



TØNDER KOMMUNE

Projekthåndbog

juni 2012



Projekthåndbog

Indholdsfortegnelse

<i>Kapitel 1 – Indledning</i> -----	3
1.1 Hvad er et projekt?-----	3
1.2 Projektarbejdsformen-----	4
<i>Kapitel 2 – Projektorganisering</i> -----	5
2.1 Roller og ansvar-----	5
2.2 Projekttrekanten-----	9
<i>Kapitel 3 – Projektmodellen</i> -----	11
<i>Kapitel 3 – Projektmodellen</i> -----	12
3.1 Fase 1 - Idé beskrivelse-----	14
3.2 Fase 2 – Analyse og planlægning-----	14
3.3 Fase 3 - Gennemførelse-----	15
3.4 Fase 4 - Forankring-----	15
3.5 Fase 5 - Effektevaluering-----	16
3.6. Udfordringer ved faserne-----	16
3.7. Værktøjer i faserne-----	17
<i>Kapitel 4 - Øvrige oplysninger</i> -----	18
4.1 Elektronisk udgave og værktøjer-----	18
4.2 Kontakt og hjælp-----	18

Figuroversigt

Figur 1: Organisationsdiagram.....	6
Figur 2: Tabel med rollebeskrivelser	9
Figur 3: Projekttrekanten.....	10
Figur 4: Projektmodel.....	13
Figur 5: Tabel med fasebeskrivelser	16
Figur 6: Swush-model	16
Figur 7: Projektværktøjer	17

Kapitel 1 – Indledning

Projekthåndbogen henvender sig til Projektledere, Direktører og Chefer med ansvar for projekter i Tønder Kommune. Hensigten med håndbogen er at skitsere retningslinjer for arbejdet med projekter i Tønder Kommune. Målet er at skabe et grundlæggende fundament for kommunens projektstyring, således at alle i fremtiden arbejder ud fra én fælles model.

I denne håndbog vil der blive skelnet mellem to overordnede slags projekter; dels de tværgående projekter (her menes både dem som går på tværs af direktørområder og dem som går på tværs af fagområder inden for et direktørområde) og dels projekter indenfor et fagområde. Fokus med håndbogen er primært kommunens tværgående projekter, men den vil også med fordel kunne anvendes til projekter internt i forvaltninger og afdelinger.

I håndbogen kan du få overblik over, hvad det vil sige, at arbejde med projekter, hvordan projektmodellen for Tønder Kommune ser ud og forklaring heraf.

1.1 Hvad er et projekt?

Det er vigtigt med en afklaring af, hvornår en opgave løses som en projektopgave, så de rette værktøjer kan sikre, at projekterne lykkes. Når en opgave defineres som et projekt, organiseres opgaveløsningen i overensstemmelse med projektmodellen, som beskrevet i kapitel 3.

Et projekt er i Tønder Kommune kendetegnet ved at:

- Det adskiller sig fra *business as usual*, dvs. fra de daglige arbejdsopgaver
- Det er tidsmæssigt afgrænset, med klart definerede start- og slutpunkter
- Det har en særlig midlertidig arbejdsform og organisering, som adskiller sig fra den daglige drift
- Det er grundet i et behov for forandring eller et ønske om en fremtidig, forbedret tilstand
- Det realiserer et klart defineret formål, som er i overensstemmelse med kommunens politikker og overordnede strategier

Eksempler på projekter i Tønder Kommune:

- KRAM projektet – sundhedsfremme på arbejdspladsen
- OPUS – implementering af nyt økonomisystem
- Formulering af ny Personale- og ledelsespolitik
- SBsys – implementering af nyt ESDH-system
- EDEN - pleje- og omsorgskultur på plejecentre
- Stjernestunder – pædagogisk udviklingsprojekt i dagtilbud
- Lindevang – byggeprojekt

1.2 Projektarbejdsformen

Projektarbejdsformen skaber ideelle betingelser for at anvende medarbejdernes kompetencer og viden på tværs i kommunen. Ved de tværgående projekter vil arbejdet typisk være organiseret på tværs af organisatoriske og faglige skel. Men også ved projekter indenfor et fagområde vil arbejdet være organiseret anderledes end ved de daglige arbejdsopgaver, med mindre fokus på hierarkiske beslutningsprocedurer.

I modsætning til den traditionelle linjeorganisering giver projektorganisering stor fleksibilitet, fordi det er muligt at oprette, nedlægge eller justere projekter, efterhånden som behovene ændrer sig.

Når man vælger at organisere en opgave som et projekt, giver det fordele i form af øget fokus på opgaven, en øget prioritering og fleksibel brug af ressourcer på tværs af grupper eller afdelinger. Det betyder, at medarbejdere med forskellige kerneopgaver hentes ud fra deres "normale" drift for at indgå i en projektopgave.

