

Hørsholm Kommune

PROJEKTMODEL



Hvad er et projekt i Hørsholm Kommune?

En tidsafgrænset opgave med et udviklingsaspekt, der har en vis volumen, og som er ledelsesgodkendt.

I Hørsholm Kommune anvender vi en projektmodel og dertilhørende projektskabeloner i udførelsen af vores projekter. Det overordnede formål med modellen er, at vi får mere ud af vores projekter og dermed skaber større værdi for organisationen og kommunens borgere.

Projektmodellen skal bidrage til at

Styrke og udvikle projektarbejdsformen gennem en fælles forståelse af projektarbejdet, et fælles projektsprog og fælles skabeloner/værktøjer

Styrke involvering af og kobling til driften og styrke det tværorganisatoriske samarbejde i vores projektarbejde

Sikre, at roller og ansvar udfyldes og af de rette personer

Sikre implementering og værdiskabelse af kommunens projekter ud i kerneopgaverne

Understøtte, at den rette information videregives, således at der kan skabes overblik over og prioritering af kommunens projekter



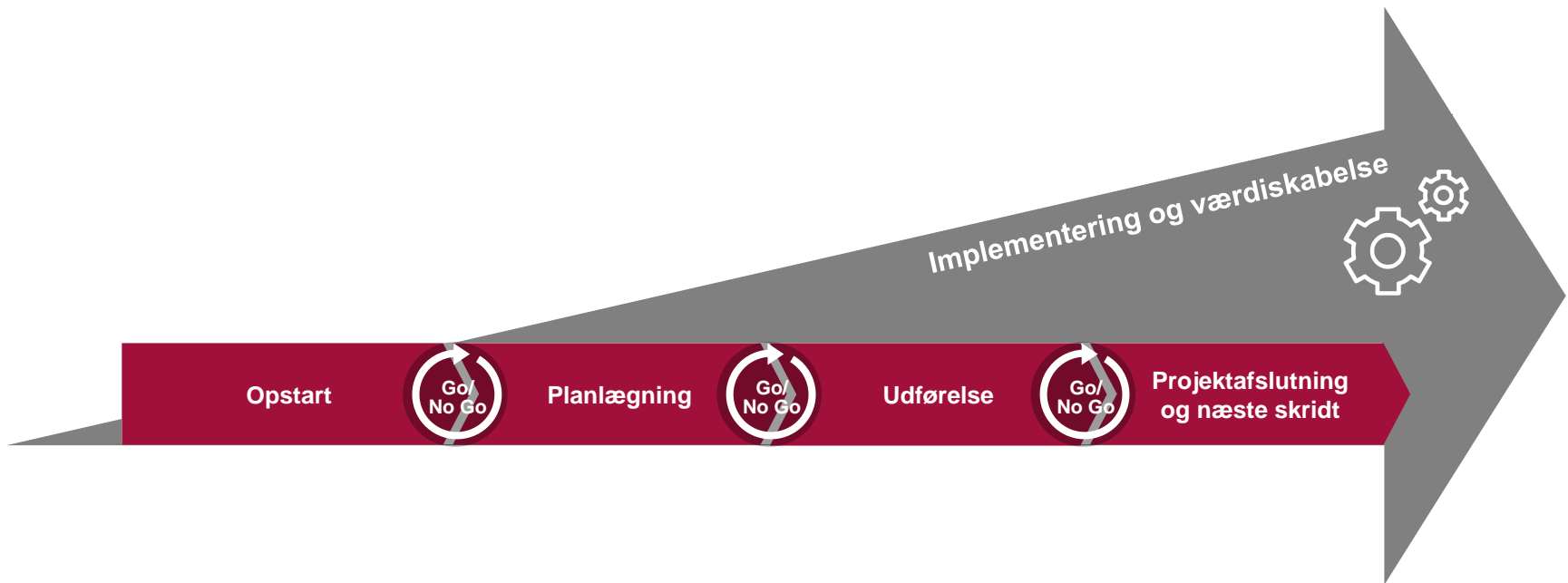
Projektmodellen er en generel model, som kan bruges til mange typer af projekter og giver mulighed for at skalere modellen ift. projektets størrelse og kompleksitet. Projektmodellen giver overblik over de skabeloner, som kan anvendes i projekter.



