

Januar 2017  
2. udgave

# Projektgrundloven 2.0

**KOMB:T**

Kommunernes it-fællesskab

# Indhold

<b>KOMBITs 10 projektprincipper</b> . . . . .	4
<b>Projekternes governance</b>	
Governancestruktur . . . . .	6
<b>Ledelse, roller og ansvar i projekterne</b>	
Projektlederen er daglig leder for alle i projektet . . . . .	8
Projektteamet tager et fælles ansvar for projektet . . . . .	8
Trivsel i projekterne . . . . .	9
Faglig eskalation når KOMBIT-beslutninger er truet . . . . .	9
Ledelse i KOMBIT . . . . .	9
<b>KOMBITs projektfaser</b> . . . . .	10
<b>De fem projektfaser</b> . . . . .	11
<b>Projekters leverancer i de fem projektfaser</b> . . . . .	12
Eksempler på centrale SKAL-leverancer i projekternes fem faser . . . . .	13
<b>KOMBITs projektorganisering</b> . . . . .	14
<b>Projektrollernes missioner</b> . . . . .	15

KOMBIT har en unik rolle i det offentlige digitaliseringslandskab. KOMBIT skal sikre, at kommunerne har tidssvarende og prisbillige løsninger, som styrker den kommunale opgaveløsning – enten via fælles it-løsninger der til stadighed forbedres, via infrastruktur og snitflader eller via krav i kommunernes udbud.

Det gennemsyrrer vores arbejde, at vi skal skabe værdi for kommunerne som en del af den kommunale sektor. Vi har en projektorganisation, fordi projekter fastholder vores fokus på leverancer, som er brugbare for kommunerne, og fordi projekter lægger op til en løbende omprioritering af vores ressourcer, efter hvor værdien for kommunerne er størst.

Langt de fleste projekter i KOMBIT er kommuneprojekter, som skal styrke kommunernes digitalisering, men også større interne tiltag i KOMBIT er projektorganiseret.

Projekterne er således den bærende enhed i KOMBITs organisering med projektlederne som de primære daglige ledere. Projektlederne skal skabe rum for, at alle i projektteamet tager et fælles ansvar for projektet,

så alle roller bliver dækket og opgaver løses med brug af vores fælles metoder. I projekterne har vi tillid til hinandens dømmekraft og handlekraft, vi bruger vores sunde fornuft, tilpasser os virkeligheden og løser opgaverne smidigt og ubureaukratisk.

Projektgrundloven er rammeværket for styring af de fælleskommunale it-projekter, og til dels også for KOMBITs interne projekter.

Projektgrundloven understøtter KOMBITs voksende og mere komplekse projektportefølje, hvor forvaltning og videreudvikling har større vægt. Hvert enkelt projekt skal også medvirke til en sammenhængende kommunal opgaveløsning på tværs af it-løsninger og leverandører.

Med udgangspunkt i projektgrundloven vil vi styrke vores evne til at realisere projekter inden for aftalte rammer for tid, omfang og business case.

Thomas Rysgaard Christiansen, januar 2017



## KOMBITs 10 projektprincipper

- 1 Involver **kommunerne** tæt i hele projektets styring og opgaveløsning
- 2 Styr efter **business casen** i hele projektforløbet – også under forvaltning og videreudvikling
- 3 Fokuser på at skabe **leverancer**, der giver værdi for kommunerne
- 4 Opsøg og tag ved lære af andres **erfaringer** – og del ud af dine egne
- 5 Fastlæg **roller og ansvar** i projektets organisation – med brug af KOMBITs projektroller
- 6 Afstem med projektejer ved risiko for **afvigelse** fra planen (omfang, tid, business case)
- 7 Opdel projektet i **faser og arbejdsopgaver** med en fornuftig planlægningshorisont
- 8 Brug KOMBITs **metoder og styringselementer** – tilpasset projektets omgivelser
- 9 Involver **leverandørerne** åbent og på lige vilkår – også før kravmaterialet formuleres
- 10 **Begræns** omfanget af første version af projektets it-leverancer – og planlæg videreudvikling