Nogle medarbejdere arbejder næsten udelukkende med driftsarbejde i deres kerneopgaver, andre arbejder udelukkende med projektopgaver, og der er selvfølgelig dem som har lidt af begge dele. Det betyder, at medarbejdere der indgår i en Projektgruppe skal forholde sig til forskellige organisationsformer og beslutningsprocedurer alt efter, om de arbejder med projektet eller med driftsopgaver. I den forbindelse kan der for den enkelte medarbejder opstå tvivl om følgende:

- Hvem bestemmer hvad jeg skal arbejde med?
Svar: I udgangspunktet bestemmer medarbejderens daglige leder, hvad medarbejderen skal arbejde med. Men har medarbejderens leder godkendt vedkommendes deltagelse i et projekt, er det Projektlederen der bestemmer hvad medarbejderen, indenfor projektets rammer, skal arbejde med.
- Hvordan skal jeg prioritere mine opgaver?
Svar: Medarbejderen prioriterer selv sine egne opgaver indenfor de givne rammer. Hvis medarbejderen føler sig presset til at prioritere driften frem for projektet, anbefales det at medarbejderen og den daglige leder sammen tager en snak om udfordringen. Eksempelvis kan det aftales at medarbejderen har en ugentlig dag hvor personen udelukkende arbejder på projektet. Det er vigtigt, at huske på, at Projektlederen sammen med den daglige leder bærer det primære ansvar for at medarbejderen oplever balance mellem driftsopgaverne og projektopgaverne.
- Hvem refererer jeg til?
Svar: Ved driftsopgaver refererer medarbejderen til sin daglige leder. Ved opgaver i projektet refererer medarbejderen til Projektlederen.

Kapitel 2 – Projektorganisering

En klar organisering og kompetencefordeling er et afgørende element i en Projektgruppes succes. Aktører, der er bevidste om deres roller og ansvar, indgår i projektet med større energi og opnår bedre resultater. Rollefordelingen vil afhænge af projektets karakter – her skelnes mellem tre typer af projekter:

- **Projekttype 1:** Overordnede og tværgående strategiske projekter jf. kommunens strategiplan.
- **Projekttype 2:** Øvrige tværgående projekter (på tværs af direktørområder eller på tværs af fagområder inden for et direktørområde).
- **Projekttype 3:** Projekter indenfor et fagområde.

Eksempler på projektyper:

Projekttype 1: ”Den effektive kommune” i Strategiplan 2012-2015:

Projektet omhandler administrative processer og arbejdsgange, såvel på tværs af hele organisationen som inden for de enkelte direktør-/fagområder. Direktionen er Projektejer, og udpeger en projektansvarlig Direktør. Styregruppen kan fx bestå af en Fagchef fra hvert direktørområde, og Direktionen udpeger en af disse til Styregruppeformand.

Projekttype 2: Et projekt på tværs af to direktørområder:

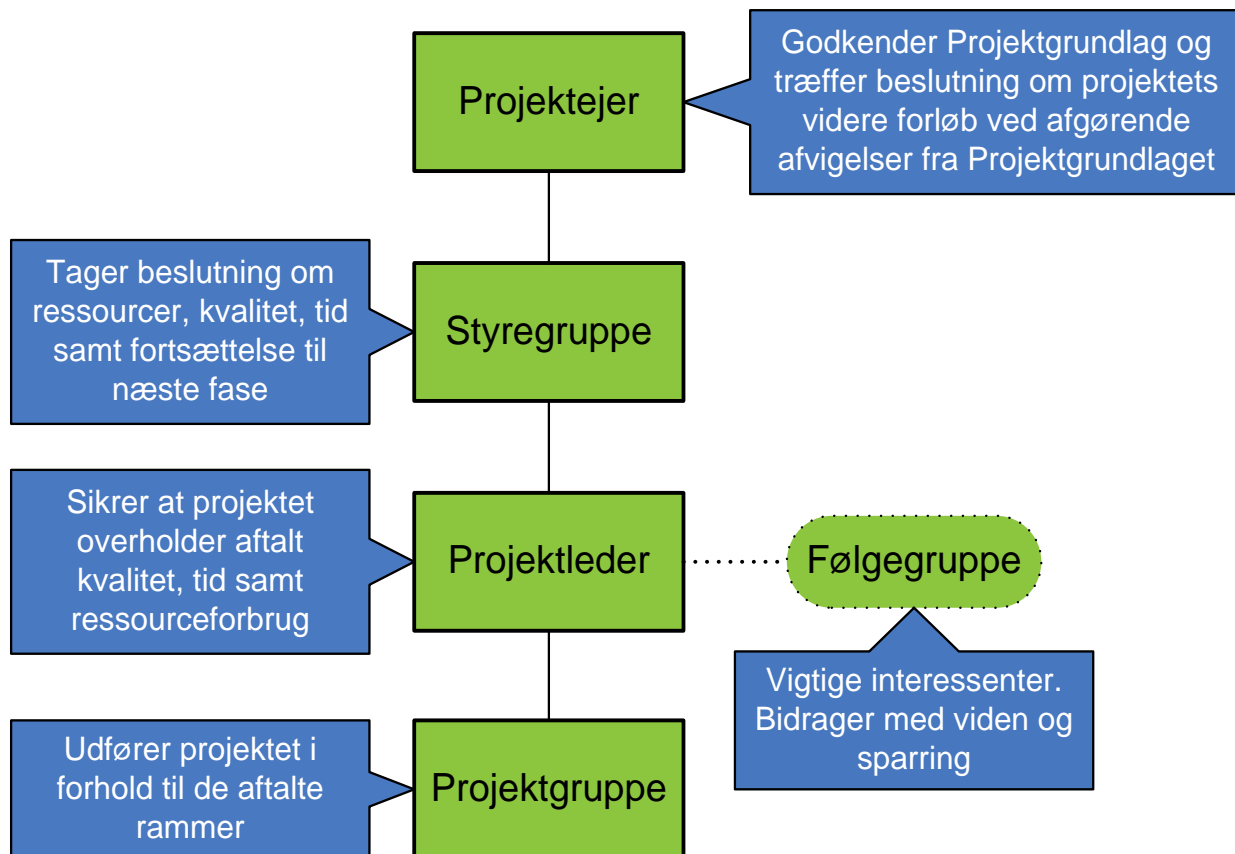
To Fagchefer, fra hvert sit direktørområde, får en god idé til et forebyggende sundhedsprojekt for udsatte børn. Projektet udmønter såvel kommunens sundhedspolitik som børnepolitik i forhold til tidlig indsats. De søger penge hjem fra en statslig pulje og igangsætter projektet. De etablerer en Styregruppe, hvori de evt. selv indgår, og udpeger blandt deres egne medarbejdere en Projektleder og Projektgruppedeltagere.

