrupper, medarbejdergrupper, opinionsdannere, markante lokalpolitikere, organisationer, konkurrenter og andre offentlige myndigheder.

Hensigtsmæssig interessenthåndtering er afgørende for projektets succes.

Kommunale projekter har ofte et meget stort antal interessenter fordi alt hvad der foregår i en kommune principielt har borgernes interesse – og i hvert fald politikernes interesse. Når man laver interessentanalyse, er det vigtigt at medtænke både det/de politiske udvalg som skal involveres, men også de politiske specialinteresser som kan være afgørende for om der går ”unødigt” politik i en sag.

Det er en god idé (mindst) i starten af et projektarbejde at lave en interessentanalyse: Den kan inspirere til at se indfaldsvinkler til projektet som man ellers ikke ville have fået øje på, at få et overblik over hvem det er vigtigt at informere og evt. involvere i løbet af projektperioden.

Interessentanalysen hjælper os til at planlægge en god proces hvor vi skaber accept undervejs og derved minimerer de problemer som ellers kan risikere at opstå. Ved langvarige projektforsløb er det nyttigt at forny interessentanalysen undervejs.

Det afhænger naturligvis af projektets karakter hvilke interessenter det er en god idé at informere og evt. involvere: Det er f.eks. afgørende at involvere medarbejdergrupper hvis formålet med et projekt er at indføre et nyt it-system som de skal anvende i deres daglige arbejde. Brugere eller borgere er endvidere meget ofte vigtige interessenter.

Husk også at afdække opinionsdannere gennem interessentanalysen. Opinionsdannere kan nemlig blive afgørende for projektets succes eller fiasko.

I og med at interessentanalysen afdækker behov for hvilke interessenter man skal informere og kommunikere med, er en god interessentanalyse samtidig en del af en kommunikationsplan.

Sommetider er et projekt så kommunikationstungt at projektgruppen vurderer at det er nødvendigt med en egentlig kommunikationsplan. En egentlig kommunikationsplan kan som regel først laves når projektet er i gang og man ved hvilke budskaber det er nødvendigt at kommunikere til forskellige målgrupper.

Vi har derfor også valgt at lave et simpelt redskab til en kommunikationsplan.

Sådan bruger man skemaerne

Interessentanalyse og kommunikationsplan: Lav en brainstorming over interessenter i jeres projekt (kolonne 1). Interessenter kan være samarbejdspartnere, leverandører, kunder, borgere, brugergrupper, medarbejdergrupper, konkurrenter og andre offentlige myndigheder.

Når I har skrevet interessenterne ned, skal I overveje hvad de betyder for projektet (kolonne 2): Har de direkte indflydelse på projektet, f.eks. I form af formel eller uformel kompetence til at påvirke projektets resultat? Kan de spænde ben for tidsplanen? Er interessenterne mere i periferien af projektet? For at fastlægge interessenternes betydning for projektet kan det være en god idé at prøve at "sætte sig i interessentens sted": Sidder interessenternes inde med en særlig faglig viden, bliver deres hverdag berørt, bliver deres privilegier berørt, har de særlige meninger om projektet?

Jeres beskrivelse af interessenternes betydning, kvantificerer I ved brug af en skala fra 1-5.

De overvejelser I har været igennem i de første to kolonner, leder jer frem til at projektgruppen træffer et aktivt valg om hvordan I vil håndtere den enkelte interessent (kolonne 3): Vil I informere interessenten, vil I inddrage f.eks. gennem følgegrupper, vil I bruge interessenten som ressourceperson til at give projektgruppen særlig faglig viden, vil I bruge interessenten som interviewperson, eller? Det er kun projektgruppens fantasi og ressourceforbruget der sætter grænser for hvordan I kan håndtere interessenterne.

En del af indholdet i kolonne 3 er sandsynligvis information og kommunikation, og i kolonne 4 skal I beskrive hvornår i projektforløbet I vil informere og kommunikere med interessenterne.

Resultatet af interessentanalysen skal I huske at indarbejde i aktivitets- og tidsplanen for projektet.

Kommunikationsplan: I skemaets øverste linje skriver I hvad der er emnet for kommunikationsplanen.

Den næste linje i skemaet skal i kort form beskrive formålet med kommunikationen.

