



Guide til god projektstyring

Indhold

1	Introduktion	3
1.1	Formål med guiden.....	3
1.2	Hvad kendetegner et projekt?	3
2	Projektorganisering	6
2.1	Projektejer	6
2.1.1	Kommissorium	7
2.2	Styregruppe	7
2.3	Projektledelse og projektgruppe	7
2.3.1	Gevinstansvarlige	8
2.4	Følgegruppe	9
3	Projekttrekanten	10
4	Projekt mål	11
4.1	Målhierarki	11
4.2	Opfølgning på mål	12
5	Projektfaser	13
5.1	Projektetablering	13
5.1.1	Milepælsplan	14
5.1.2	Tids- og leveranceplan	14
5.1.3	Risikoanalyse	15
5.2	Gennemførelsesfasen	15
5.3	Forankringsfasen	15
5.4	Driftsfasen (gevinstrealisering)	16

1 Introduktion

1.1 Formål med guiden

En række kommuner har i forbindelse med forberedelsen af monopolbruddet efterspurgt grundlæggende information om projektorganisering. Formålet med denne guide er således at give **en generel indføring til at arbejde projektorienteret og styre projekter**.

I både offentlige organisationer og private virksomheder anvendes projekter og projektarbejdsformen til at gennemføre større forandringer, bl.a. implementering af nye systemer. At arbejde projektbaseret giver erfaringsmæssigt mulighed for at:

- Trække på og anvende viden og ressourcer på tværs af organisatoriske enheder
- Arbejde målrettet og leveranceorienteret indenfor en afgrænset tidsperiode
- Skabe et samlet og forpligtende ledelsesfokus i sin organisation
- Tydeliggøre de forskellige roller og ansvar mellem samarbejdende enheder med henblik på at træffe fælles beslutninger
- Skabe større forandringer i organisationen

Kommunerne har tilsluttet sig KOMBITs monopolbrud, og det forberedende arbejde til implementeringerne er allerede igangsat. Kommunerne vil ved forberedelsen og implementeringen af SAPA-projektet, Kommunernes Ydelsessystem (KY), Kommunernes Sygedagpengesystem (KSD), støttesystemerne i rammearkitekturen samt Serviceplatformen skulle arbejde projektorienteret.

Guiden henvender sig både til den kommunale ledelse, som er øverste ansvarlig for konkrete projekter og til de medarbejdere, der bliver udpeget til projektledere og projektdeltagere. Endvidere kan guiden være værdifuld for alle, som ønsker **en grundlæggende introduktion til projektarbejde**.

Guiden skal **ikke ses som en endegyldig model** for, hvordan projekter skal tilrettelægges. Den skal snarere ses som **inspiration til at påbegynde forberedelser til at håndtere de kommende implementeringsprojekter fra KOMBIT**. I nogle kommuner vil guiden kunne hjælpe til at opbygge en projektorganisation og projektmodel, mens den i andre kommuner snarere vil kunne supplere allerede eksisterende projektmodeller og projekthåndbøger. De fleste kommuner har allerede gjort sig erfaringer med projektarbejde og projektmodeller, og **guiden henvender sig her primært til den mindre erfarne eller let øvede projektmedarbejder eller projektleder** og dermed også de kommuner, som ikke har erfaringer med flere, større og samtidige systemimplementeringsprojekter.

Guiden tjener som en kort introduktion til projektarbejde og styring af projekter, og den vil særligt behandle temaer vedr. projektorganisering, projektmål og projektfaser.

1.2 Hvad kendetegner et projekt?

Det kan til tider være vanskeligt at skelne mellem egentlige projektopgaver og ad hoc-opgaver, som ikke fordrer projektorganisering for at blive løst. De to opgavetyper har typisk meget til fælles, men adskiller alligevel sig ved, at ad hoc-opgaver bl.a. er væsentligt mindre komplekse og mindre

ressourcekrævende end projektopgaver. Hvor ad hoc-opgaver fx kan være at nedsætte en gruppe til at beskrive arbejdsgange i en afdeling eller arrangere en konference eller workshop, er **projektopgaver mere udviklingsorienterede, længerevarende og væsentligt mere komplekse**. I det følgende beskrives de centrale karakteristika ved projektopgaver.

Typiske projektopgaver kan være implementering af et nyt it-system eller en ny, kompleks lovgivning, en større omorganisering af én eller flere enheder eller gennemførelse af større udviklingsopgaver. Opgaver, som alle har et **udviklingsfokus**, og som kræver en særlig indsats at få udviklet og integreret i organisationen.

Projektorganisationen eksisterer i **tæt tilknytning til driftsorganisationen**, fordi det er driftsorganisationens eksisterende viden og kompetencer, der skal medvirke til, at der skabes værdi i projektet, så det på sigt kan blive 'driftsmodent'. Det være sig i projekter, der går på tværs af enheder eller forvaltninger eller i projekter, der er etableret inden for én enhed. I modsætning til organisationens generelle driftsopgaver, er projektopgaven karakteriseret ved at være **enkelstående** og **tidsafgrænset**. Det vil sige, at projektet har en vis levetid, mens indholdet bliver udviklet og gjort klar til at indgå i de normale driftsopgaver.