Projekttype 3: Et projekt inden for et fagområde:

Daginstitutionerne vil gøre en ekstra indsats for udsatte børn og deres familier. En lille arbejdsgruppe udarbejder en idé beskrivelse, som godkendes af dagtilbudschefen og distriktslederne. Arbejdsgruppen søger penge hjem fra en statslig pulje, som dels skal anvendes til kompetenceudvikling af pædagoger, dels til konkrete aktiviteter for børnene og deres familier. Dagtilbudschefen er Projektejer. Der etableres en Projektgruppe bestående af fx en pædagogisk konsulent, en anden fagperson, et par daginstitutionsledere og en distriktsleder.

2.1 Roller og ansvar

Projekter har deres egen selvstændige organisation som træder i stedet for linjeorganisationen. Nedenstående diagram er den organisation Tønder Kommune anvender, når der arbejdes med projekter. Uddybende rollebeskrivelser findes i tabellen nedenfor.



Figur 1: Organisationsdiagram

	Beskrivelse	Opgaver
Projektejer	<p>Alle projekter har en Projektejer. Det er den person, der leverer flest ressourcer til projektet og som dermed ofte har den største interesse i projektets succes.</p> <p>Projektejeren er:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Projekttype 1</i>: Projektansvarlig direktør udpeget af Direktionen. ○ <i>Projekttype 2</i>: Fagchef (kan evt. også være fagrelevant Direktør). ○ <i>Projekttype 3</i>: Den Fagchef eller område-/distrikts-/afdelingsleder som beslutter projektet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sikrer at projektet har værdi for Tønder Kommune som helhed, og at det er i overensstemmelse med kommunens overordnede visioner og strategier. - Godkender Projektgrundlaget og dermed igangsættelsen af projektet.* - Udpeger Projektleder. - Udpeger Styregruppeformand ud fra betragtninger om projektets størrelse og kompleksitet. Kan vælge selv at fungere som Styregruppeformand ved projekttype 2 og 3. - Træffer beslutning om det videre forløb, hvis der opstår alvorlige afvigelser fra Projektgrundlaget.

Styregruppe**

En Styregruppe er obligatorisk for projekttype 1 og 2. Styregruppen består maksimum af 3-4 personer. Styregruppens medlemmer vil typisk være ledere og/eller Chefkonsulenter. For lederens vedkommende vil det være dem som leverer mange ressourcer til projektet eller hvis ansvarsområde i linjeorganisationen bliver berørt af projektet.

Projekter inden for et fagområde har ikke nødvendigvis en Styregruppe. Her kan Styregruppens opgaver evt. varetages af Projektejeren selv.

Styregruppeformanden er:

- *Projekttype 1*: En, af Projektejeren, udpeget person, som ideelt besidder følgende kompetencer: Engagement, overblik, handlekraft, erfaring, delegeringsevne og prioriteringsevne
- *Projekttype 2*: Projektejeren selv
- *Projekttype 3*: Projektejeren selv

- Har det overordnede ansvar for projektet og træffer beslutning om store ændringer.
- Er ansvarlig for at projektet kommer i mål med den aftalte kvalitet indenfor afsat tid og ressourcer.
- Indstiller Projektgrundlag til godkendelse hos Projektejeren.*
- Godkender status ved hver faseovergang, og ved hver milepæl i fase 3 (se kapitel 3 for beskrivelse af faserne)
- Bidrager til koordinering og forankring af projektet og fungerer som ambassadør for projektet.
- Giver sparring til Projektlederen efter behov.