Den tredje del af skemaet er den egentlige kommunikationsplan. Den er delt i fem kolonner:

I første kolonne skriver man hvem der er målgruppe for det emne I vil kommunikere om. Målgrupperne er de samme som – eller en delmængde af – de interessenter I har afdækket gennem det grundlæggende arbejde med interessentanalyse og kommunikationsplan.

I kolonne 2 skriver I de hovedbudskaber som kommunikationen skal indeholde. Hovedbudskaberne skal understøtte formålet med kommunikationen.

Den tredje kolonne beskriver hvem der er afsender af budskaberne. Det kan være projektgruppen, projektejeren, en styregruppe, forvaltningens direktør, det politiske udvalg. Projektgruppen kan sagtens lave forslag til kommunikationsplan selvom de ikke er afsender til alle målgrupper.

I den fjerde kolonne skriver man hvilket eller hvilke medier man vil anvende. Et medie i denne sammenhæng er blandt andet intranet, internet, annonce eller omtale i dagspressen, direct mail, et internt blad, opslag, plakat, pjece.

I den femte kolonne giver man et bud på timingen af kommunikationen.

Se eksempler på næste side.

Eksempel på interessentanalyse og kommunikationsplan fra kloakreoveringsprojekt

Mulige interessenter	Beskriv interessenternes betydning for projektet. Angiv deres betydning på en skala 1-5. 5 = stor 1 = lille	Beskriv de handlinger der skal igangsættes over for interessenterne	Hvis handlingerne er information og kommunikation: Tag stilling til hvornår i projektføreløbet I skal kommunikere med interessenterne.
Beboere i området	Meget stor betydning at beboerne er positive over for arbejdet i lokalområdet. (5). Projektet har stor betydning for borgeren idet slidte kloakker giver store gener, specielt ved regnskyl. Borgerne vil gerne holdes økonomisk skadesløse.	Skal informeres inden arbejdet går i gang. Afhængig af hvad kortlægningen viser, kan det være nødvendigt at holde et informationsmøde	Beboerne skal informeres mindst to gange i løbet af projektet.

Eksempel på kommunikationsplan fra kloakreoveringsprojekt

Situationen er at kortlægningen ikke har vist de store problemer

Hvad skal formidles?	Oplysninger om status for kortlægningen af kloakkerne i lokalområdet, tidsplan for det videre arbejde.			
Formålet	At skabe tryghed hos beboerne i området og oplyse politikerne			
Målgrupper	Budskaber	Afsender	Medie	Tidspunkt
Beboere i området	Status viste at kloakledningerne er i en så god tilstand at renoeringen kan klares uden gravearbejder af betydning i området.	Forvaltningens afløbsafdeling	Brev direkte til den enkelte husstand	En uge før renoeringen går i gang
Det politiske udvalg	Status viste at kloakledningerne er i en så god tilstand at renoeringen kan holdes for det mindste budget som blev lagt frem da udvalget vedtog kloakreoveringsplanen.	Forvaltningen afløbsafdeling	Notat til udvalgets møde	Førstkommende udvalgsmøde

Skabelon til interessentanalyse og kommunikationsplan

Mulige interessenter	Beskriv interessenternes betydning for projektet – set fra projektgruppens synspunkt. Angiv deres betydning på en skala 1-5. 5 = stor 1 = lille	Beskriv de handlinger der skal igangsættes over for interessenterne	Hvis handlingerne er information og kommunikation: Tag stilling til hvornår i projektforløbet I skal kommunikere med interessenterne.

Husk at lægge resultatet af de to yderste højre kolonner ind i aktivitets- og tidsplanen.

Skabelon til kommunikationsplan

Hvad skal formidles?				
Formålet				
Målgrupper	Budskaber	Afsender	Medie	Tidspunkt

En kommunikationsplan laves i løbet af et projektforsløb når projektet har konkrete budskaber at formidle og projektgruppen oplever at det vil være en støtte for kommunikationen at lave en egentlig kommunikationsplan.

4.3 Risikoanalyse

Formålet med at lave en risikoanalyse er at forsøge at forudse hvordan og på hvilke tidspunkter der kan risikere at opstå problemer i projektet. For har projektgruppen først afdækket de forskellige risici, kan den nemlig også tage hånd om dem ved aktivt at arbejde på at de ikke opstår eller at de bliver så små som muligt.