# Projekternes governance

KOMBIT anvender tre kriterier for prioritering af mulige projekter og ændringer:

1. **Business case** for kommunerne (KOMBIT lægger pengene ud for kommunerne)
2. **Efterspørgsel** fra kommunerne (typisk kun projekter der potentielt efterspørges af 98 kommuner)
3. **Politisk behov** for kommunerne som sektor (typisk udtrykt ved politiske mål i KL eller KL's årlige økonomiaftale med regeringen)

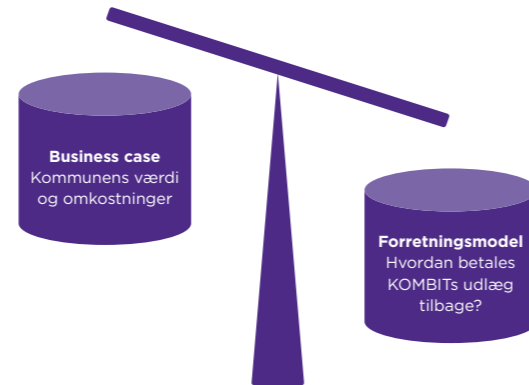
Opstart af et projekt forudsætter en business case og en forretningsmodel. Business casen inkluderer projektets formål, succeskriterier, omfang (scope), værdi og omkostninger for kommunerne, budget for KOMBITs indtægter og omkostninger, tidsplan samt risici. Hertil kommer forretningsmodellen, der beskriver, hvordan de penge, som KOMBIT lægger ud på kommunernes vegne, kommer ind igen. Projektet kan gennemføres, når kommunerne har givet forpligtende tilsagn om at betale for projektet, eller hvis projektet er lovpligtigt.

## Governancestruktur

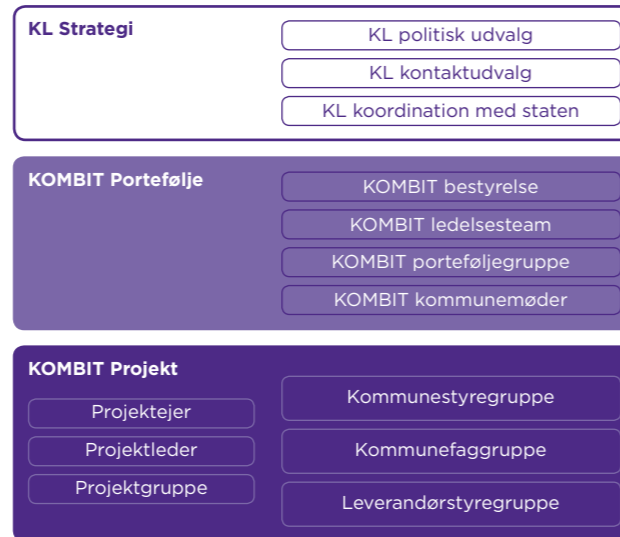
KOMBIT er kommunernes it-fællesskab og repræsenterer en delmængde af hver enkelt kommunes it-styring, som kommunen har bedt KOMBIT om at varetage. Kommunerne spiller derfor hovedrollen i governance-strukturen omkring det enkelte projekt og for KOMBITs samlede portefølje.

**KOMBITs ledelsesteam** godkender projektbevillinger med omkostninger op til 5 mio. kr. (fx analyserne i en idefase). Større bevillinger behandles af **KOMBITs bestyrelse**, som primært består af kommunale borgmestre. Bestyrelsen vedtager også strategien for KOMBIT, som sammen med de tre kriterier ovenfor er styrende for prioritering af porteføljen.