Projektopgaver kræver derfor en midlertidig **allokering af ressourcer** til en projektorganisering. Ressourcer vil ofte være i form af specifikke medarbejdere med de fornødne kompetencer, der udpeges til at indgå i projektorganisationen og i form af et selvstændigt projektbudget, hvor de forventede omkostninger til gennemførelse af projektet er afsat.

Projekter vil typisk være inddelt i fast definerede **faser** for at skabe overblik over projektets forløb og sikre fokus på særskilte leverancer og deadlines i hver fase. Hvis der er tale om implementering af et nyt it-system, kan faserne fx være hhv. projektetableringsfase, gennemførelsesfase samt forankrings- og gevinstrealiseringsfase. Faseopdelingen medvirker til at afgrænse projektaktiviteter og leverancer fra hinanden og dermed klart definere, hvornår der gøres hvad i projektforsløbet (se også afsnit 5 om projektfaser).

Et projekts nøjagtige opgaver og fremgangsmåde er ikke nødvendigvis kendt på forhånd. Netop fordi de forskellige faser består af en række aktiviteter og leverancer, som ikke endeligt er defineret ved projektstart, vil projekter derfor også være kendetegnet ved **kompleksitet** set i forhold til de driftsopgaver, som organisationen normalt løser.

Med kompleksiteten følger potentielt en **usikkerhed** om, hvordan opgaven løses bedst muligt og dermed også en **risiko** for at projektet ikke forløber som ønsket og ikke realiserer de målsætninger, der forventes. Ved at afgrænse og underopdele projektets aktiviteter og leverancer yderligere kan man medvirke til at begrænse usikkerheds- og risikomomenter. Der kan desuden udarbejdes specifikke risikoanalyser, jf. også afsnit 5.

Projektkarakteristika:

- ✓ Udviklingsfokus
- ✓ Tæt tilknytning til driftsorganisationen
- ✓ Enkelstående og tidsafgrænset
- ✓ Allokering af ressourcer
- ✓ Faseinddelt
- ✓ Kompleksitet
- ✓ Usikkerhed
- ✓ Risici
- ✓ Beror på en business case
- ✓ Kræver fælles sprog

Ad hoc-opgaves karakteristika:

- ✓ Enkelstående og tidsafgrænset (typisk kort tidsperiode)
- ✓ Relativt ukompleks
- ✓ Evt. tværfaglig og tværorganisatorisk
- ✓ Begrænset usikkerhed og risiko
- ✓ Løses mest naturligt i driftsorganisationen

Der vil typisk også blive udarbejdet en **business case**, som ligger til grund for, at projektet overhovedet skal iværksættes. En business case har til formål at tydeliggøre de gevinster for organisationen, der vil være forbundet med at gennemføre projektet. Denne business case vil ofte være en central del af hele projektforløbet, hvor man vender tilbage og vurderer, om de oprindelige gevinster også bliver indfriet som forventet.

Forudsætningen for projektarbejdet i enhver organisation er **et fælles udgangspunkt** i form af en forståelsesramme for, hvad det vil sige at arbejde med projekter, dvs. fælles sprog, værktøjer, metoder og processer forbundet med projektarbejdet.

Når flere store projekter igangsættes enten samtidig eller forskudt af hinanden (som eksempelvis monopolbrudsprojekterne), kan det være fordelagtigt at tænke dem sammen i programmer og underlægge dem samme ledelse eller styring (fx én styregruppe) for at sikre et stærkt fokus og for at lære af erfaringer på tværs af projekterne.

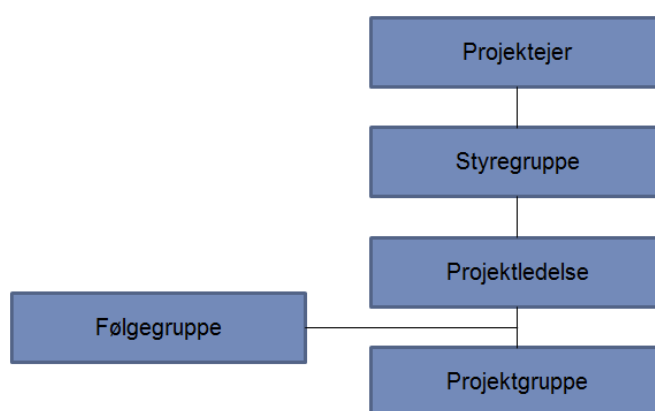
I det følgende præsenteres de grundlæggende opmærksomhedspunkter, kommunerne skal have for øje i forbindelse med etableringen og gennemførelsen af projektarbejde.

2 Projektorganisering

Et projekt skal understøttes af en organisering med **tydeligt definerede roller** og et **klart mandat** fra driftsorganisationen. Opgaven vil typisk involvere flere enheder (fx på tværs af forvaltninger i kommunen), hvorfor en projektorganisering skal tage højde for en tværgående repræsentation og deltagelse.