Når en nystartet projektgruppe går i gang med et projekt, er dens medlemmer ofte topmotiverede for at skabe så gode resultater som muligt. Og det er en uendelig god drivkraft for et projekt. På denne baggrund kan det forekomme pessimistisk og som om vi drypper malurt i bægeret at lave en analyse af de risici projektet kan løbe ind i og som kan reducere projektets succes. Risikoanalysen er imidlertid garanti for at projektgruppen har tænkt sig om – og ikke ladet sig forblænde af eget engagement i projektet.

Risikoanalysen kan få indflydelse på aktivitets- og tidsplanen, og derfor er det en god idé at lave en risikoanalyse så tidligt som muligt i projektføreløbet. Ved langvarige projekter er det endvidere en god idé at lave risikoanalyse i løbet af projektperioden, f.eks. ved starten af hver ny fase.

Sådan bruger man skemaet

Det er en god idé først at brainstorme over mulige problemer eller risici og skrive dem op i første kolonne. Herefter skal projektgruppen vurdere konsekvensen for projektet hvis problemet opstår: Skriv med ord hvad konsekvensen er, og vurder på en skala fra 1-5 hvor alvorligt dette problem vil være for projektet. (Værdien 5 udtrykker størst alvor).

Herefter skal gruppen vurdere hvor sandsynligt det er at problemet opstår: Skriv igen et par stikord, og vurder sandsynligheden på en skala fra 1-5. Projektgruppens diskussion af konsekvenser og sandsynlighed er et vigtigt grundlag for at kvantificere.

Herefter ganger man talværdien fra konsekvenskolonnen med talværdien fra sandsynlighedskolonnen med hinanden. Resultatet udtrykker risikoen (risikoen kan højst være 25). Der findes ikke nogen facitliste for hvor stor en risikoværdi skal være for at man skal bruge kræfter på at minimere risikoen. Det er den indbyrdes fordeling mellem tallene i kolonne 4 der er afgørende for hvilke risici projektgruppen skal arbejde med.

Projektgruppen bør prioritere højst at arbejde med de problemer der har den største risiko. Kolonnen "Hvad gør vi" bruges til at fastlægge de handlinger som kan reducere eller helt fjerne risikoen. Og disse handlinger får indflydelse på projektplanen. Indholdet i denne kolonne skal projektgruppen således anvende til at lægge nye aktiviteter ind i projektplanen.

Den yderste højre spalte i skemaet handler om hvad projektgruppen vælger at gøre hvis projektets risici alligevel opstår. Forhåbentlig får projektgruppen aldrig brug for alternativet. Hele ideen i at lave en risikoanalyse er nemlig at undgå risici ved at lave en projektplan der er så gennemtænkt og gennemarbejdet at sandsynligheden (kolonne 3) falder til 1 eller 0.

Eksempel fra kloakreoveringsprojekt

Mulige problemer	Konsekvenser for projektets succes (1-5 hvor 5 er værst samt stikord)	Sandsynlighed for at problemet opstår (1-5 hvor 5 er sandsynligst samt stikord)	Risiko = konsekvens x sandsynlighed	Hvad gør vi for at forebygge? (Disse handlinger lægges ind i den grundlæggende projektplan)	Alternativ: Hvad gør vi hvis det alligevel går galt?
Der viser sig at være rotter i større omfang end vi er vant til.	Projektet bliver forsinket og vi bliver nødt til at informere beboerne i området om at der sandsynligvis også er rotter i stikledningerne ind til husene. Beboerne bliver skræmte. 3	I andre byområder fra 1940-1950 ser vi ofte et stort rotteproblem. 3	9	Vi må allerede i den første information til borgerne fortælle hvad konsekvensen er hvis vi konstaterer et ekstraordinært stort antal rotter ved kikkertundersøgelsen.	Vi må gennemføre projektet uanset store beboerfrustrationer. Afsætte medarbejdere i forvaltningen der kan besvare et stærkt øget antal beboerhenvendelser.

Skabelon til risikoanalyse

Mulige problemer	Konsekvenser for projektets succes (1-5, hvor 5 er værst samt stikord)	Sandsynlighed for at problemet opstår (1-5 hvor 5 er sandsynligst samt stikord)	Risiko = konsekvens x sandsynlighed	Hvad gør vi for at forebygge? (Disse handlinger lægges ind i den grundlæggende projektplan)	Alternativ: Hvad gør vi hvis det alligevel går galt?

Husk at lægge nye aktiviteter fra kolonne 5 ind i aktivitets- og tidsplanen.

4.4 Planlæg aktiviteter og tid

Et gantt-kort er en oversigt over sammenhængen mellem aktiviteter, milepæle og tid, dvs. at det er et samlet overblik over projektet.