## Business case og forretningsmodel

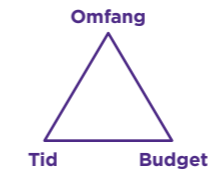


## Projekternes governancestruktur



Projektforslaget vurderes ud fra business casen, og **KOMBITs projektejer** tager stilling til placering i projektporteføljen: Hvilke andre projekter er der afhængigheder til, og hvor skal ressourcerne komme fra? Prioriteringen af porteføljen omfatter også større releases med videreudvikling af kørende it-løsninger.

Det er **projektejer**, der over for ledelsesteamet har ansvar for projektet. Dette ansvar delegeres i det daglige til **projektlederen** inden for de tolerancer på omfang, business case og tid, som er aftalt med projektejer. Projektejer og projektleder holder periodiske statusmøder, hvor der rapporteres på projektets fremdrift, business case, trivsel mv.



## Projektets rammer: Projektretanten

Fastlægges ved godkendelse af business case og justeres ved eskalation

Udgør projektlederens ledelsesrum i forhold til projektets leverancer og ressourcer

## Eksempel på en projektretkant med tolerancer

Type	Beskrivelse	Mål	Tolerance
Omfang	Komplekse krav	20	+/- 5
	Simple krav	100	+/- 20
Tid	Go-live	20/12-2017	- 3 måneder
	Varighed	20 måneder	+/- 14 dage
Budget	Eksterne udgifter	40 millioner	+ 1 million/- 3 millioner
	Intern tid	10.000 timer	+/- 500 timer

KL og KOMBIT har aftalt en governancemodel for kommuneprojekter, hvor kommunerne deltager i projektet på alle niveauer. Projektets **styregruppe** omfatter repræsentanter for mindst to kommuner på ledelsesniveau, hvoraf en kommune er formand for styregruppen. Hertil kommer en repræsentant for KL samt projektejer og projektleder fra KOMBIT. Styregruppen styrer projektet med hensyn til projektets business case, omfang og tid. Desuden etableres en **faggruppe** med flere repræsentanter for kommunerne på fagligt ekspertniveau, som arbejder med det konkrete indhold i projektet baseret på en dyb forståelse af kommunernes opgaveløsning, lovgivningen mv. Derudover deltager alle kommuner i **workshops** efter behov på fagligt ekspertniveau, hvor man drøfter indholdet af projektet.

De kommunale medlemmer af styregruppen kan fremlægge planerne for projektet en gang om året på et **kommunemøde**, der behandler planerne for en gruppe af beslægtede fælleskommunale it-projekter og -løsninger. Her er alle kommuner repræsenteret på direktionniveau.

Såfremt projektet har behov for at afklare de politiske og strategiske rammer for projektet, som kommunerne måtte have i fællesskab som sektor, så sker dette via **KL** - fx i regi af KL's administrative eller politiske udvalg på forvaltningsområderne eller i KL's bestyrelse. Afklaringer med **statslige myndigheder** om strategiske rammer, om lovgivning eller om konkrete aftaler om sammenhæng til statslige it-løsninger sker ligeledes via KL, eventuelt via en særskilt styregruppe over for staten.

Når projektet indebærer et fælles it-indkøb, har projektet desuden en **styregruppe med it-leverandøren**.

# Ledelse, roller og ansvar i projekterne

## Projektlederen er daglig leder for alle i projektet

Projektlederen har det overordnede ledelsesmæssige ansvar for, at projektet leverer i forhold til mål og rammer i projektets ProjektInitieringsDokument (PID) og inden for de rammer og værdier, som gælder i KOMBIT. Projektlederen har den daglige ledelse af alle projektdeltagere. Projektlederen leder, fordeler og prioriterer den daglige opgaveløsning og skaber rammer for trivlsen i projektet. For medarbejdere, som er på flere projekter på samme tid, samarbejder projektlederne om at løse eventuelle prioriteringskonflikter.

På større projekter kan projektlederen få hjælp af en anden projektleder, der bistår med styringen af projektet efter aftale med projektlederen, men som ikke har et formelt ledelsesansvar. Derudover vil flere i projektet varetage et opgaveansvar for samlede arbejdsopgaver i projektet med flere bidragydere, hvilket ligeledes rummer elementer af projektledelse.