Styregruppeformanden

- Afgør sammen med Projektlederen behovet for Styregruppemøder.
- Har overordnet ressource-ansvar for projektet og sørger både for at prioritere tildelingen samt at afsætte de nødvendige ressourcer.
- Sikrer klar styring og rollefordeling.
- Udstikker rammerne og uddelegerer handlekompetencer, således at rammerne kan blive udfyldt af Projektlederen.
- Tager hånd om Projektlederens trivsel og udvikling.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Projektleder</p>	<p>Fremdrift sikres ved at vælge en Projektleder, som er kvalificeret og ressourcestærk. Projektlederen er en medarbejder der enten har gennemført en Projektlederuddannelse, eller har stor erfaring med projektledelse.</p> <p>Nogle Projektledere beskæftiger sig primært med projekter og har således få eller ingen driftsopgaver. Ved mindre projekter vil Projektlederen ofte være en medarbejder som primært beskæftiger sig med driftsopgaver. Alt efter projektets karakter skal det være muligt at fritage denne medarbejder fra driftsopgaver.</p> <p>En projektleder i Tønder Kommune har ideelt følgende kompetencer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Engagement ○ Overblik ○ Gennemslagskraft ○ Målbevidsthed 	<ul style="list-style-type: none"> - Står for den daglige ledelse af projektet. - Har ledelsesansvar for Projektgruppen indenfor opgavens rammer, og sikrer samarbejde samt motivation i gruppen. - Leder projektet i mål fra planlægningsfasen til forankringsfasen i forhold til aftalt tid, ressourcer og kvalitet. - Udarbejder Projektgrundlag.* - Udarbejder budget og estimat for tidsforbrug. - Prioriterer projektets tildelte ressourcer inden for hver fase af projektet og inden for Projektgrundlagets forudsætninger. - Sikrer planlægning, fremdrift og opfølgning på projektets leverancer, succeskriterier og eventuelle milepæle. - Sikrer den løbende evaluering af projektet og planlægger efterfølgende effektevaluering. - Følger op på opgaveløsningen fra eventuelle undergrupper og følgegrupper. - Kommunikerer med projektets interessenter (de mennesker som har en interesse i projektet). - Deltager i Styregruppens møder, sikrer løbende rapportering til Styregruppen og indstiller til beslutninger om projektets fremdrift.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Projektgruppe</p>	<p>Projektlederen er formand for Projektgruppen. De øvrige medlemmer af Projektgruppen udpeges på baggrund af faglige og personlige kompetencer som vurderes nødvendige for projektet.</p> <p>Det er vigtigt, at projektgruppemedlemmerne reelt har tid til at deltage i projektarbejdet.</p> <p>Kontakten ved rekruttering af projektgruppemedlemmer bør foregå gennem linjelederen, i stedet for direkte til den pågældende medarbejder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Varetager den udførende del af projektet. - Bidrager aktivt til projektets gennemførelse og udfører de aftalte opgaver til den planlagte tid. - Vurderer de faglige opgavens indhold og tidsforbrug. - Foreslår og implementerer løsninger på eventuelle problemer. - Tager medansvar for projektets samlede fremdrift og succes. - Opretter eventuelt følgegrupper. - Opretter eventuelt undergrupper. <p><i>Undergrupper</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alt efter projektets størrelse og kompleksitet, kan Projektgruppen vælge at uddelegere delopgaver til undergrupper. Fx hvis projektet til en bestemt opgave, i en afgrænset periode, har brug for supplerende kompetencer. Projektlederen er ansvarlig for opgaveløsningen fra sådanne undergrupper.

Følgegruppe	<p>Afhængig af projektets karakter kan Projektgruppen vælge at nedsætte følgegrupper med interessenter. Følgegruppernes medlemmer deltager ikke i projektet, men bidrager med viden og erfaring – og kan desuden fungere som ambassadører for projektet. Samarbejdet med følgegruppen kan være formaliseret eller ad hoc, alt efter behov.</p> <p>En følgegruppe kan være en <i>brugergruppe</i>, som består af interessenter der skal anvende eller bliver berørt af slutproduktet. En brugergruppe kan fx bestå af borgere, foreninger og medarbejdere.</p> <p>En følgegruppe kan også tage form af en såkaldt <i>referencegruppe</i>. Referencegruppens formål er at yde faglig sparring til projektet. En referencegruppe kan fx bestå af konsulenter, politikere og eksperter med specialviden.</p>	<p>En følgegruppe kan bestå af:</p> <p><i>Brugergruppe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Giver vurdering af og pejling på, om projektet har værdi. <p><i>Referencegruppe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Giver sparring og input til Projektgruppen.
--------------------	--	--

Figur 2: Tabel med rollebeskrivelser

*) Rollefordeling ved godkendelse af Projektgrundlag

I praksis bliver det Projektlederen og Styregruppeformanden, der i et tæt samarbejde gør Projektgrundlaget klar til godkendelse hos Projektejeren. Det vil være naturligt, at Projektejeren deltager i det Styregruppemøde, hvor Projektgrundlaget er klar til endelig godkendelse. Styregruppen styrer inden for Projektgrundlagets rammer projektets forløb. Hvis Styregruppen ved en faseovergang i projektet erkender, at Projektgrundlaget ikke kan overholdes, udarbejder Styregruppen straks et nyt beslutningsoplæg til Projektejeren.

***) Styring af sammenhængende projekter

De enkelte indsatsområder i kommunens strategiplan kan have et omfang og en kompleksitet, som gør det hensigtsmæssigt at etablere flere projekter til udmøntning af et indsatsområde. Ofte vil strategiplanens indsatsområder gå på tværs af alle direktørområder, men kan også være en omfattende indsats inden for ét direktørområde, som fordrer iværksættelse af flere, indbyrdes relaterede projekter.

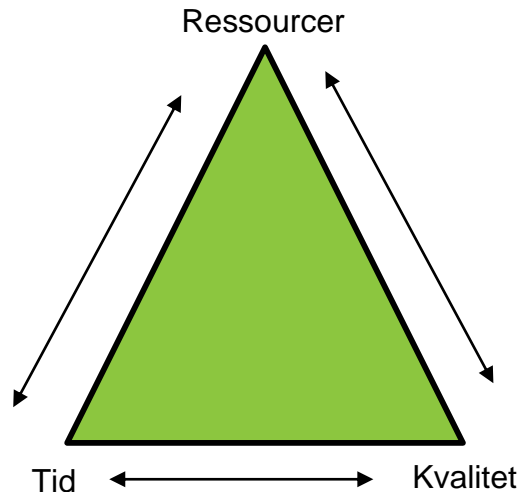
For at sikre koordinering og sammenhæng mellem projekterne inden for et indsatsområde kan disse samles i et *program*. Et program består af en klynge projekter, som bidrager til realisering af et fælles indsatsområdes vision og succeskriterier. Programmets titel beskriver visionen og angiver vejen for projekterne.