Projektarbejdets tværfaglige tilgang med at inddrage flere forskellige enheder og faglige specialer er med til at **skabe synergi og værdi samt frigøre idéer** og viden til gavn for opgaveløsningen. Det er desuden medvirkende til at kvalitetssikre og øge træfsikkerheden i opgaveløsningen samt sikre ejerskab til projektet og dets resultater.

En ofte anvendt projektorganisering fremgår af figur 1:



Figur 1: Projektorganisering

I relation til projekterne under monopolbruddet vil det indledningsvist være hensigtsmæssigt, at hver kommune som minimum udpeger en projektleder for hvert projekt og nedsætter en styregruppe, der enten favner alle projekter eller ét projekt hver.

2.1 Projektejer

Projektejeren er den person, der har **den største viden og kompetencer** i relation til løsningen af projektet, og dermed har projektejeren den **største interesse** i projektet og dets succes. Projektejeren vil typisk være den relevante faglige leder eller direktør fra den forvaltning eller enhed, der har den største aktie i projektet.

Projektejeren har **det overordnede ansvar** for projektet og vil derfor altid også være formand for styregruppen (jf. afsnit 2.2). Det er projektejeren, der udpeger styregruppen og projektlederen ligesom det er projektejeren, der er ansvarlig for fastsættelse af projektets konkrete målsætninger, ressourcer og tidsperiode – rammer inden for hvilke, projektledelsen og projektgruppen skal agere. Endelig er det projektejeren, der er ansvarlig for udarbejdelse af projektets **kommisorium**, herunder er overordnet ansvarlig for at udarbejde en **business case** for projektet (i praksis uddelegeres disse opgaver typisk).

2.1.1 Kommissorium

I forbindelse med etableringen af et projekt bør der forud for udpegningen af de relevante projektdeltagere udarbejdes et kommissorium for projektet – nogle steder benævnt ”projektbeskrivelse”. Ansvar for at udarbejde kommissoriet ligger typisk hos projektejer og/eller ledelsen i driftsorganisationen. Såfremt der på dette tidspunkt i projektet er udpeget en projektleder, kan ansvaret for selve udarbejdelsen af kommissoriet ligge hos denne.

Formålet med et kommissorium er at få tilvejebragt et **tilstrækkeligt grundlag for at vurdere projektets berettigelse** før de øvrige faser i projektet iværksættes. Et kommissorium indeholder typisk:

- En overordnet tids- og leveranceplan
- En overordnet risiko- og interessentanalyse
- En plan for gevinstrealisering

Et kommissorium er dermed dokumentation for projektets rammer, som det er muligt at referere til undervejs i projektførelsen, hvis der opstår tvivl eller usikkerhed om projektets formål, retning mv. (se bilag for yderligere beskrivelse af indhold i kommissoriet).

2.2 Styregruppe

Styregruppen har det **overordnede ansvar for den vellykkede realisering af projektet**. Styregruppen skal repræsentere de overordnede interesser i projektet i form af ledelses- og medarbejdersiden for både at dække dem, der stiller ressourcer til rådighed og dem, der vil blive brugere eller ansvarlige, når projektet overgår til drift.

Der kan evt. også suppleres med **inddragelse af leverandører eller andre opdragsgivere** i styregruppen, hvis det er relevant for projektet. Ved at begrænse antallet af deltagere i styregruppen, vil det være lettere at koordinere det løbende arbejde og ikke mindst lettere at træffe beslutninger. Omvendt skal repræsentationen ikke være så begrænset, at der ikke er tilstrækkeligt med beslutningskompetence.

Styregruppen bør fremstå som **et samlet ledelsesorgan**, der løbende overvåger projektets fremdrift, forbrug og leverancer, og som træffer beslutninger og laver godkendelser, der fastholder projektets strategiske fokus på målet. Det er derfor vigtigt, at styregrupperollerne **varetages af personer, der har myndighed til at træffe beslutninger** og som kan håndtere evt. risiko- eller usikkerhedsmomenter.

Styregruppen ledes af en styregruppeformand, som ofte også er projektejer. Styregruppens fokus bør være på de forretningsmæssige interesser og på den forretningsmæssige ledelse og kvalitetssikring af projektet. Det er ligeledes på dette niveau, der **afstikkes rammer for projektets økonomi, tidsplan og risici**, og det er også her, der tages beslutninger om, hvorvidt projektet skal fortsætte til næste fase.

2.3 Projektledelse og projektgruppe

Sammensætningen af en projektledelse og en projektgruppe har tæt tilknytning til de konkrete projektaktiviteter og leverancer. Udgangspunktet er, at der altid skal **udpeges en projektleder, der har det daglige ansvar for projektets fremdrift**, og som enten er en erfaren projektleder eller

har en særlig evne herfor. Det er en mulighed at dele projektledelsen mellem en faglig og teknisk projektleder for at sikre fokus på alle dele af projektet i dagligdagen. Deles projektledelsen op, er det imidlertid vigtigt, at der er indgået tydelige aftaler om, hvem der fungerer som den overordnede projektleder (for igen at have en entydig ansvarsplacering).

