

## LEDELSESRESUMÉ

### Estimering af kommunernes interne ressourcetræk ved implementering af monopolbrudsprojekterne

Seks kommuner og KOMBIT har afholdt en workshop med det formål at kunne give kommunerne en indikation af, hvilket internt ressourcetræk de står over for i de kommende år som følge af monopolbrudsprojekterne, og hvordan ressourcetrækket forventes at falde i forskellige projektfaser.

Det estimerede ressourcetræk ligger på ca. 4.000 timer pr. projekt (Kommunernes Sygedagpengesystem, Kommunernes Ydelsessystem og SAPA) for hele projektperioden. Hertil kommer et overhead til deltagelse i de orienteringsmøder, arbejdsgruppeaktiviteter mv., som KOMBIT indkalder til. Estimatet skal tilpasses til de lokale forhold i kommunen og antallet af tilsluttede brugere til hver af de nye løsninger.

Dette er et første bud på estimater for ressourcetrækket, som kan inspirere det lokale kommunale arbejde med monopolbruddet. Der vil på sigt blive reestimeret mhp. at give mere præcise estimater til kommunerne. Estimaterne giver et overordnet skøn for ressourcetrækket i forskellige projektfaser. Det er centralt, at kommunerne tilpasser estimaterne til lokal kontekst.

Der skal udføres en del forberedende aktiviteter i Q4 2013 og Q1 2014. Det drejer sig bl.a. om fastlæggelse af projektorganisering, forankret på direktionsniveau, indarbejdelse af relevante udbudskrav i kommunernes løbende udbudsforretning, modning af organisationen samt kortlægning af behov for og planlægning af eventuelle opgraderinger af kommunens nuværende it-plattform. Aktiviteterne skal være gennemført inden de enkelte projekter udrulles.

Et halvt år før de enkelte projektudrulninger skal gennemføres i kommunen, starter de nære projektaktiviteter op – der kan dog godt blive udmeldt yderligere aktiviteter i drejebogen, som skal gennemføres før dette tidspunkt.

Ressourcetrækket for de indledende aktiviteter ligger i Q4 2013 og Q1 2014. Herefter kommer Støttesystemerne fra Q2 2014 og resten af 2014, mens de sidste tre systemer (SAPA, Kommunernes Ydelsessystem og Kommunernes Sygedagpengesystem) trækker ressourcer i 2015 og 2016.

Til brug for den indledende fase er der udarbejdet en bruttoliste med forberedende aktiviteter, som kommunerne skal undersøge og træffe beslutninger om i forhold til egen kommune, jf. bilag 1.

Til brug for estimeringen af ressourcetrækket på de konkrete projekter er der udarbejdet en estimeringsmodel – se bilag 2 – fordelt på konkrete projektaktiviteter, som kommunerne selv kan tilpasse efter antal systembrugere og valgt implementeringsstrategi.

De seks deltagende kommuner til workshoppen vurderer, at alt afhængig af de lokalt trufne valg, kan der være et behov for konkrete investeringer, mens hovedparten af projektaktiviteterne vil være et træk på interne ressourcer. Der kan dog være behov for at rekruttere flere ressourcer, hvis ressourcetrækket ikke kan klares inden for det eksisterende antal medarbejdere.

KOMBIT siger tak til de seks deltagende kommuner: Guldborgsund, Herning, Horsens, Randers, Ringkøbing-Skjern og Tønder kommune.

## NOTAT

### **Estimering af kommunernes interne ressourcetræk ved implementering af monopolbrudsprojekterne**

#### **Baggrund og formål**

Kommunerne har overfor KOMBIT efterspurgt input til at estimere det interne ressourcetræk ved implementering af de kommende fem monopolbrudsprojekter: SAPA, Kommunernes Sygedagpengesystem (SDP), Kommunernes Ydelsessystem, Rammearkitekturens støttesystemer og Serviceplatformen. Projekterne implementeres i kommunerne over årene 2014 - 2016.

Formålet med nærværende dokument og bilag er at give kommunerne konkret inspiration til, hvornår og hvor de kan forvente et givent ressourcetræk samt hvilke projektaktiviteter de står overfor. Kommunerne kan herefter tilpasse opgaver og ressourcetræk til egen kommune.