Fordelingen af ledelsesopgaver i KOMBIT er beskrevet på oversigten "Ledelse i KOMBIT" på modsatte side.

## Projektteamet tager et fælles ansvar for projektet

Projektlederen skal skabe rammerne for, at hele projektteamet tager et fælles ansvar for projektets succes, samtidig med at alle skal kende deres egen rolle og ansvar. Opgaver, som alle projekter har brug for at løse, er fordelt til generelle projektroller som fx it-konsulenter. Projektrollerne skal være dækket i de faser, hvor de er relevante, og samme medarbejder kan godt varetage flere forskellige roller.

Hver projektrolle har en afklaret mission, der beskriver rollens særlige faglige ansvarsområde i projektet, de hovedleverancer, som rollen skal levere i sit projekt og eventuelle fælles obligatoriske metoder hertil. Rollens indsats varierer afhængigt af projektets størrelse og fase.

De projektroller, som varetager metoder, politikker og sammenhæng på tværs af KOMBIT, fx arkitekter og kommunikationskonsulenter, er udpeget som specialister. For disse roller er udpeget en specialistkoordinator, der fagligt står på mål for, at indehavere af rollen i alle projekter sikrer og udvikler brugen af KOMBITs fælles metoder og politikker.

KOMBITs projektroller mv. fremgår af oversigten over KOMBITs projektorganisation på side 14. Rollernes kompetenceprofiler er uddybet i KOMBITs kompetencematrix.

## Trivsel i projekterne

Projektlederen har som daglig leder ansvaret for medarbejdernes trivsel og faglige udvikling i projektet og for at følge op på dette hos hver enkelt projektdeltager. Projektdeltagerne skal gøre projektlederen opmærksom på trivselsproblemer, fx samarbejdsproblemer i projektet, så de kan løses i fællesskab. Kan projektleder og medarbejder ikke sammen finde en løsning, involveres medarbejderens personaleansvarlige i afklaringen. Trivselsproblemer, som trods dette ikke er løst, eskaleres til tillidsrepræsentanten eller HR, og projektejer informeres.

## Faglig eskalation når KOMBIT-beslutninger er truet

Såfremt en projektdeltager er i tvivl om, hvorvidt projektet arbejder i henhold til de rammer, som KOMBIT har besluttet for projektdeltagerens ansvarsområde i projekterne, er projektdeltageren forpligtet til at eskalere dette. Eskalationen sker til projektlederen, som sammen med specialisten søger at finde en løsning.

Kan projektlederen og projektdeltageren ikke finde en løsning, hvor både projektets og KOMBITs tværgående behov tilgodeses, forelægger man sammen sagen for projektejer med en fælles vurdering af sagens stilling, alternativer og konsekvenser. Projektejers afgørelse og begrundelse præciseres på skrift. Hvis en specialist eskalerer, involveres specialistkoordinatoren i dialogen med projektejer, hvis projektleder eller specialist finder, at der er uklarhed om KOMBITs tværgående behov.

## Ledelse i KOMBIT

### Mig selv – Selvledelse

- Prioriterer imellem mine opgaver
- Søger feedback og gør PL og PA opmærksomme på resultater, udviklingsønsker mv.
- Arbejder fleksibelt og har selv fleksibilitet under hensyn til projekternes behov
- Aftaler hjemmearbejde, fravær, ferie, afspadsering med PL'ere ift. projekterne
- Opsøger opgaver i projekterne
- Opsøger prioritering hos PL'ere når påkrævet
- Tager vare på min trivsel og siger til og fra
- Sygemelder til PL'ere, PA, min evt. SK og til Receptionen