Projektlederen skal ikke nødvendigvis have et indgående fagligt kendskab til projektet. Projektlederens rolle er i højere grad rettet mod projektets fremdrift og daglige ledelse, så projektet når i mål inden for de fastsatte rammer. Opgaverne kan være:

- Ansvar for at operationalisere kommissoriets tids- og leveranceplan, risiko- og interessenanalyse samt plan for gevinstrealisering
- Planlægning af løbende opgaver og bemanning i de enkelte projektfaser
- Tilrettelæggelse af projektets budget og budgetstyring
- Udarbejdelsen og opfølgning på aktiviteter og leverancer
- Opfølgning på projektets milepæle og mål
- Håndtering af risici og problemer
- Sparring med og eskalering til styregruppe og følgegruppe
- Holde sammen på og motivere projektgruppen
- Deltage i alle relevante møder
- Kommunikation med projektets øvrige interessenter, fx leverandørstyring

Den øvrige projektgruppe varetager den udførende del af projektet og bidrager aktivt til, at de planlagte aktiviteter og leverancer afleveres til tiden i den rette kvalitet.

Bemandingen af projektgruppen bør ske, så der **tages højde for at inddrage de fornødne kompetencer og den fornødne viden til at understøtte projektets fremdrift**. Det kan være i form af tilstrækkeligt med fagpersoner, der har kendskab til indholdet i projektet, eksempelvis it-uddannet personale eller juridiske kompetencer. Fælles for deltagerne i projektgruppen er, at de fra driftsorganisationens side har fået frigjort tilstrækkeligt tid til at varetage de opgaver, der er knyttet til projektarbejdet.

2.3.1 Gevinstansvarlige

En central del af projektorganisationen er de gevinstansvarlige. I den gevinstrealiserende organisation er to roller særlig vigtige – den gevinstansvarlige chef og gevinstcontrolleren. Det er ikke nye personer eller ansættelser – det er roller, som eksisterende personer i organisationen skal indtage.

I den gevinstrealiserende organisation er direktionen og cheflagene klar på deres rolle som gevinstansvarlige. Det er dem, og ingen andre, der har ansvar for, at de faktiske forandringer i organisationen, der skaber de ønskede gevinster, også findes. Det er dem, der beslutter og allokerer ressourcer til gevinsthandleplanen.

Udfordringen opstår, hvis den overvejende del af ansvaret for digitaliseringsprocesserne i praksis har ligget i digitaliseringsenhederne og er blevet betragtet som et primært teknisk anliggende. Med det omfang og den dybde, som digitaliseringen nu slår igennem i de kommunale organisationer og udbredes til stadig flere af de traditionelle velfærdsområder i kommunerne, så er det ikke længere

holdbart. Digitalisering bliver en del af stort set enhver direktør og chefs hverdag. Det omfatter ansvar for at:

- De mål der gælder for kerneopgaverne, også dirigerer digitaliseringen
- Kommunikere mål med digitalisering i organisationen
- Håndtere større risici ved dyre projekter over lang tid med stor påvirkning af arbejdsgange, adfærd og kanaler
- Bringe digitalisering på den politiske dagsorden. Det er selvbetjeningsmuligheder, velfærdsteknologier, flere og flere muligheder for at gøre borgerne medbetjenende på de tunge sagsbehandlingsområder.

Selvom et projekt kan strække sig over en lang periode, bør der tidligt være fokus på projektets overgang til drift. Her har de gevinstansvarlige og gevinstcontrollere en vigtig rolle, da det er dem, der **efter idriftsættelsen er ansvarlige for at sikre, at projektet lever op til det overordnede formål og at business casen efterleveres.**

Ved at udpege disse allerede i forbindelse med etableringen af projektet sikres det, at der løbende er dialog om projektets idriftsættelse og de mål, der skal følges op på.

2.4 Følgegruppe

Hvis projektet berører så mange enheder, at det ikke er muligt eller hensigtsmæssigt for alle at have en repræsentant i styregruppen, kan der etableres én eller flere følgegrupper. En følgegruppe består typisk af interessenter, der ikke er direkte involveret i projektet, men som skal anvende eller bliver berørt af slutproduktet, fx ledere, eksperter eller leverandører.

Det kan være følgegruppens opgave at vurdere, om projektets slutprodukt lever op til de faglige forventninger og ønsker, og følgegruppen har dermed **en kvalitetssikrende rolle over for projektgruppens arbejde** og løbende løsninger. Følgegruppen kan også bruges til at skabe ejerskab til projektet blandt vigtige interessenter og har således en central rolle i forhold til projektets samlede succes.

Projektlederens tjekliste:

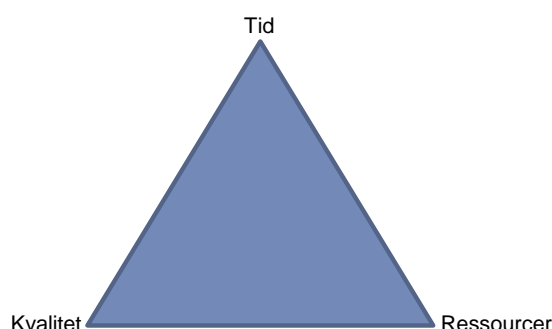
- ✓ Er der udarbejdet en business case?
- ✓ Er der udarbejdet et kommissorium?
- ✓ Er der sikret tydelig ledelsesopbakning?
- ✓ Er der tilstrækkelig med repræsentation i projekt- og styregruppe m.v.
- ✓ Er alle relevante interessenter inddraget?