Projektmodellen beskriver de overordnede projektfaser og beslutningsprodukter. Derudover beskriver projektmodellen roller og ansvar i projektorganisationen.

Ved spørgsmål om projektmodellen, kontakt nærmeste projektleder eller Center for Politik.

2	Indledning	12	Projektafslutning og næste skridt
4	Projektmodel	13	Implementering og værdiskabelse
5	Projektskabeloner til brug i projektarbejde	14	Roller og ansvar i projektet
6	Projekter – en del af noget større	15	Projektejer
7	Projektets kompleksitet	16	Projektleder
8	Projektets natur	17	Styregruppe
9	Opstartsfasen	18	Styregrupperoller
10	Planlægningsfasen	19	Arbejdsgruppe
11	Udførelsesfasen	20	Følgegruppe



Projektmodellen viser den løbende fremdrift og ledelsesmæssige styring i løbet af projektet.

Projektmodellen rummer fire faser: opstart, planlægning, udførelse samt projektafslutning og næste skridt. Ved afslutningen af de tre første faser skal projektets styregruppe/projektejer afgøre, hvorvidt projektet skal overgå til næste fase eller lukkes ned – go/no go. Pilene ved faseovergangene illustrerer, at der ofte vil være tilbageløb, læring og replanlægning, efterhånden som der kommer mere viden i projektet.

Den grå pil sætter illustrerer, at der arbejdes med et implementeringsperspektiv fra dag 1, samt at arbejdet med implementering og realisering af værdierne også kan ligge ud over projektets levetid.

Projektskabeloner til brug i projektarbejde

Når vi arbejder med projekter i Hørsholm Kommune, er der to veje at gå ift. brug af skabeloner:

- Til komplekse projekter anvendes *Projektskabelon – komplekse projekter* og *Statusrapport*
- Til mindre komplekse projekter anvendes *Projektskabelon – simple projekter*

Til vurdering af projektets kompleksitet kan matrixen på slide 7 bruges.

I de to projektskabeloner arbejdes der ud fra de samme logikker og temaer. Forskellen er, hvor dybdegående man arbejder.

Endvidere er der en række (udvidede) skabeloner/værktøjer, der kan vælges til efter behov.

Hvilke(n) projektskabelon(er) der skal anvendes, aftales i samarbejde mellem projektleder og projektejer.

Projektskabelon – simple projekter



Projektskabelon – komplekse projekter



Statusrapport



Projektafhængige skabeloner og værktøjer
(findes i bilag i Projektskabelon for komplekse projekter)