#### **Metode og produkt**

KOMBIT har afholdt workshop med Guldborgsund, Herning, Horsens, Randers, Ringkøbing-Skjern og Tønder kommuner. Formålet med workshoppen var at få kommunernes input til projektaktiviteter, tidsforløb og timeestimer samt at få input til, hvordan estimeringsopgaven kommunikeres til kommunerne. Deltagerne fra kommunerne er udvalgt, da de for nylig har afsluttet eller er midt i et lignende it-implementeringsprojekt.

Overordnet set er det vanskeligt at estimere alle omkostningerne i de enkelte kommuner i en generel model. Der vil være behov for kommunale tilpasninger, ligesom det for nogle omkostninger endnu er for tidligt at estimere dem. De lokale tilpasninger afhænger blandt andet af kommunernes tilgang til projekterne og deres nødvendige it-investeringer.

Derfor leverer KOMBIT en bruttoliste med projektaktiviteter, som kan danne grundlag for kommunernes strategiske afklaring i den indledende projektfase. Til de konkrete projektudrulninger leverer KOMBIT en model med et bud på timeestimer, som kommunerne selv kan arbejde videre med og tilpasse de enkelte projekter og den besluttede implementeringsstrategi. Timeestimerne og projektaktiviteterne er fastlagt ud fra beskrevne antagelser og forudsætninger i bilag 2, og som er gennemgået med de deltagende kommuner på workshoppen.

#### **Tilgang til implementeringsopgaven**

Implementeringen af monopolbrudsprojekterne forudsætter kommuneaktiviteter i to faser.

1. En indledende fase, hvor de strategiske beslutninger for implementeringen bliver truffet. Det vil sige projektorganiseringen fastlægges pr. projekt samt gennemførelse af forberedende aktiviteter
2. En projektfase, hvor alle projektaktiviteterne bliver gennemført for de enkelte projekter.

Den indledende fase ligger i Q4 2013 og Q1 2014. Her etableres som det første en projektorganisation med en beslutningsdygtig styregruppe og projektleder, der kan styre og lede den indledende fase.

Projektfasen for de enkelte projekter forventes som udgangspunkt igangsat ca. 6 mdr. før den konkrete udrulningsfase for de enkelte systemer i kommunerne, jf KOMBIT's tidsplan for monopolbrudsprojekterne (se nedenfor). Der kan blive tale om en bølgeimplementering, hvor erfaringerne fra de første kommuner genbruges i de efterfølgende kommuner.

### Indledende fase: Q4 Q 2013 - Q1 2014

KOMBIT forudsætter, at alle kommuner som det første og med udgangen af 2013 har etableret en projektorganisation pr. projekt, der består af en styregruppe og en projektleder. Nogle kommuner oplyser, at de vil etablere en styregruppe, en programkoordinator (programleder) og en projektgruppe for hvert projekt med egen projektleder.

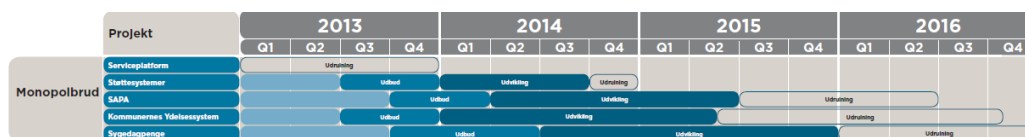
Formålet med en tidlig organisering er at skabe et struktureret grundlag, hvor kommunerne kan træffe de nødvendige strategiske beslutninger for de kommende implementeringsopgaver. Eksempelvis afdække behovet for eventuelle nødvendige investeringer samt besvare spørgsmål fra KOMBIT i udbuds- og udviklingsfasen. Det anbefales, at styregruppen består af en formand og en repræsentant for de forvaltningsområder, der skal modtage systemerne. Det er afgørende, at styregruppen forankres på direktionniveau for at sikre den nødvendige beslutningskraft.

I bilag 1 er der en bruttoliste over de aktiviteter, som kommunerne kan lade sig inspirere af i Q1 2014 og træffe beslutning om at igangsætte. De beslutninger, der træffes i den indledende fase, vil have betydning for ressourcetrækket for de enkelte projekter og for opstartstidspunktet.

De seks deltagende kommuner til workshoppen vurderer, at alt afhængig af de lokalt truffe valg, kan der være et behov for konkrete investeringer, mens hovedparten af projektaktiviteterne vil være et træk på interne ressourcer. Der kan dog være behov for at rekruttere flere ressourcer, hvis ressourcetrækket ikke kan klares inden for det eksisterende antal medarbejdere.