### PE/Projektejer(e) – Strategisk ledelse

- Søger ledelsesteamet om frigivelse af bevilling ved hver faseovergang pba. opdateret business case og budget
- Uddelegerer operationelt ansvar for business case, tid, scope og økonomi til PL
- Godkender eventuelle afvigelser fra tid, scope, økonomi, metoder mv.
- Beslutter ved eskalation af emner, der ikke har kunnet afklares i projektet
- Har daglig ledelse ift. projektlederen

### PL/Projektleder(e) – Daglig ledelse

- Tildeler opgaver
- Prioriterer imellem opgaver (PMO afklarer hvis PL'ere er uenige)
- Godkender tidsforbrug og udgifter
- Godkender hjemmearbejde
- Godkender fravær, ferie, afspadsering
- Følger trivsel i hverdagen, bl.a. via timesaldo
- Vurderer resultater og samarbejde i projektet til PA

### PA/Personaleansvarlige – Ansættelse og løn

- Indstiller til projektejer kredsen om resultater, samarbejde, løn, bonus, titel, arbejdstid op/ ned, personalegoder, ansættelse og afskedigelse
- Beslutter uddannelse <15.000 kr./år
- Følger trivsel generelt via timesaldo
- Rådgiver om afklaring med PL'ere mv.

### SK/Specialistkoordinator – Metodeledelse

- Indstiller metode til projektejer kredsen sammen med PL'ere i specialets metodegruppe
- Fortolker metodespørgsmål når der er tvivl
- Foreslår specialist ifm. PMO's allokering til projekter

## KOMBITs projektfaser

Det er god praksis at opdele projekter i faser, der sikrer en løbende og tæt opfølgning på projektets fremdrift, og som sikrer løbende vurdering af projektets bæredygtighed.

KOMBITs projektmodel har fem faser, som bygger på klassiske elementer fra Prince2 og ITIL. Aktiviteterne, der præger udviklingen af en ny it-løsning, er også relevante for den videreudvikling, der finder sted løbende efter idriftsættelsen. I fasen Forvaltning og videreudvikling gennemløbes samtlige fem projektfaser derfor i mindre skala for hver release af en kørende it-løsning.

Kravene til videreudvikling ved releases mv. udformes i KOMBITs database med procesmodel, regelmodel, informationsmodel og use cases, så der er sammenhæng til løsningens oprindelige specifikation og til andre løsninger.

Dette sikrer, at forretningsviden og teknisk viden omkring it-løsningen bevares under fælleskommunal kontrol, så it-leverandøren ikke får et vidensmonopol.

KOMBIT påbegynder leverandørstyringen af drift, vedligehold og videreudvikling allerede i fasen Udvikling og udrulning. Det skyldes, at løsningen skal være i sikker drift, før den kan udrulles til de kommuner, som er forudsat i business casen. Samtidig kan fx lovgivningen være i bevægelse allerede under udviklingen.

Hvis omfanget af ændringer i Forvaltning og videreudvikling er tilstrækkeligt omfattende eller komplekse, kan KOMBIT beslutte, at de skal udskilles i et særskilt projekt, som kører ved siden af forvaltningsprojektet.

**KOMBITs projektmodel**  
for nyudvikling og fortsat videreudvikling



## De fem projektfaser

### I. Ide

- Meget kort fase
- Mini-business case for projektideen
- Plan og budget for fasen Analyse og plan
- Prince2 = Start af projekt
- ITIL = Demand management

### II. Analyse og plan

- Endelig afklaring af omfang
- ProjektInitieringsDokument (PID) for hele projektet
- Fuldstændig business case i PID
- Forpligtende tilslutning fra kommuner og evt. stat
- Ultimativ beslutning om projektet
- Prince2 = Initiering af projekt
- ITIL = Demand management

### III. Krav og kontrakt

- Dialog med kommunerne om krav
- Kravspecifikation
- Dialog med it-leverandører før anskaffelse
- Aftaler med omgivende it-løsninger
- It-anskaffelse
- Opdatering af PID inkl. business case
- ITIL = Service design