Når den strategiske indsats er besluttet i Direktion og Kommunalbestyrelse, etableres der en Programgruppe, som er en fælles Styregruppe for de projekter der iværksættes til udmøntning af det strategiske indsatsområde. Der udpeges en programansvarlig Direktør, men Programgruppen ledes af en programleder (typisk den Fagchef, som bidrager med flest ressourcer til programmets projekter).

Programgruppens primære opgave er at sikre, at den samlede programpakkes resultater indfrier indsatsområdets succeskriterier. De enkelte projekter har således ikke egen Styregruppe, men naturligvis en Projektleder og Projektgruppe. Projektlederne refererer til Programgruppen.

2.2 Projekttrekanten

Projekttrekanten, som vises nedenfor, er en model, der kan anvendes til at synliggøre, hvornår der sker væsentlige ændringer i projektets forudsætninger. Det er således en model Projektlederen med fordel kan anvende som styringsværktøj. Når der sker ændringer i projektets forudsætninger, kræver det justeringer, og eventuelt inddragelse af Styregruppen.



Figur 3: Projekttrekanten

Figuren illustrerer, at forudsætningerne for et projekt består af tre elementer:

- Ressourcer – de medarbejdere og den økonomi projektet tildeles
- Tid – de deadlines projektet arbejder efter
- Kvalitet – det indhold projektet skal levere

De tre elementer påvirker hinanden gensidigt. Hvis fx nogle af Projektdelegerne ikke kan yde den aftalte indsats i projektet, så er der tale om en nedgang i projektets ressourcer. En sådan ændring kan have konsekvenser for kvaliteten af projektets produkt, og Projektgruppen kan have behov for mere tid til at løse opgaven.

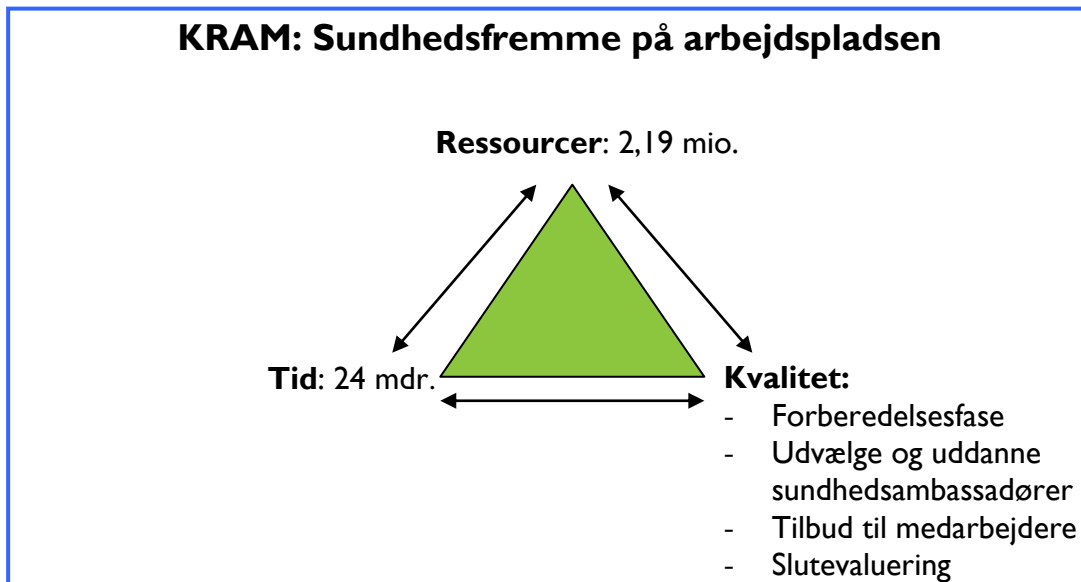
Ved enhver ændring i de tre elementer undervejs i projektet skal Projektlederen afklare, hvilke konsekvenser ændringerne har og hvilke justeringer der evt. er behov for. Ved mindre ændringer kan Projektlederen ofte selv, via justeringer, sikre at projektet ikke løber af sporet.

Ved større ændringer kan der være behov for at foretage en prioritering. Er det vigtigste succesparameter for et projekt fx at deadline overholdes, men Projektlederen kan se at tidsplanen skrider – så må det overvejes, om der er brug for at inddrage flere projektmedarbejdere (ressourcer) eller nedjustere ambitionsniveauet (kvalitet).

Man kan sige, at Projektgrundlaget udgør en form for ”kontrakt” mellem Projektleder og Styregruppe. Når projektets forudsætninger ændres, må kontrakten så-

ledes genforhandles og revideres. Derfor er store ændringer i projektets elementer en drøftelse som må tages i samråd med Styregruppen, og projekttrekanten kan være et godt værktøj til at synliggøre disse ændringer. Ved projekter indenfor et fagområde, som ikke har en Styregruppe, oplyses ændringerne i stedet til Projektejeren.

Med udgangspunkt i KRAM-projektet, er nedenstående et eksempel på hvordan projekttrekanten kan anvendes:



Kapitel 3 – Projektmodellen

Projektmodellen indeholder 5 faser. Begrundelsen for de 5 faser er kort beskrevet nedenfor. Efterfølgende er modellen illustreret og de enkelte faser beskrevet nærmere.