### Internt timetræk, projektestimeringsmodel

KOMBIT opererer med tre faser i tidsplanen. En udbuds-, udviklings-, og udrulningsfase.



Kilde: [http://www.kombit.dk/sites/default/files/user\\_upload/documents/Monopolbrud/Tidsplan\\_monopolprojekter.pdf](http://www.kombit.dk/sites/default/files/user_upload/documents/Monopolbrud/Tidsplan_monopolprojekter.pdf)

De to første faser ledes og styres af KOMBIT, men der vil være et løbende kontaktbehov til kommunerne i den periode, ligesom kommunerne bl.a. skal gennemføre de aktiviteter og beslutninger, som fremgår af drejebogen. Det understøtter derfor vigtigheden af, at kommunerne har etableret en projektorganisation i Q4 2013 som beskrevet ovenfor.

På workshoppen var der enighed om, at de enkelte kommuner som udgangspunkt skal i gang med de konkrete projektaktiviteter et halvt år før udrulningsfasen påbegyndes. Der kan være kommuner, som skal i gang før, grundet kommunens størrelse, eller hvis de skal igangsætte andre forberedende aktiviteter. Det vil afhænge af, hvilke strategiske beslutninger der træffes i den indledende fase i de enkelte kommuner. *Det er i den forbindelse vigtigt, at kommunerne er opmærksomme på indholdet i Kommunernes drejebog for monopolbruddet, da en række aktiviteter skal igangsættes tidligere end et halvt år før påbegyndelsen af udrulningsfasen.*

KOMBIT har i samarbejde med de seks kommuner udarbejdet en estimeringsmodel fordelt på forskellige projektaktiviteter. Modellen er inddelt i fire hovedområder, Projektorganisering, Projektlejelse, It-fagligt og Fagligt område. Områdernes ressourcetræk er herefter fordelt ud på de seks projektfaser, som vist i tabel 1 nedenfor. Timeestimerne er baseret på 75 brugere på systemet og summer op til et timetræk på i alt 3929 timer for hele perioden. Hertil kommer et overhead til deltagelse i de orienteringsmøder, arbejdsgruppeaktiviteter mv., som KOMBIT indkalder til.

**Modellen gælder for et projekt og skal tilpasses de enkelte projekter alt efter, hvor mange brugere der skal på systemet og hvor tværgående systemet er.**

Eksempelvis har støttesystemerne kun en eller to administrative brugere og projektet vil derfor kun anvende få timer til eksempelvis undervisning, brugerrettigheder mv.

Nærmere forklaring følger i bilag 2. De tre mest ressourcekrævende projekter er: SAPA, Kommunernes Sygedagpengesystem (SDP) og Kommunernes Ydelsessystem.

Desuden skal estimatet tilpasses til de lokale forhold i kommunen, og vil bl.a. afhænge meget af kommunens ambitionsniveau, som kan spænde fra ren systemimplementering til fokus på gevinster, potentialer ved omlagte arbejdsgange, høst af kvalitative gevinster mv.

Tidsperioderne skal tilpasses KOMBITs overordnede tidsplan. Tidspunktet for udrulningsfasen i den overordnede tidsplan er styrende for kommunernes opstartstidspunkt. Det vil sige, at hvis en kommune skal starte udrulning af Sygedagpengesystemet 1. januar 2016, så skal kommunen påbegynde opstartsfasen 1. juli 2015 og forberedelsesfasen 1. august 2015.

**Tabel 1: Timeestimer for de fire hovedområder.**

Timer ved 75 brugere	Q4 2013	Q1 2014	Opstart	Forberedelse	Udrulning	Afslutning	Timer I alt
	(Udbud)	(Udvikling)					
Tidsperiode	Løbende	Løbende	1mdr	5 mdr	4 mdr	1 mdr	-
Projektorganisering	30	30	10	50	40	10	170
Projektledelse	45	45	120	450	480	90	1.230
It fagligt område	10	15	-	99	38	-	162
Fagligt område	-	10	-	1.215	1.133	10	2.368
<b>I alt - Timer</b>	<b>85</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>1.814</b>	<b>1.690</b>	<b>110</b>	<b>3.929</b>

De fire hovedområder indeholder i hovedtræk følgende aktiviteter:

Styregruppe: Der er estimeret med månedlige styregruppemøder

Projektledelse: Hovedaktiviteten er ledelse og styring af projektet, herunder projekt-mobilisering, ressourcestyring, risikoanalyse og -rapportering, interessenthåndtering, kommunikation om projektet og leverandørstyring mv. Alle projektaktiviteterne skal planlægges og der skal ske løbende opfølgning på fremdrift.