3 Projekttrekanten

Projekttrekanten kan bruges til at synliggøre rammer og vilkår for projektet og er en **visualisering af den aftale, der indgås mellem projektejer og projektleder/projektgruppe** angående rammerne for projektet. Populært sagt indeholder projekttrekanten de håndtag, der kan justeres på, når eller hvis der opstår udfordringer i løbet af projektperioden.

Projekttrekanten består af tre dimensioner:

- Tid; projektets overordnede tidsplan og løbende deadlines.
- Ressourcer; tildelingen af medarbejdere og økonomi.
- Kvalitet; kvaliteten af projektets leverancer.



Figur 2: Projekttrekanten

Grundantagelsen i projekttrekanten er, at hvis én af projektets forudsætninger ændres, vil det påvirke de andre dimensioner i trekanten. For eksempel vil en negativ ændring i bemanningen (ressourcer) influere på leveringstidspunktet (tid), forudsat at kvaliteten i projektet skal fastholdes.

Trekanten kan bruges i projektets etableringsfase med at **definere forventninger og vilkår for projektet**, så projektgruppen kender til de præcise betingelser for at udføre projektet. Endvidere kan trekanten anvendes i løbet af projektet, hvis sammenhængen mellem tid, ressourcer og kvalitet udfordres, og der er behov for justeringer undervejs.

Ved enhver ændring i de tre elementer i projektet, skal det derfor afklares, hvilke konsekvenser ændringen har, og om der er behov for at inddrage projektejeren, styregruppen eller andre centrale interessenter. Det kan eksempelvis være, at der opstår tekniske udfordringer med at etablere et nyt it-system til tiden, fordi leverandøren mod forventning ikke har leveret til de aftalte milepæle pga. manglende kapacitet. Derfor er det nødvendigt at tilføje projektet ekstra it-ressourcer for at sikre, at tidsplanen holdes, og at systemet bliver leveret i den rette kvalitet (alternativt kan man vælge at slække på kvaliteten eller udskyde tidsplanen). Sådanne prioriteringer drøftes og besluttet i styregruppen.

Konkret i forhold til KOMBIT-projekter vil tidsdimensionen for leveringen af systemet ofte være fastlagt på forhånd, inden projekterne igangsættes i kommunerne. Det er derfor primært kvalitets- og ressourcendimensionerne, der vil være særlig opmærksomhed på i de enkelte projekter.

4 Projekt mål

Mange projekter slår fejl, fordi der ikke fra start opstilles klare mål for, hvad projektet skal kunne. Der kan desuden være divergerende holdninger til, hvilke mål et projekt skal nå. Derfor er det centralt, at der i forbindelse med afklaringen af projektmål opnås enighed på ledelsesniveau (fx i styregruppen) om de fælles mål for projektet. Hensigten med at formulere **mål for projektet er at etablere en entydig, afgrænset og operationel retning**, der tydeliggør, *hvad* der skal leveres i projektet og *hvorfor* det skal leveres. Projektets mål defineres i kommissoriet og kan derudover konkretiseres yderligere i fx business casen.

4.1 Målhierarki

Det er vigtigt, at der defineres mål for projektet på forskellige niveauer i form af et målhierarki. Et målhierarki består af **formål**, **resultatmål** og **succeskriterier**.

Niveau	Beskrivelse	Eksempel
Formål	Hvorfor igangsættes projektet; den ønskede effekt af projektet. Projektets formål findes typisk ved at svare på spørgsmål som <i>"hvorfors vil vi gennemføre projektet?"</i> . Formålet vil ofte være udtrykt overordnet og kan eksempelvis være den situation, man ønsker at nå, når projektet er fuldt implementeret og som samtidig understøtter kommunens strategier på et givent område.	Forbedring af effektivitet og kvalitet i sagsbehandlingen på kommunens sygedagpengeområde.
Resultatmål	En beskrivelse af de ønskede leverancer (resultater) i projektet, dvs. de konkrete produkter, når projektet er afsluttet. Projektets resultatmål findes ved at spørge <i>"Hvordan vil vi realisere projektets formål?"</i> og <i>"hvad skal leveres for at opnå formålet?"</i> . Resultatmål er nødvendige at nå for at opfylde projektets formål, og de beskriver, hvilke indsatser, der skal bidrage til at opfylde formålet. Gode resultatmål er karakteriseret ved at være SMARTe: Specifikke, Målbare, Accepterede, Realistiske og Tidsfastsatte.	Implementering af et nyt og mere effektivt it-system inden xx.xx.201x, som nedbringer sagsbehandlingstiden med 20 %.