Fase 1 og 2 er de forberedende faser, hvor projektforsløb og indhold bliver beskrevet og planlagt. Disse faser er essentielle for at kvalitetssikre projektet, sikre ejerskab, opbakning, afstemme fokus og forberede den bedst mulige fordeling af ressourcerne i fase 3; gennemførelsesfasen. En grundig beskrivelse og planlægning vil bane vejen for en effektiv gennemførelse.

Fase 3 er selve gennemførelsen af projektet. Afhængig af projektets karakter kan metoder og værktøjer til denne fase variere meget. Det kan være fordelagtigt at operere med delmål i fase 3, såkaldte milepæle. Milepæle er tilstande projektet skal have nået på bestemte tidspunkter, og de fastsættes ved planlægning i fase 2.

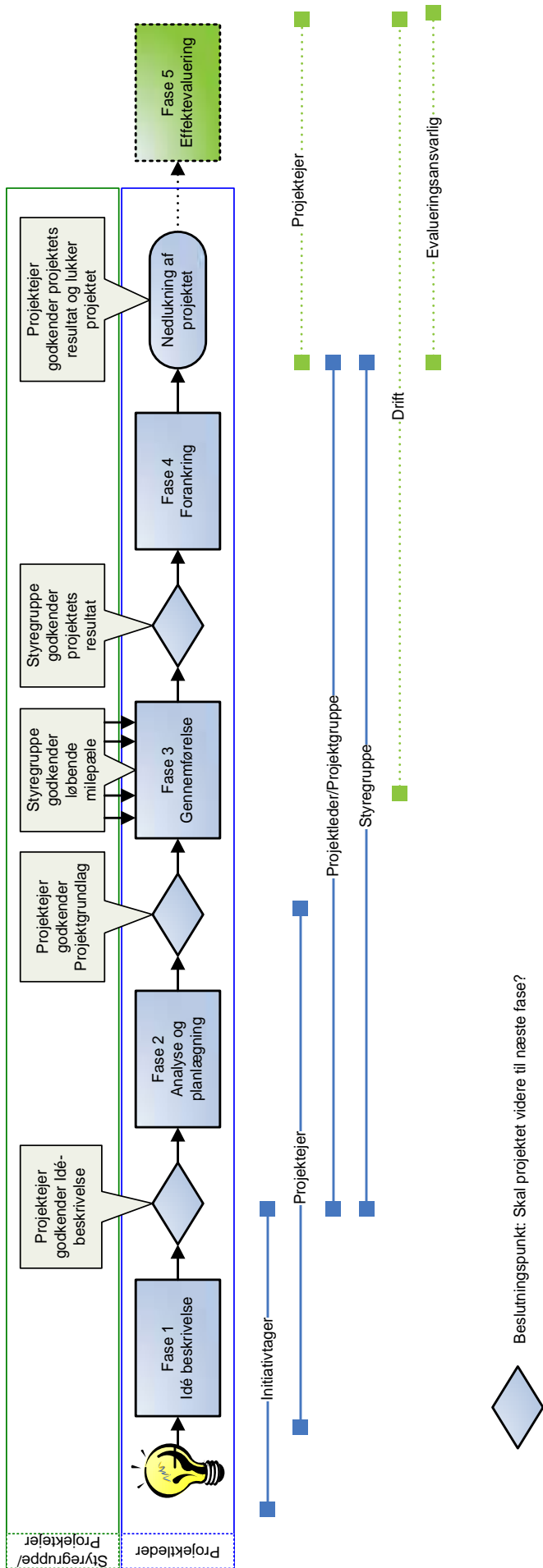
Fase 4 er forankring af projektets resultat. Denne fase sikrer, at projektets resultater benyttes, implementeres og formidles til de relevante interessenter.

For Projektlederen, Projektgruppen og Styregruppen stopper projektmodellen ved fase 4. Projektet er gennemført og forankret, men da Tønder Kommune gerne vil evaluere effekten af de projekter, der gennemføres, er fase 5 "Effektevaluering" væsentlig. Uden effektevaluering kan det ikke dokumenteres, hvorvidt projektet var investeringen værd og således reelt var en succes.

Fase 5 er evaluering af projektets effekt. Effekten af projektet kan sjældent vurderes i forbindelse med forankringen. Derfor er fase 5 adskilt fra de øvrige i modellen. Der vil nemlig ofte være behov for, at resultatet skal afprøves i drift i en periode før effekten kan evalueres. Effektevaluering udelukker dog ikke at der løbende kan evalueres på projekterne i forbindelse med fase 1-4.

Det er nødvendigt at effektevalueringen i fase 5 er en del af planlægningen i fase 2, så der er en klar plan for hvordan det gribes an. I fase 5 har den driftsansvarlige ansvaret for at der bliver foretaget evaluering som planlagt og at resultatet bliver formidlet videre til Projektejeren.

I modellen er der indbygget beslutningspunkter (markeret med ◊) mellem faserne. Disse beslutningspunkter skal primært sikre, at der tages stilling til, om projektet fortsat har relevans og lever op til målet. Status på projektets fremdrift sker via en statusrapport. Hvis statusrapporten peger på afvigelser, skal disse rapporteres til, og håndteres af Styregruppeformanden. Ved projekter indenfor et fagområde, som ikke har en Styregruppe, rapporteres afvigelserne direkte til Projektejeren.