Det vurderes, at SAPA skal bemannes med en projektleder på hvert projekt, mens der endnu ikke er taget stilling til, om der kan være tale om samme projektleder for Kommunernes Ydelsessystem og Sygedagpenge eller en projektleder pr. projekt. KOMBIT vender tilbage med udmeldinger om dette. Bemanningen afhænger af kommunens størrelse, og de store kommuner kan forvente øget bemanning.

It-faglige ressourcer: Der vil være et ressourcetræk på it-afdelingen til selve projekt-udrulningen, men der kan være et større forarbejde alt efter, hvor opdaterede kommunernes it-systemer er. Ressourcetrækket til it-afdelingen er primært til test, opsætning af testmiljøer, datamigreringsbistand samt tildeling af brugerrettigheder.

Fagligt område: Der forventes et pænt timetræk i de fagligt berørte områder. Omfanget af ressourcetrækket vil blandt andet afhænge af oprydningens behov i nuværende systemer og sager, niveauet for implementering af nye arbejdsgange og undervisningsbehov samt tildeling af brugerrettigheder.

I bilag 2 specificeres timeestimerne på konkrete aktiviteter under de fire hovedområder - fordelt på projektfaserne. Estimerne er givet ud fra forskellige antagelser, som er beskrevet i bilaget og vendt med de seks kommuner. Det er forventningen, at kommunerne selv justerer timeantallet til alt efter valgt implementeringsstrategi og antal aktive brugere på systemet. I bilag 2 er det ligeledes synligt, hvilke aktiviteter der typisk skaleres alt efter antallet af brugere. Det kan eksempelvis være timer til undervisning.

#### **Hvornår forventes timetrækket?**

Ud over den indledende fase, som ressourcemæssigt kan variere meget fra kommune til kommune, skal kommunerne efter KOMBIT's nuværende tidsplan starte første projektforsøg i Q2 2014 for Støttesystemerne. Hovedtrækket på interne ressourcer vil herefter være i 2015 og 2016, og vil variere alt efter de enkelte kommuners udrulningstidspunkt. Forinden er der dog en række forberedende aktiviteter, som skal gennemføres (tilføjes løbende til drejebogen), ligesom man mange steder vil skulle modne organisationen. Når tidspunktet kendes, skal projektaktiviteterne påbegyndes et halvt år

19. juni 2013

**KOMBIT**

Kommunernes it-fællesskab

før. KOMBIT vil kvalificere estimerne senere, når der er et mere præcist grundlag at estimere på.

**Videre proces**

Der vil være en løbende kommunikation mellem KOMBIT og kommunerne. KOMBIT kvalificer løbende tidsplanen, og når udrulningsplanen er endelig fastlagt kommunikeres den straks til kommunerne på [www.kombit.dk/drejbogen](http://www.kombit.dk/drejbogen).

**Bilag 1: Aktiviteter i den indledende fase, Q4 2013- Q12014**

De seks kommuner gav på workshoppen udtryk for, at det er vigtigt, at kommunerne kommer hurtigt i gang med de indledende aktiviteter. Med udgangspunkt i det, er der i dette bilag beskrevet en del aktiviteter som kommunerne skal gennemføre og træffe beslutning om, hvad de vil gøre på det givne område.

- Etablere en projektorganisation

Styregruppe og projektleder nedsættes i Q4 2013. Formålet er at beskrive den samlede projektopgave og træffe beslutning om bemanning og strategi for implementering.

- Projektledelse og -styring

Træffe beslutning om hvilken styrings- og ledelsesmæssig organisering kommunerne ønsker. Skal projekterne samles i et program med delprojektledere eller som separate projekter? En eller flere styregrupper? Skal der være referencegrupper tilknyttet projektorganiseringen? Hvilke projektværktøjer ønskes anvendt, eksempelvis Risikostyring, Interessentanalyse, Kommunikationsplan, tids- og milepælsplan mv.