I en kommunal virkelighed kan der ofte komme ændrede prioriteringer undervejs i projektets levetid. Det kan indebære at et projekt skal sættes på ”stand by” eller på ”lavt blus”, og det vil naturligvis betyde at gantt-kortet skal revideres. Det kan naturligvis forekomme demotiverende, men gantt-kortet er med til at tydeliggøre konsekvenserne af at projektet bliver udskudt.

Nedenfor ser du et eksempel på et gantt-kort over et fiktivt projekt: Anlæg af en ny plads.

Den øverste blå bjælke angiver projektets fulde udstrækning, og denne udstrækning vil optræde over det totale overblik over enhedens projektportefølje.

Herunder følger en oversigt over de enkelte aktiviteters udstrækning. En fuldt optrukket måned angiver at aktiviteten strækker sig over hele måneden. En streg i en del af måneden angiver at aktiviteten ikke strækker sig over hele ugen, men kun få uger. Signaturen * markerer en milepæl og under gantt-kortet er milepælene forklaret.

Tidsplanlægningen kan foregå på to forskellige måder: Enten er projektets sluttidspunkt et resultat af planen, eller også er sluttidspunktet fastsat af projektlejeren eller andre forhold der binder projektlederen og projektgruppen.

Når det sidste er tilfældet, er det nødvendigt at indrette aktivitets- og tidsplanen så den passer til sluttidspunktet og beregne hvor mange medarbejdertimer det indebærer til de enkelte aktiviteter. Denne beregning er grundlaget for en diskussion med projektejer.

Gantt-kortet skal skabe overblik, og derfor skal det helst kunne holdes på en side/et skærmbillede.

Ved store projekter med flere faser kan man bevare overblikket ved at operere med et gantt-kort der blot viser faserne. Derudover laver projektgruppen et mere detaljeret gantt-kort for hver fase. Ved den mest detaljerede planlægning kan man anvende tidsinddeling i uger i stedet for måneder.

Mange tekniske forvaltninger anvender MS Project eller et andet et andet it-baseret værktøj som tilbyder et elektronisk løsning når man laver gantt-kort for projektet. Det grundlæggende tankearbejde og planlægning skal imidlertid laves under alle omstændigheder.

Skabelon til aktivitets- og tidsplan

Aktivitet	Uge/måned																											
1.																												
2.																												
3.																												
4.																												
5.																												
6.																												
7.																												
8.																												
9.																												
10.																												
11.																												
12.																												
13.																												
14.																												
15.																												
16.																												
17.																												
18.																												
19.																												
20.																												
21.																												
22.																												
23.																												

Forklaring af milepæle:

4.5 Timebudget for projektet

Når vi kender aktiviteterne, kan vi udregne ressourceforbruget og lave den detaljerede ressourceplan for den enkelte projektmedarbejder. Hertil kan det være hensigtsmæssigt at bruge et ressourceskema som vist herunder.

Beregning af tid og ressourcer kan naturligvis ikke være fuldstændig nøjagtig, men det er udtryk for projektgruppens bedste skøn på det tidspunkt I laver planerne. Derfor er det vigtigt at I løbende forholder jer til hvordan realiteterne svarer til planerne og reviderer dem hvis det er nødvendigt.

Når man bruger kræfter på at lave et ressourcebudget, er det også en god idé at projektgruppen laver et ressourceregnskab idet man derved får input til næste gang man skal beregne timeforbrug på et projekt. Jo flere gange man prøver at beregne ressourceforbrug, jo bedre bliver man.

Det total ressourceforbrug skal naturligvis ligge så tæt som muligt på det antal timer som er nævnt i kommissoriet.

Sådan bruger man skemaet

Navnene på projektgruppens medlemmer skrives i den øverste linje. Alle aktiviteter som fremgår af aktivitets- og tidsplanen skrives ind i yderste venstre kolonne. Derefter vurderer I for hver aktivitet, fordelt på de projektmedarbejdere der skal være involveret i aktiviteten, hvilket timeforbrug I forventer.

I begyndelsen er det en god idé at beregne ressourceforbrug ved at tage et gennemsnit mellem det største og det mindste antal timer man mener en aktivitet tager. Yderst til højre opnår man en total for den enkelte aktivitet, og i nederste linje opnår man en total for den enkelte projektmedarbejder.