<p>Succeskriterier</p>	<p>Kobler indsatser til interessenterne; ”<i>hvad skal gøres i forhold til hvem?</i>”. Succeskriterierne angiver projektets ambitionsniveau, og de er direkte målbare, fordi de skal angive, hvordan man kan måle, at projektets effekt er nået.</p>	<p>95 pct. af medarbejderne, der skal arbejde med det nye it-system på sygedagpengeområdet, har været på uddannelse i systemet inden det iværksættes. Varigheden af borgernes sygedagpengeforløb skal nedbringes med 25 pct. inden for inden for en toårig periode.</p>
------------------------	--	---

Arbejdet med at definere målhierarkiet bør finde sted i overensstemmelse mellem styregruppe og projektgruppe. Et grundigt målsætningsarbejde forøger indsigten i opgaven for både dem, der er ansvarlige for projektet og dem, der udfører det. Konkret vil etableringen af målhierarkiet fungere bedst ved, at projektets formål er defineret af styregruppen, og at projektgruppens medarbejdere samles på eksempelvis en workshop for at definere resultatmål og succeskriterier. Derved skabes der et fælles overblik over og ejerskab til målene.

4.2 Opfølgning på mål

Et vigtigt led i projektstyringen er, at der jævnligt foretages opfølgning på projektets udvikling og resultater. Opfølgningen tager **udgangspunkt i de opstillede resultatmål og succeskriterier** og skal først og fremmest sikre styregruppen indblik i projektets status. Det kan være i form af større eller mindre afrapporteringer, der om muligt både bygger på kvantitative og kvalitative observationer. Der kan være særligt fokus på økonomiforbrug, udviklingen i centrale nøgletal og mere nøgterne betragtninger om projektets fremdrift afhængig af tidspunktet i projektførløbet.

Opfølgningen kan med fordel beskrives i milepælsplanen og tids- og leveranceplanen, jf. afsnit 5, så det bliver tydeligt for alle, på hvilke tidspunkter, der vil blive givet status på projektet.

På længere sigt er det de **gevinstansvarlige**, der bliver ansvarlige for opfølgning på projektets målhierarki og på, at business casen for projektet fortsat er realistisk, jf. afsnit 2.3.1. De bliver understøttet af **gevinstcontrollere**, der har ansvaret for at tilvejebringe målinger på realisering af gevinster, når systemet overgår til drift. Derfor kan projektgruppen med fordel trække på disse ressourcer undervejs i projektet, så der bliver **sammenhæng i målopfølgningen** i såvel projektførløbet som i den efterfølgende driftsfase.

Projektlederens tjekliste ved målopfølgning:

- ✓ Kan de opstillede mål realiseres?
- ✓ Holder tids- og leveranceplan?
- ✓ Holder budgettet?
- ✓ Skal der foretages justeringer?
- ✓ Er business casen fortsat realistisk?

5 Projektfaser

Når man arbejder med et projekt, kan man med fordel dele det op i en række naturligt afgrænsede faser. Dette gøres for at **skabe overblik over projektets forløb** og tydeliggøre over for både projektorganisationen og driftsorganisationen, hvornår der sker hvad i projektet. Det er ikke afgørende, hvad faserne præcist indeholder eller hvilke titler, de har. Det vigtigste er, at der sker en faseopdeling for at understøtte en leveranceorienteret arbejdsform. Et eksempel på et projekts faseinddeling fremgår af figur 3.



Figur 3: Projektfaser

Ved overgangene mellem faser skal der ske en styring og afklaring af, om resultatmål, succeskriterier og leverancer er nået. Dette er en central del af projektledelsens opgave. Faserne og de tilhørende centrale aktiviteter beskrives kortfattet i det følgende.

5.1 Projektetablering

I denne fase udføres de første forberedende aktiviteter i projektet. Eventuelle følgegrupper nedsættes og projektgruppen påbegynder sit arbejde. Der kan på dette tidspunkt fortsat være behov for at udarbejde analyser som supplement til business casen, som skal afklare usikkerheder og eventuelt medvirke til justeringer i projektets samlede forløb. Det vil således være i denne fase, at det samlede ressourcetræk og budgettet for projektorganisationen trykprøves.

Projektlederens tjekliste ved faseskift:

- ✓ Er alle centrale beslutninger blevet truffet i styregruppen?
- ✓ Er alle mål i den nuværende fase opnået?
- ✓ Er der ændret forudsætninger i projekttrekanten, som ændrer business casen?

Formålet med projektetableringsfasen er at få **skabt grundlaget for selve styringen af projektet** samt medvirke til at afstemme forventninger. Det kan ske ved at lave detailplanlægning af projektet i form af udarbejdelse af et projektgrundlag.