Figur 4: Projektmodel

3.1 Fase 1 - Idé beskrivelse

- Formål:** At lave Idé beskrivelse, der klart og tydeligt beskriver idéen og skitserer projektet. Idé beskrivelsen udgør beslutningsgrundlaget for, om der bliver gået videre med planlægningen
- Arbejdsopgaver:** Initiativtager til en projektidé (ikke nødvendigvis Projektejeren) udarbejder en Idé beskrivelse som skildrer:
- Formål
 - Baggrund
 - Forventet effekt
 - Organisering og organisatorisk tilknytning
 - Skønnet investering
 - Skønnet ressourceforbrug
 - Indsatsområde som projektet støtter op om
- Resultat:**
- Udarbejdet Idé beskrivelse
 - Forslag til organisering (Projektejer, Styregruppe, Projektleder, Projektgruppe)

3.2 Fase 2 – Analyse og planlægning

- Formål:**
- At analysere projektets emne
 - At forberede og planlægge projektets gennemførelse
 - At etablere grundlag for styring af projektet. Det skal være tydeligt:
- Hvilke leverancer og succeskriterier der er for projektet og hvordan de nås
 - Hvilken tidsramme der er
- At etablere ejerskab til projektet i Projektgruppen (ansvars- og rollefordeling internt i gruppen)
- Arbejdsopgaver:**
- Udarbejdelse af Projektgrundlag
 - Rekruttering af Projektgruppe
 - Udarbejdelse af kommunikationsplan
 - Udarbejdelse af tids- og handlingsplan, inklusiv milepæle
 - Udarbejdelse af budget samt afklaring af hvem der dækker omkostningerne, herunder også omkostninger forbundet med forankring, drift og evaluering af projektet
 - Tage stilling til evalueringsbehov og udarbejde mål samt plan for effektevaluering (hvem, hvad, hvornår?). Eventuelt suppleret af en "her-og-nu"-evaluering som kan muliggøre benchmarking i forbindelse med den senere effektevaluering
 - Lave klar plan for fase 4 (forankring af projektet). Herunder afklaring af hvem der har driftsansvaret for projektets løsninger, når projektet er afsluttet, samt planlægning af procedure for eventuel følgegruppe i driftsfasen

- Resultat:
- Aflevering af Projektgrundlag, tidsplan og budget. Ved tværgående projekter; aflevering til Styregruppen, som foretager indstilling til Projektejer. Ved mindre projekter indenfor et fagområde; aflevering direkte til Projektejer
 - Der er sket en endelig bemanding af Projektgruppen, samt evt. Styregruppe og Følgegruppe
 - Der er blevet afstemt forventninger til gruppens interne samarbejde og afklaret eventuelle behov for kompetenceudvikling
 - Der er taget stilling til hvor den fremtidige drift skal placeres i organisationen

3.3 Fase 3 - Gennemførelse

- Formål:
- At sikre fremdrift i projektet og gennemførelse i overensstemmelse med Projektgrundlaget
 - At realisere projektet inden for aftalt tid, til den aftalte kvalitet og med de aftalte ressourcer

Det er i denne fase, der arbejdes med selve projektet og hvor Projektdeltagernes kompetencer for alvor kommer i spil

- Arbejdsopgaver:
- At drive projektet i mål og revidere Projektgrundlaget hvis der forekommer ændringer i projektets forudsætninger
 - At udarbejde statusrapporter, særligt i forbindelse med projektets milepæle

- Resultat:
- Projektets mål er realiseret
 - Styregruppen/Projektejeren er tilfreds med projektet

3.4 Fase 4 - Forankring

- Formål:
- At forankre projektets resultater i organisationen
 - At overdrage til relevante modtagere på baggrund af Projektgruppens anbefalinger til, hvordan projektets resultater skal anvendes fremadrettet
 - At evaluere på processen og metoderne (processen frem mod målet, anvendeligheden af værktøjer og skabeloner)

- Arbejdsopgaver:
- Udarbejdelse af slutrapport og implementeringsplan
 - Formidling af resultat
 - Evaluering af projektmetoderne i forhold til Projektgruppens samarbejde og feedback til Projektlederen

- Resultat:
- Projektets resultat er formidlet til relevante interessenter
 - Projektet er økonomisk og personalemæssigt afsluttet

3.5 Fase 5 - Effektevaluering

Formål: At evaluere effekten af projektet. Gav projektet det ønskede resultat?