For neden i skemaet har vi som standard indsat ”basistid/projektledelse”. Det er erfaringen at projektledelse – som ikke er bundet til bestemte aktiviteter – tager ca. 10 procent af den tid der i øvrigt bliver brugt på projektet. Det er f.eks. tid til at oprette og administrere projektet, følge op på aftaler, holde løbende kontakt med projektgruppens medlemmer og projektejeren, ajourføre planer og lave statusrapport.

5. PROJEKTGENNEMFØRELSE

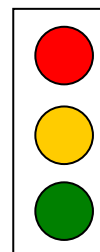
5.1 Statusrapport til projektejer.

Bruges som oplæg til møde mellem projektleder og projektejer hvis rapporten viser afvigelser i forhold til aktivitets- og tidsplanen eller ressourceforbrug.

Statusrapport for ”projektnavn”

Dato

Status



Beskriv hvor projektet står nu. Vurdér status ved hjælp af trafiklyset: Grøn: projektet følger planerne; gul: projektet er på vej ind i problemer; rød: projektet er løbet ind i problemer. Ved rødt og gult lys: Forklar afvigelserne.

Hvilke afvigelser er der sket?

I forhold til:

- Milepæle
- Økonomi og ressourceforbrug:
- Tidsplan:

Planlagte aktiviteter i forhold til afvigelser

Beskriv hvilke aktiviteter projektgruppen foreslår for at afhjælpe afvigelserne
Vedlæg et opdateret gantt-diagram.

Afledte konsekvenser

Her giver projektlederen sit bud på hvilke afledte konsekvenser projektgruppens forslag har. Afledte konsekvenser kan f.eks. være konsekvenser for andre projekter som dette projekt hænger sammen med og konsekvenser for andre opgaver som projektgruppens medlemmer arbejder med.

Forslag til arbejdsgang i kommunen: Statusrapporten skal fungere sammen med oversigten over projektportefølje. På baggrund af statusrapporten opdaterer projektlederen projektporteføljeoversigten. Hvis kommunen mener det er for usikkert at lade alle projektledere opdatere porteføljeoversigten, kan man udnævne en projektsekretær hvis opgave det er at indhente statusrapporter fra alle projektledere og derefter opdatere porteføljeoversigten.

Det er projektlederens ansvar – til de terminer som er aftalt for *statusrapportering* – at give projektet den rigtige farve trafiklys. Grøn betyder at projektet forløber som planlagt, gul betyder at projektet er på vej ind i problemer og rød betyder at projektet har problemer. Ved gult og rødt lys skal projektlederen ud-

fylde resten af statusrapporten som forklarer hvori problemerne består og forslag til løsning af disse.

Ved gult og rødt lys: Når projektleder har aftalt med projektejer hvordan projektgruppen retter op på afvigelserne, er det projektleders ansvar at ”skifte farve” på porteføljeoversigten.

5.2 Projektportefølje – status til ledergruppe og MED-udvalg

Status over projekter										
Projekt navn og det samlede antal timer		Projektleder og belastning		Projektmedarbejdere og deres belastning		Status	Start- og slutdato	Bemærkninger	Revisionsdato	
Projekt 1	200	NN	80	PP	50		Start: 01/08/07 Slut: 15/06/08	Tidsplanen er overskredet med 14 dage, se i øvrigt statusrapport	1. april 2008	
				OO	30					
				AA	40					
Projekt 2										

Obs!

Skabelonen er ikke færdigudviklet. Ideen er, at skemaet udvikles i et Excel dokument, hvori det er muligt at linke fra projektnavn til den underliggende statusrapport.

Forslag til arbejdsgang i kommunen

Enten opdaterer projektlederne porteføljeoversigten med hensyn til egne projekter – og til en aftalt termin. Eller en projektsekretær i kommunen indsamler statusrapporter fra alle projektledere (f.eks. en gang om måneden). Resultatet af ajourføringen er at alle enhedens/forvaltningens igangværende projekter optræder på oversigten og man hurtigt kan danne sig et overblik over deres status.

Statusrapporten danner grundlag for et møde mellem projektejer og projektleder, og på dette møde aftaler de hvordan projektet skal rettes op. Hvis mødet giver anledning til et ændret trafiklys, er det projektlederens ansvar enten selv at ændre farvemarkeringen på porteføljeoversigten eller at give projektsekretæren besked om at ændre farvemarkeringen. Hvis ændringen medfører ændring i tidsplan eller ressourceforbrug, er det også projektlederens ansvar at sikre at disse oplysninger bliver ajourført i oversigten.