### IV. Udvikling og udrulning

- Afklaring
- Udvikling og test
- Overtagelsesprøve og driftsprøve
- Service management påbegyndes
- Udrulning til kommuner ifølge business case
- Forvaltningsplan med forslag til videreudvikling
- Overlevering af emner og risici
- Prince2 = bl.a. afslutning af projekt
- ITIL = Release og deployment management

### V. Forvaltning og videreudvikling

- Alle ITIL-processer
- Videreudvikling i de fem faser per release
- Kontraktstyring af it-leverandørerne



# Projektets leverancer i de fem projektfaser

For at skabe fremdrift i projekterne har projektledere og repræsentanter for KOMBITs projektroller fastlagt de leverancer, som giver mening for ethvert kommuneprojekt. Omfanget af leverancerne kan variere efter projektets størrelse og kompleksitet. Disse leverancer er "SKAL-leverancer", som alle kommuneprojekter som udgangspunkt indeholder, medmindre særlige forhold i projektet gør det nødvendigt at afvige fra leverancerne. For disse leverancer er også udpeget vejledninger, skabeloner eller interne it-løsninger, som projekterne følger. Projektejerens tilser ved faseovergange, at SKAL-leverancerne er dækket for den gennemførte fase.

## Eksempler på centrale SKAL-leverancer i projekternes fem faser

Samtlige SKAL-leverancer, skabeloner mv. findes i KOMBITs metodematrix på Share-it.

### Faseovergang

Ved overgangen mellem to af KOMBITs projektfaser sikres, at de leverancer mv., som KOMBIT kræver, er leveret af projektet, og at kvaliteten er sikret på den måde, som er forudsat. Faseovergange i KOMBIT sker, når følgende produkter er godkendt:

1. Dokumentation af, at alle projektrollers SKAL-produkter/leverancer i fasen – og evt andre produkter jf. den aktuelle faseplan – er godkendt af relevante projektroller og eksterne parter. Dvs. overholder de kvalitetskrav, der er for de enkelte produkter. Plan indgår for udestående produkter
2. Opdateret ProjektInitieringsDokument (PID)/Forvaltningsplan, inkl. revideret business case/budget, projektplan og andre ledelsedokumenter, med fremhævelse af ændringer
3. Opdateret samlet risikoanalyse samt øvrige oplysninger, som styregruppen/projektejerens skal bruge for at vurdere projektets tilstand
4. Faseplan for den kommende projektfase (fx en forvaltningsplan, hvis næste fase er Forvaltning og videreudvikling)
5. En evaluering af fasen med oplysninger og erfaringer, der kan være en hjælp i senere faser i projektet/i andre projekter/i KOMBIT bredere set

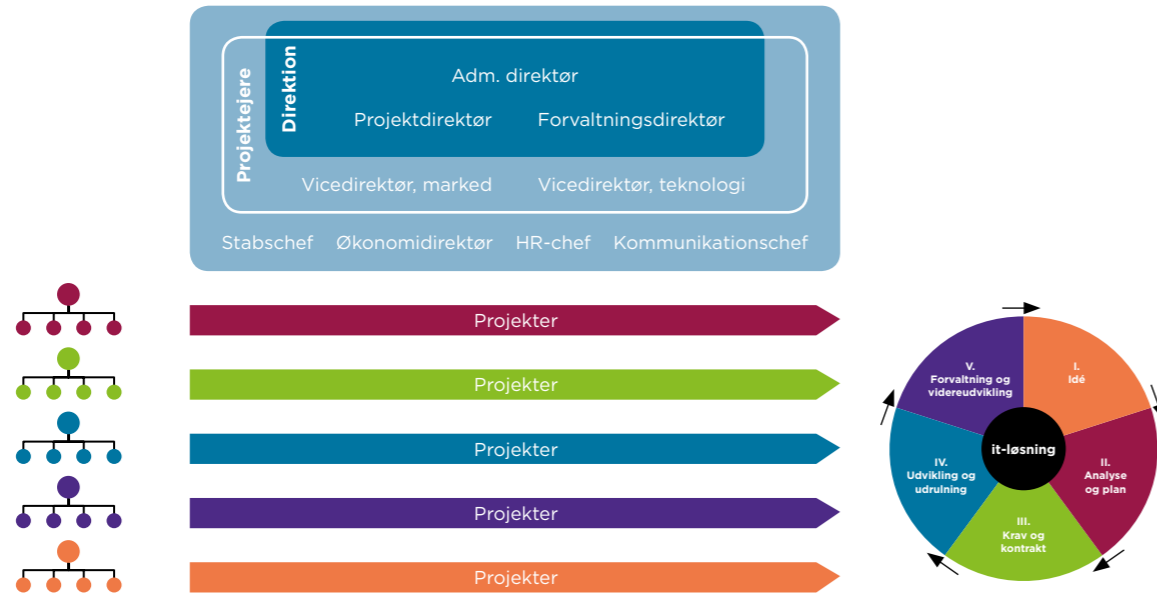
Projektejer involverer ledelsesteamet og bestyrelsen efter behov