Projektgrundlaget er af afgørende betydning for, at projektet kommer rigtigt fra start og er det daglige arbejdsdokument, som bygger videre på de overordnede beskrivelser af rammer for projektet i kommissoriet. Projektgrundlaget er dermed et styringsredskab, igennem hvilket projektlederen kan følge op på de enkelte aktiviteter og leverancer. Foruden en beskrivelse af projektorganisationen og projektmålene, jf. afsnit 2 og 4, kan projektgrundlaget indeholde:

- Milepælsplan
- Tids- og leveranceplan
- Risikoanalyse

Projektgrundlaget godkendes af styregruppen, så det kan fungere som rammen, projektgruppen løser sine opgaver inden for. Projektgrundlaget skal samlet set:

- Skabe overblik over opgavernes indhold, omfang og forventede ressourcetræk
- Afstemme forventninger mellem projektgruppen, styregruppen og eventuelle følgegrupper
- Medvirke til at styre og gennemføre løbende opfølgning på projektgruppens arbejde

- Definere projektets samlede tidsplan og overgangen til driftsorganisationen

5.1.1 Milepælsplan

Milepæle i projektgrundlaget er **et middel til entydig formulering af de mellem- og slutresultater, som skal nås i projektføreløbet**. At arbejde med milepæle vil lidt forenklet sige at fokusere på målene frem for på midlerne, hvorved milepælene udgør den daglige styringsplan og er et nyttigt uddelegeringsredskab for projektlederen.

I langvarige projekter er milepæle særligt vigtige, fordi de derved fungerer som **delmål undervejs i projektføreløbet**. Der kan således være en tendens til, at business casen og de overordnede mål for projektet (se afsnit 4) glider i baggrunden, når et projekt varer flere år. Milepælene ligger nærmere i tid og kan derfor lede projektet i den rigtige retning og holde deltagerne på sporet. Skift mellem faser vil typisk være beskrevet nærmere i milepælsplanen, da de er tæt sammenhængende med konkrete leverancer og opfyldelse af milepæle/delmål.

Milepæle forstås som:

- Beslutningspunkter ved overgangen til en ny fase i projektføreløbet
- Leverancer, som er tidskritiske eller forbundet med usikkerhed
- Koordinationspunkter, hvor arbejdet på flere områder skal færdiggøres til et fælles tidspunkt
- Godkendelser, interne såvel som eksterne
- Ansvarsoverdragelser til og fra projektorganisationen

Milepæle kan dermed både forstås som begivenheder, der er afgørende for **styringen** af projektet (eks. uddannelse af alle medarbejdere til at kunne varetage et fuldt implementeret it-system) og som **interne "energimilepæle"** i projektet, som ikke direkte involverer eksterne, men som er betydningsfulde begivenheder for projektgruppen og dens arbejde (eks. at uddannelsesforløbets praktiske forhold er planlagt). Milepæle kan også være fastsat af eksterne omstændigheder, fx hvornår en lov træder i kraft eller hvornår en leverandør afleverer sin leverance.

Det vil være realistisk at opstille **tre-seks overordnede milepæle pr. fase** i projektet, fordi de derved kan medvirke til at skabe overblik over fasernes leverancer. De enkelte milepæle kan med fordel underopdeles og gradueres. Det kræver omhu at formulere en milepæl præcist og entydigt. **Milepæle bør derfor beskrives som det synlige produkt eller en given tilstand på udvalgte fikspunkter**. En fælles udarbejdelse af milepæle i projektgruppen kan desuden bidrage til at skabe et større ejerskab.

5.1.2 Tids- og leveranceplan

Tids- og leveranceplan er et direkte produkt af milepælsplanen. Når milepælsplanen er lavet, er det muligt at angive, hvornår de forskellige milepæle skal være indfriet og hvilke aktiviteter, der skal planlægges. Tids- og leveranceplanen er dermed et operationelt redskab for både projektledere og projektgruppen, hvori det **angives, hvilke leverancer og produkter, projektet skal generere over tid** i hele projektføreløbet, herunder hvem, der er ansvarlig for leverancen.

Et vigtigt led i denne plan er eksempelvis at sikre, at der er planlagt et passende antal møder og faglige kvalitetssikringsaktiviteter, at styregruppe og følgegruppe inddrages løbende og at der sker en fast afrapportering og opfølgning på projektets fremdrift. Det kan også være at sikre, at

projektets og leverandørens tids- og leveranceplan lever et fælles liv, hvor der både afsættes tid til test af en leverandørs leverance og til projektets egne leverancer til leverandøren. Alle aktiviteter skal gengives i tids- og leveranceplanen med et start- og sluttidspunkt.

5.1.3 Risikoanalyse

Projektgrundlaget indeholder også en risikoanalyse, som bygger videre på den overordnede risikoanalyse i kommissoriet. Formålet med en risikoanalyse er dels at kortlægge, hvilke risici, der vil kunne influere på projektets grundvilkår (projekttrekanten), dels at beskrive, hvordan disse risici håndteres. Risikoanalysen kan desuden pege på, hvilke risici, der er de største og mest sandsynlige, så det bliver muligt at tilrettelægge sin styring og opfølgning på de vigtigste risici.

En risiko består altid af sandsynligheden for en hændelse samt konsekvensen af den pågældende hændelse. Derfor kan en begrænsning af en risiko både ske i form af **forebyggelse**, så hændelsen bliver mindre sandsynlig eller **afhjælpning**, så konsekvenserne begrænses.