Ledergruppen får automatisk adgang til den seneste statusrapport ved at klikke på projektets navn. (Dette kræver at man indsætter hyperlink til den seneste statusrapport)

6. PROJEKTAFLUTNING OG EVALUERING

6.1 Tjekliste til implementering

Hvis implementeringen er et selvstændigt projekt:

- Er der udarbejdet et kommissorium for implementeringen, eller hvem har ansvaret for at gøre det, hvornår?
- Skal projektgruppens sammensætning ændres? Husk at det ofte er andre kompetencer man har brug for i implementeringsfasen.
- Skal en eventuel styregruppes sammensætning ændres?
- Bliver der behov for politiske beslutninger i implementeringsfasen?
- Kræver implementeringen en udvidelse af den økonomiske ramme eller eventuelt et selvstændigt budget? (Det kan være såvel arbejdstimer som penge)

Hvis implementeringen **ikke** er et selvstændigt projekt:

Helt overordnet betragtet er det vigtigt at der er ledelsesmæssig fokus på at implementeringen sker effektivt og succesfuldt, dvs. at ansvaret for implementering er entydigt placeret. Brug nedenstående spørgsmål til at sikre succesfuld implementering.

I hvilken udstrækning er der behov for:

- At overdrage opgaver og ansvar mellem kolleger?
- At flytte medarbejdere organisatorisk?
- Træning og uddannelse?
- Samtaler mellem ledere og medarbejdere (ImplementeringsMUS)?
- At indføre nye procedurer, sags gange og standarder?
- Fysisk flytning/ombygning?
- Indkøb af udstyr?
- It-værktøj til at understøtte implementeringen?
- Indgå aftaler med leverandører/eksterne samarbejdsaftaler?
- At ændre på fordeling af kompetence?
- At informere berørte borgere/brugere

6.2 Tjekliste til evaluering af projektet – produkt, proces og effekt

Ved afslutning af et projekt har projektgruppen det primære ansvar for at evaluere både projektets produkt og proces. Ved afslutning af projektet fastlægger projektejer – efter forslag fra projektgruppen – hvem der har ansvar for at sikre at effektevaluering bliver gennemført.

Brug denne tjekliste som støtte i evalueringen.

1. Projektets produkt

Evaluering af projektets produkt knytter sig direkte til det produkt der er formuleret i kommissoriets punkt 4. Evaluering af produktet foregår ved projektets afslutningstidspunkt. Og den gennemføres i samarbejde mellem projektejer og projektgruppe.

2. Projektets proces

Evaluering af projektets proces sigter mod at de involverede i projektet lærer af processen med henblik på at kunne gennemføre en endnu bedre proces ved næste projekt.

Evaluering af projektets proces kan deles op i tre dele:

2.a. Tid og ressourcer

- Evaluering af tidsplanen: Har vi overholdt tidsplanen? Hvad har evt. hindret os?
- Evaluering af projektgruppens ressourceforbrug i forhold til ressourcebudgettet: Hvordan ser den forbrugte tid ud i forhold til den budgetterede tid? Hvad er årsagerne til eventuelle afvigelser?
- Regnskab i øvrigt. Projektgruppen aflægger regnskab for forbrug af penge der har været tildelt projektet og forklarer evt. afvigelser.

Denne evaluering gennemføres primært internt i projektgruppen. Det kan dog også være en god idé at opsamle erfaringer om tids- og ressourceforbrug på et organisatorisk niveau, f.eks. fremlægge og diskutere det med projektejer/styregruppe og i MED-udvalget.

2.b. Processen internt i projektgruppen

Nedenstående punkter kan projektgruppen bruge som udgangspunkt for en evaluering. Evaluering internt i projektgruppen bør som minimum gennemføres ved projektets afslutning. Ved længerevarende projektførelse er det imidlertid også en god idé at gennemføre evalueringen løbende. Evaluering internt i gruppen kan med fordel gennemføres før projektgruppen evaluerer sammen med projektejer.