Projektejer kan iværksætte projektreview ift. disse fem produkter

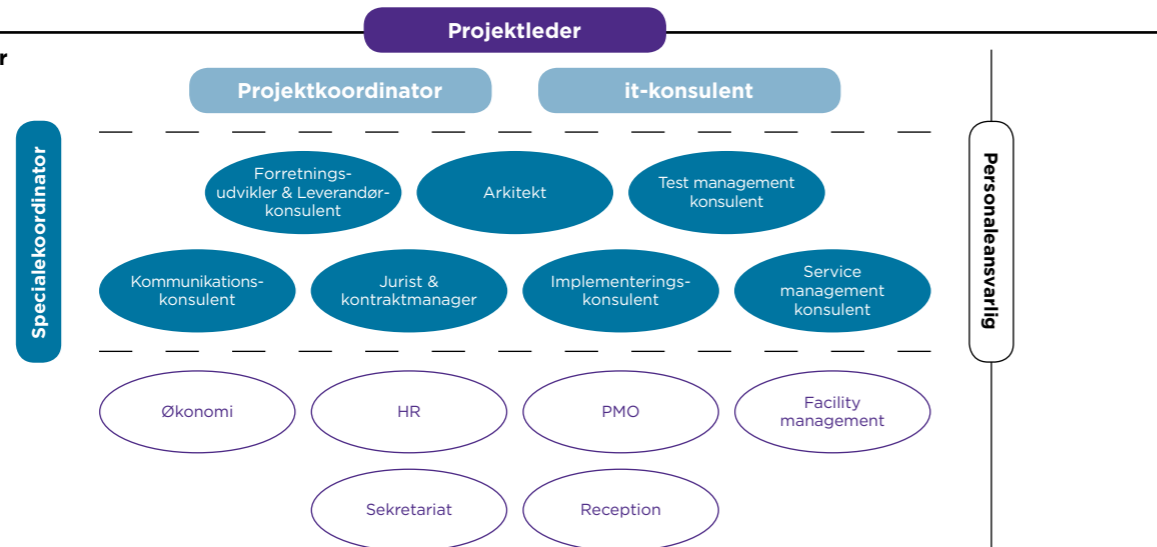
SKAL-leverance (-aktivitet)	Projektfaser					
	Ide	Analyse og plan	Krav og kontrakt	Udvikling og udrulning	Forvaltning og videreudvikling	Ansvarlig projektrolle
Business case (BC)	Mini	Fuld	Opdateres	Opdateres	Opdateres	Projektleder/ Forretningsudvikler
PID/Forvaltningsplan		Udarbejdes	Opdateres	Opdateres	Opdateres	Projektleder
Projektoversblik	Etableres	Løbende	Løbende	Løbende	Løbende	Projektkoordinator
Administrative opgaver i projektfasen	Starter	Løbende	Løbende	Løbende	Løbende	Projektkoordinator
Interessentanalyse	Mini	Fuld	Opdateres	Opdateres	Opdateres	Kommunikationskonsulent
Kommunikationsplan	Mini	Fuld	Opdateres	Opdateres	Opdateres	Kommunikationskonsulent
Kommunal tilslutning	Model vælges	Planlægges	Afsluttes før udbud			Forretningsudvikler
Kravmateriale		Behovsopgørelse	Kravmateriale Tilbudsvurd.	Opdateres	Opdateres	It-konsulent
Kommune- og leverandørdialog om krav		Starter	Fortsat	Fortsat	Fortsat	It-konsulent
Målarkeitektur	Arkitekturoversigt til BC	Rapport til Arkitekturråd	Krav til arkitektur mv.	Opdateres	Opdateres	Arkitekt
Forretningsarkitektur			Processer, regler, use cases, info-model	Opdateres	Opdateres	Arkitekt
Kontrakt og visse bilag			Udarbejdes			Jurist
Kvalitetssikring af udbudsmateriale/proces, eval. notat			Kvalitetssikring Evalueringsnotat			Jurist
Anskaffelsesstrategi	Markedsanalyse	Anskaffelsesstrategi	Opfølgning på strategi		Genudbudsstrategi	Leverandørkonsulent
Facilitering af leverandørdialog	Starter	Løbende	Løbende	Løbende	Løbende	Leverandørkonsulent
Facilitere review af materiale		Facilitere review	Facilitere review	Facilitere review	Facilitere review	Test management konsulent
Styring af testaktiviteter og ressourcer				Styre og rapportere	Styre og rapportere	Test management konsulent
Implementeringsplan		Udkast til plan	Godkendt plan	Eksekvering af plan	Plan for impl. af ændringer	Implementeringskonsulent
Opfølgning på kommuner og leverandører				Starter	Fortsat	Implementeringskonsulent
Driftkontrakt udarbejdelse ud fra standard driftkontrakten		Valg af kontrakttype	Tilpasning af driftkontrakt	Gennemgang med leverandøren	Opfølgning iht. kontrakt og behov	Service management konsulent
Analysen af driftsmæssige afhængigheder		Analyse			Vurdering af ændringer	Service management konsulent