Arbejdsopgaver: - Evaluering af effekten

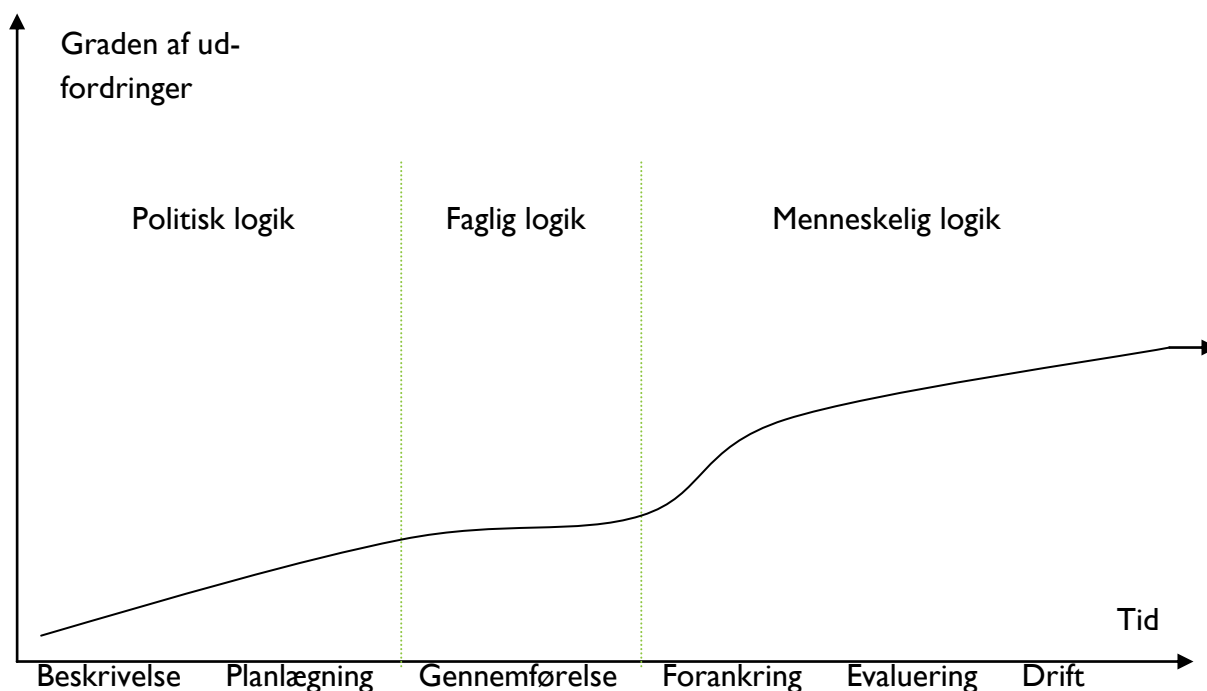
Resultat: - Dokumentation af effekt
- Læring i forhold til fremtidige projekter

Figur 5: Tabel med fasebeskrivelser

3.6. Udfordringer ved faserne

Projektmodellen er vist som en lineær proces, men det er vigtigt at understrege at graden af udfordringer ikke er ens gennem hele projektet. I perioder vil arbejdet være mere op ad bakke end ellers, og hver fase er præget af sin type udfordringer. Nedenstående swush-model er en god illustration af de forskellige udfordringer der kan forekomme i et projekt over tid.

SWUSH: Faser og udfordringer i projekter



Figur 6: Swush-model

Det er især vigtigt at være opmærksom på udfordringerne ved fase 4; forankring. De største udfordringer finder tit sted når projektets resultater skal forankres, efter projektets gennemførelse. Al forandring er svær, og der kan være mange barrierer for implementeringen af nye arbejdsgange i drift. Det er derfor vigtigt at tænke driften ind fra start. Det kan med fordel overvejes at anvende nedenstående "trædesten" på vejen mod sammenhæng mellem drift og projekt.

Ønsket tilstand	Trædesten
At driften af projektet er realistisk og har ejerskab	Undgå personafhængighed i den efterfølgende drift – skab flere greb i organisationen
At projektets drifts-effekt er klar	Definer ”driften” af projektet på forhånd
At driften har overblik over projekter	Prioriter de projekter som igangsættes – Hænger projektet sammen med kommunens strategier? - Giver projektet værdi?
At driften har forståelse for forandringspotentialet	- Lav en ”kontrakt” med driften fra projektets start - Sørg for at projektet har afsæt i virkeligheden og få det kvalificeret af en relevant linjeleder - Tænk politikerne ind som ressourcer
At der uddrages læring af både gode og dårlige projekter	Tænk MED og Følgegrupper med ind i projektet

3.7. Værktøjer i faserne

En række forskellige værktøjer er nyttige i et projekt. Her er skitseret, hvilke værktøjer som anbefales i projektets faser. **Værktøjer markeret med rødt skal altid anvendes** – de hedder derfor SKAL-værktøjer. Øvrige værktøjer kan anvendes, hvis relevant – afhængig af projektets omfang og kompleksitet.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Idé beskrivelse	X				
Projektgrundlag		X			
Kommunikationsplan		X	X		
Tids- og handleplan		X	X		
Interessentanalyse		X	X		
Risikoanalyse		X	X		
Effektvurderingsmodellen/Business case		X			
Budget (specifikation iflg. Projektgrundlag)		X			
Evalueringsplan		X	X	X	X
Statusrapport			X		
Implementeringsplan				X	

Figur 7: Projektværktøjer

Projektdokumenter arkiveres i SBSYS under den relevante sag. Sagen oprettes med facetten P20.

Kapitel 4 - Øvrige oplysninger

Fandt du ikke det du søgte i håndbogen kan nedenstående oplysninger muligvis hjælpe dig på vej.

4.1 Elektronisk udgave og værktøjer

Projekthåndbogen opdateres løbende med baggrund i den læring, viden og erfaring der opbygges i forbindelse med projektarbejde i Tønder Kommune.

Den elektroniske udgave af projekthåndbogen kan altid findes i opdateret stand i SBSYS, sagsnummer 00.15.10-A26-2-11 ”Projektmodel – værktøjskasse”. I samme sag kan ligeledes findes projektværktøjerne fra skemaet i afsnit 3.7, skabelon og vejledning til at lave succeskriterier samt kompetenceprofiler for Projektleder og Styregruppeformand.

4.2 Kontakt og hjælp

Spørgsmål om brugen af projektmodellen kan rettes til Analyse og Ledelsesinformation:

Kirsten Besendahl, kbl@toender.dk, 74 92 90 49

Sara Vincentzen, sav@toender.dk, 74 92 81 03