- Gruppens engagement: Hvordan har engagementet været i projektgruppen? Hvad har henholdsvis fremmet og hæmmet engagementet?
- Fælles forventninger: I hvilken udstrækning har der været ”fodslaw” i projektgruppen? F.eks. i form af fælles forventninger til arbejdsindsats? Fælles holdninger til faglige spørgsmål?
- Ansvarlighed: Hvordan har den enkelte projektmedarbejders ansvarlighed været? F.eks. i forhold til at overholde aftaler?
- Information: Hvordan har informationsniveauet været om projektet internt i gruppen?
- Projektets gennemførelse: Hvilke elementer har tilført projektet mest værdi? Og hvad har eventuelt fungeret som flaskehalse?
- Projektledelsen: Hvordan har projektlederens evne været til at involvere og motivere projektgruppens medlemmer? Hvordan har projektlederens evne været til at opsummere og konkludere på møderne? Hvordan har projektlederens evne til at følge op på tids- og ressourceplanerne været?

Det kan være en idé at lade projektgruppens medlemmer udfylde et lille spørgeskema forud for en samlet evaluering i projektgruppen.

Se forslag til evalueringsskema sidst i dette afsnit.

2.c. Evaluering mellem projektgruppe og projektejer/styregruppe

- Hvordan har informationsniveauet været om projektet til interessenter og projektejer/styregruppe?
- Hvordan har informationen om projektrelevante forhold været fra projektejer til projektgruppen?
- Hvordan har projektejers/styregruppes beslutningsdygtighed været? Er de nødvendige beslutninger blevet truffet på det rigtige tidspunkt?
- Hvordan har fremdriften været? Hvad har henholdsvis fremmet og hæmmet fremdriften?

2.d. Evaluering af samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere

- Hvordan har samarbejdet været med eksterne samarbejdspartnere (entreprenører, rådgivere og leverandører)?

- Hvilke forhold (f.eks. økonomi, tidsplan, indgåede aftaler) har fungeret godt og hvilke mindre godt?
- Hvilke gode råd er der brug for at videregive til kolleger om samarbejdet med den eksterne partner?

Evaluering af samarbejdet med eksterne parter kan gennemføres internt i projektgruppen eller projektgruppen sammen med den/de eksterne parter.

Tag stilling til hvordan evalueringen af projektets proces skal formidles til andre i forvaltningen.

3. Opsamling

For at udkrystallisere den vigtigste læring af projektet, er det en god idé at afslutte procesevalueringen med at opsummere to forhold:

- Hvad er vores vigtigste læring af dette projekt?
- Hvad er den gode historie om projektet?

4. Projektets effekt

Evaluering af projektets effekt knytter sig til formålet (kommissoriets punkt 2) og de opstillede succeskriterier (kommissoriets punkt 3).

Evaluering af projektets effekt kan som regel først finde sted et stykke tid efter at den egentlige projektperiode er afsluttet idet der er tale om en evaluering af projektets langsigtede effekt.

Det fremgår af kommissoriet hvilken evalueringsmetode der skal anvendes og hvornår evalueringen skal finde sted. Ved afslutning af projektet fastlægger projektejer hvem der har ansvaret for at tage initiativ til at evalueringen bliver gennemført.

Husk, når effektevalueringen er gennemført at tage stilling til hvordan evalueringen af projektets effekt skal formidles til andre.

Forslag til skabelon til procesevaluering

Rediger skemaet så du anvender præcis de spørgsmål du ønsker at I skal evaluere i projektgruppen.

Spørgsmål				
Hvordan vurderer du det samlede engagementet i projektgruppen?				
Hvordan vurderer du dit eget engagement i gruppens arbejde?				
I hvilken udstrækning har I haft fælles forventninger til arbejdsindsatsen i gruppen?				
I hvilken udstrækning har I været i stand til at udnytte gruppens forskellige fagligheder?				
I hvilken udstrækning har I været i stand til at udnytte hinandens forskellige personlige kompetencer?				
Hvordan har gruppens ansvarlighed været i forhold til at overholde indgåede aftaler?				
Hvordan vurderer du din egen ansvarlighed?				
Hvordan har informationsniveauet været internt i				

gruppen?				
Hvordan har informationen fra projektejer været?				
Hvordan har projektejers beslutningsdygtighed været?				
Hvordan har projektleders evne været til at involvere og motivere projektgruppens medlemmer?				
Hvordan har projektlederens evne været til at opsummere og konkludere?				
Hvordan vurderer du projektlederens evne til at følge op på aktivitets- og tidsplanen?				
Hvordan vurderer du jeres projektgruppemøder?				
Hvordan vurderer du projektgruppens evne til at håndtere interessenterne i projektet?				
Hvordan har samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere fungeret?				