# KOMBITs projektorganisering

## Ledelse



## Projektroller



## Support

# Projektrollernes missioner

**Projektlederen** leder projektet og projektdeltagerne, så projektet leverer på KOMBITs og projektets mål og værdier, samt bidrager til ledelse i KOMBIT

**Projektkoordinatoren** sikrer koordineret og struktureret planlægning og gennemførelse af projektet i samarbejde med projektleder

**It-konsulent** sikrer, at it-løsningen bedst muligt understøtter den kommunale forretning under hensyn til projektmålene

**Forretningsudvikleren** sikrer værdi for kommunerne og sund økonomi i projekterne via en realistisk business case og dialog med kommunerne

**Leverandørkonsulent** sikrer projektet viden om markedet og et konkurrencedygtigt leverandørfelt og bidrager til leverandørstyring gennem relationsskabelse til leverandørerne

**Juristen** sikrer, at væsentlige opgaver i projekterne og KOMBIT ansues fra en juridisk synsvinkel og håndteres lovligt, klart og balanceret i henhold til projektets mål

**Arkitekten** sikrer en sammenhængende og driftssikker løsning under hensyn til projektmålene og den fælles rammearkitektur

**Kommunikationskonsulent** sikrer, at projektets kommunikation understøtter projektets og KOMBITs mål og virke

**Implementeringskonsulent** specificerer, faciliterer og planlægger grundlaget for en effektiv og sikker organisatorisk og systemmæssig implementering i kommunerne

**Service management konsulent** sikrer, at projektet opnår optimale driftleverancer både teknisk og økonomisk i forhold til projektets behov

**Test management konsulent** sikrer, at leverancer omkring it-løsningen fra projekt og leverandør bliver kvalitets sikret gennem test og review