- Oprydning i nuværende sager

Kommunerne skal skabe overblik over data i nuværende systemer for at kunne gennemføre en struktureret oprydning i nuværende sager. Eksempelvis skal det afdækkes, om der er arbejdet systematisk og konsistent med data i nuværende systemer, eller om den enkelte kommune står overfor en større oprydning i sagerne inden det er muligt at konvertere data til det nye system.

- Snitflader til de nuværende systemer

Sikre dokumentation og overblik af snitflader. Afklare om der skal indgås nye aftaler med snitfladeleverandørerne? Hvordan skal serviceplatformen anvendes i forhold til de enkelte systemer?

- Implementeringsstrategi – nye arbejdsgange

Kommunen skal beslutte, om den ønsker en systemimplementering, eller om man ønsker at benytte anledningen til at implementere nye og mere effektive arbejdsgange og dermed øge gevinsterne ved systemskiftet. Ønsker de enkelte kommuner at gennemføre større ændringer i arbejdsgangene, vil det betyde et større forarbejde og implementeringskraft, specielt med fokus på forandringsledelse.

Kommunerne skal blandt andet overveje, om der er overblik over nuværende arbejdsgange?

- IT-arkitektur

Skabe overblik over kommunens it-systemer, netværk og servere og vurdere, om der skal foretages en opgradering af kommunens nuværende styresystemer, office-pakke, og mail mv., samt hvilke systemer der er kernesystemer og støttesystemer? Det kan betyde, at der skal igangsættes et opgraderingsprojekt. Omfanget af dette afhænger af, i hvilket omfang kommunens it-miljø lever op til de krav, som vil blive udmeldt for hvert projekt.

- Brugerrettigheder

Der ligger en større opgave i tildeling af brugerrettigheder, specielt mapning af kommunens organisation, beskrivelse af hierarki samt beslutning om hvilke roller de enkelte medarbejdere skal have. Støttesystemerne vil bl.a. skabe rammen for



brugerstyring, men der vil være aktiviteter vedrørende tildeling af brugerrettigheder til de enkelte systemer.

- Opsigelser af kontrakter

Der skal skabes et overblik over opsigelse af kontrakter, frister mv.

- Borgerinddragelse

Koble de nye løsninger til kommunens kanalstrategi (mål for selvbetjening via nettet).

- Systemejerskab - superbrugerorganisering

Hvordan ønsker de enkelte kommuner at organisere sig internt med superbrugere/supportfunktion/systemansvarlig mv. samt en ekstern samarbejdsmodel med KOMBIT og leverandørerne.

- Konsulentbehov

Kommunerne skal overveje om det er muligt at gennemføre opgaven med egne interne ressourcer. Vil der være et behov for eksternt konsulentbistand? Hvor plejer kommunen at anvende konsulentbistand? Kan de berørte faglige område klare det ekstra ressourcetræk som projekterne kræver eller skal der kaldes vikarer ind?

## Bilag 2: Timeestimer

Nedenfor er der estimeret timer til et it- projekt med udgangspunkt i 75 brugere på systemet. Der skal ske lokale tilpasninger alt efter antal brugere og strategiske projektbeslutninger. Modellen bygger på forskellige beskrevne forudsætninger og antagelser. Modellen kan hentes i en [Excel-udgave](#), og kan benyttes til de lokale tilpasninger. Yderligere forklaringer til anvendelse af modellen er beskrevet nedenfor.