Et eksempel på en risiko er, når driftsopgaver i en kortere periode ikke kan løses i en organisation, fordi der skal konverteres til et nyt it-system. Her vil en risikoanalyse anskueliggøre:

- Hvor stort et produktionstab, der vil være tale om i perioden
- Hvordan man på forhånd håndterer udfordringerne for driften
- Hvordan man imødekommer brugere eller kunder, der rammes af konverteringen

Risikoanalysen bør udføres af medarbejdere, der har indblik i det relevante fagområde. Det kan derfor både være projektgruppens deltagere, der skal definere de forskellige risici, og det kan ske gennem inddragelse af fageksperter fra eksempelvis følgegruppen. Risikoanalysen bør justeres og tilpasses efterhånden som projektet skrider frem og kendskabet til risici og løsninger heraf øges.

5.2 Gennemførelsesfasen

I denne fase udføres selve projektet og dets leverancer realiseres. Det er her, den løbende opfølgning på projektets resultatmål iværksættes og gennemføres. For projektlederen er opgaverne i denne fase at holde sammen på projektgruppen, at holde de ansvarliges fokus (styregruppe og følgegruppe) og sikre et smidigt samarbejde med leverandøren. Opgaven for projektlederen er derfor også at justere planerne, hvis det er nødvendigt eller fordelagtigt, jf. afsnit 3 om projekttrekanten.

Gennemførelsesfasen vil typisk være den længstvarende.

Det er således i gennemførelsesfasen, at løsningen, som projektet skal levere, udvikles og testes. Det vil således også være i denne fase, at leverandøreren spiller en central rolle, hvilket betyder, at projektlederens rolle i høj grad bliver leverandørstyring. Driftsorganisationen skal desuden være klar til at overtage projektet, som konkret finder sted i forankrings- og gevinstrealiseringsfasen.

5.3 Forankringsfasen

I denne fase forberedes overdragelsen af projektet til driftsorganisationen. Det er ligeledes her, projektet eventuelt bliver evalueret og efterfølgende formelt lukkes.

Det er særligt afgørende, at der i forankringsfasen sker en høj grad af koordination mellem projekt- og driftsorganisationen (dvs. styregruppe, projektgruppe og den fremtidige ledelse). Eksempelvis er det vigtigt at inddrage projektgruppens erfaringer i planlægningen af idriftsættelsen, hvor det aftales, hvordan forankringen og ansvarsfordelingen konkret finder sted.

5.4 Driftsfasen (gevinstrealisering)

I denne fase er projektet formelt lukket og er overgået til drift. Det er også her, at gevinstrealiseringen for alvor finder sted. De gevinstansvarlige skal derfor sørge for at bygge bro mellem projektføløbet og driftsorganisationens overtagelse af ansvaret, da de spiller en afgørende rolle i den fremtidige sikring og måling af, at formålet med projektet opfyldes.

Bilag: Indhold i et kommissorium

I kommissoriet beskrives de overordnede rammer og indledende forventninger til projektets konsekvenser, resultater ressourceforbrug, udgifter og gevinster. Der lægges ligeledes en overordnet plan for, hvordan den samlede organisering kommer til at se ud – indeholdende styregruppe, projektledelse, projektgruppe, følgegruppe og øvrige ansvarlige.

Kommissoriet bør ligeledes indeholde en **overordnet tids- og leveranceplan**, med centrale milepæle, en **overordnet risiko- og interessentanalyse** samt en **plan for gevinstrealisering**. Herved bliver det tydeligt for såvel ledelsen i driftsorganisationen som for deltagerne i projektet, hvordan projektet skal skride frem, hvordan ressourcefordelingen ser ud, hvem der skal involveres hvornår, og hvilke resultater der skal opnås.

I risikoanalysen beskrives, hvordan man vil håndtere evt. begivenheder, som kan betyde skred i ressourceforbruget, kvaliteten af projektets leverancer og overholdelse af deadlines, så der er **sikkerhed for, at projektets leverancer kan nås inden for den afsatte tid og med de afsatte ressourcer og med den rette kvalitet.**

I interessentanalysen skal det fremhæves, hvilke personer eller enheder, der har interesse i projektet. Det være sig både dem, som projektet omfatter og hvis arbejde, projektet er til gavn for og dem, hvor projektet potentielt griber forstyrrende ind i deres hverdag. **Interessentanalysen skal gennemføres for at sikre, at projektets formål, mål og succeskriterier er attraktive for de væsentligste interessenter, så interessenterne ser en fordel i, at projektet gennemføres.** Den kan desuden bruges til at planlægge beslutningsprocessen i projektet, så den rette interessentinddragelse finder sted i sammenhæng med de enkelte og relevante beslutninger.

Endelig bør kommissoriet indeholde en langsigtet beskrivelse af, hvordan projektet indtænkes i driftsorganisationen, når projektperioden er afsluttet. Der bør således opstilles **mål for gevinstrealisering**, og det skal sikres, at der efter projektperioden sker opfølgning på, hvorvidt projektets drift forløber planmæssigt og når det overordnede formål.

Når kommissoriet er godkendt af de relevante ledere/politikere, er det tid til at udpege den række af personer, der skal tilknyttes projektet. Disse beskrives enkeltvist i det følgende.