### Estimeringsmodel

Timer ved 75 brugere	Q4 2013 (Udbud)	Q1 2014 (Udvikling)	Opstart	Forberedelse	Udrulning	Afslutning	Timer i alt	Variabel aktivitet	Forudsætninger/ Antagelser
	Løbende	Løbende	1 mdr	5 mdr	4 mdr	1 mdr			
Tidsperiode									30 timer pr uge, 4 uger pr. mdr.
Projektorganisering	30	30	10	50	40	10	170		1. mdr. møde i faserne
Styregruppe	30	30	10	50	40	10	170		4 deltager, mdr. møder og 2,5 t til forberedelse og møde
Projektledeelse	45	45	120	450	480	90	1.230		
Projektorganisering	X		X						2 perioder: Projektorganisering, indledende fase og ved opstart af de konkrete projekter
Ledelse og styring	45	45	120	450	480	90	1.230	X	Alle projektledeertimer er samlet under ledelse og styring Projektledeertimerne skal primært justeres for øget tværgående koordinering og hvis projektlederen påtager sig en stor del af de udførende projektopgaver.
Gevinstrealisering		X	X			X			X er udtryk for tidspunkt
Borgerinddragelse		X		X	X	X			X er udtryk for tidspunkt
Opsigelse af kontrakter		X							X er udtryk for tidspunkt
Snitflader		X		X	X	X			X er udtryk for tidspunkt
Databehandlingsaftaler		X							X er udtryk for tidspunkt
Opnydning af sager		X		X					X er udtryk for tidspunkt
Arkivering af gammelt system		X							Der kan komme udgifter til den opgave
Arbejdsgange/processer		X		X	X				X er udtryk for tidspunkt
Parathedsanalyse og måling		X		X					X er udtryk for tidspunkt
Brugerrettigheder, planlægning		X		X					X er udtryk for tidspunkt
Uddannelse planlægning		X		X					X er udtryk for tidspunkt
Systemejer/superbruger		X							X er udtryk for tidspunkt
Sikkerhedsgodkendelse		X				X	X		X er udtryk for tidspunkt
Test planlægning				X					X er udtryk for tidspunkt
Migrering planlægning				X					X er udtryk for tidspunkt
Projektafslutning/evaluering						X			X er udtryk for tidspunkt
<b>It fagligt område</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>99</b>	<b>38</b>	<b>-</b>	<b>162</b>		
Investeringer i nyt it	10	10					20		Investeringsbeløb afdækkes i den indledende fase
Test				9			9		Opsætnings tid, 3 timer * 3 miljøer, OBS udgifter til servermiljøer
Migrering				60			60		2 uger fuld tid
Driftsprøve						20	20		5 timer i 4 uger
Sikkerhedsgodkendelse		5				5	10		
Brugerrettigheder				30	13		43	X	1 uge til opsætning og 15 timer til indtastning af brugere (10 min. pr bruger)
<b>Fagligt område</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>1.215</b>	<b>1.133</b>	<b>10</b>	<b>2.368</b>		
Opnydning af sager		10		375			385	X	10 t til vurdering af opgave, 1500 sager, 15 min. pr. sag
Arbejdsgange/processer				600	480		1.080		En fuldtidsstilling i begge faser
Uddannelse				210	450		660	X	1 dag pr bruger, 2 uger til forberedelse, 1 uge til 5 superbrugere
Brugerrettigheder				30	43		73	X	2 uger til indsamling af oplysninger+ ledertid, 10 min pr. medarb.
Test						130	130		5 tester i 5 timer i ugen i 4 uger plus 1 uge forberedelse
Migrering / efterreg.						30	30		En uge
Systemejer/superbruger.org								X	Timer som i dag eller tilpasset ny beslutning
Projektafslutning/evaluering						10	10		
<b>I alt - Timer</b>	<b>85</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>1.814</b>	<b>1.690</b>	<b>110</b>	<b>3.929</b>		

### Uddybende forklaringer

Generelt bygger timeestimerne på at der arbejdes 30 timer pr. uge, 6 timer pr. dag og 4 uger pr. måned.

I kolonnen "variabel aktivitet" er de aktiviteter markeret, som primært er følsom for antal brugere og som skal skaleres op eller ned.

Generelt er der uddybende bemærkninger til tallene i kolonnen "forudsætninger og antagelser", som ligger til grund for beregningerne i de enkelte celler.

Under projektledelse er der indsat et samlet timeestimat for ledelse og styring. De indsatte krydser ud for opgaverne giver en indikation af, hvornår aktiviteterne skal løses. De samlede timer til projektledelse vil i høj grad være afhængig af projektets tværgående karakter og i hvor høj grad projektlederen er udførende på de enkelte opgaver. Det vil øge timeantallet til henholdsvis koordinering og opgaveløsning.

Eksempel:

Under fagligt område ved aktiviteten "undervisning" er der i cellen med de 450 timer muligt at ændre antallet af brugere fra 75 til eksempelvis 20 brugere.

Tanken er, at kommunerne går de enkelte aktiviteters antagelser og forudsætninger igennem og tilpasser, brugerantal, dage, timer mv. i de enkelte celler, så det afspejler de lokale kommunale forhold, som vil være gældende for de enkelte projekter.