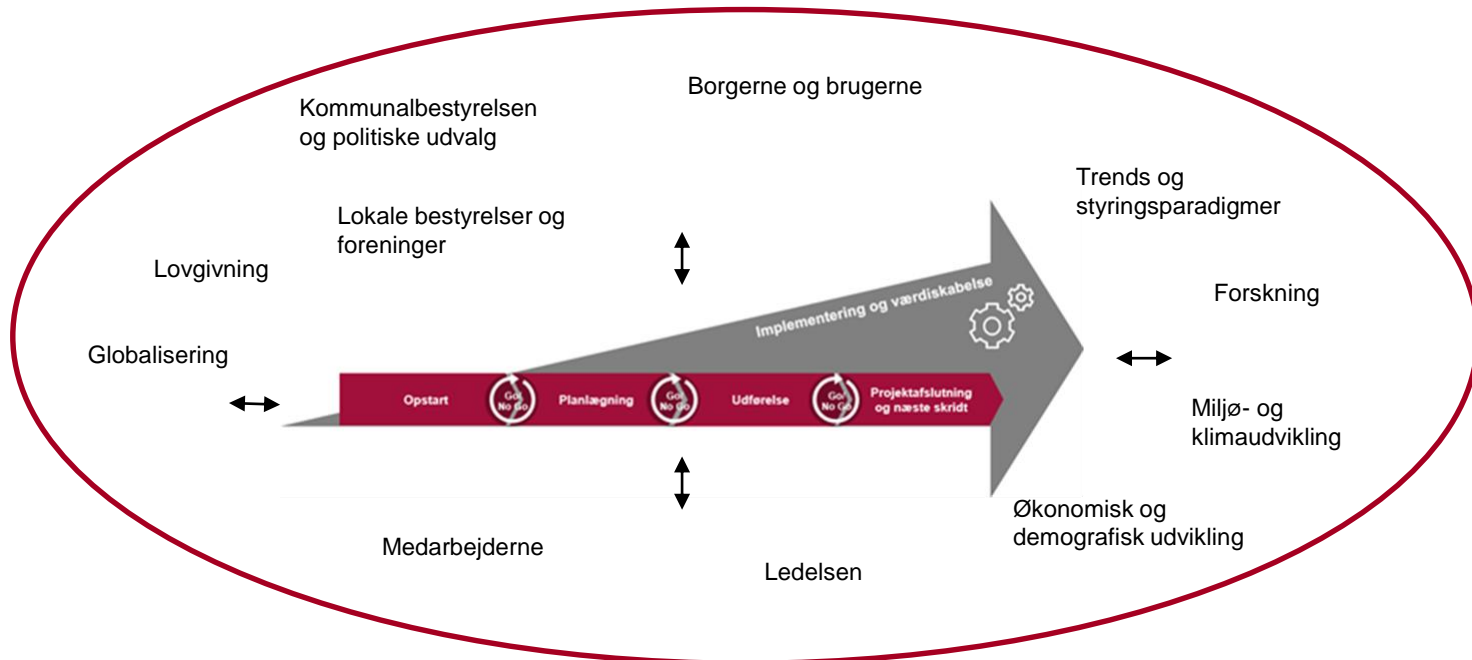
- Inspirationsspørgsmål – implementering
- Interessentanalyse
- Risikoanalyse
- Eksempler på milepælsplaner

Skabelonerne findes

- På de fleste af kommunens computere i PowerPoint under Dynamictemplate (i hovedmenuen)
- på intranettet

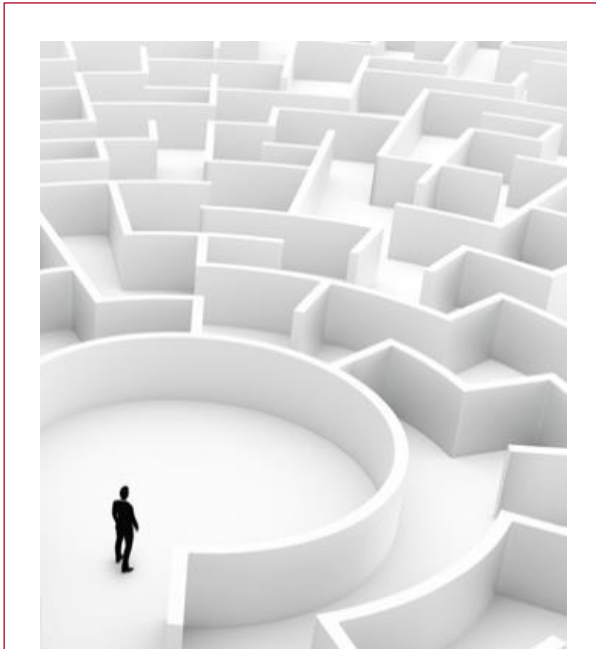
Husk: Ved anlægsprojekter og it-projekter findes supplerende skabeloner. Kontakt Center for Ejendomme / IT.

Projekter – en del af noget større



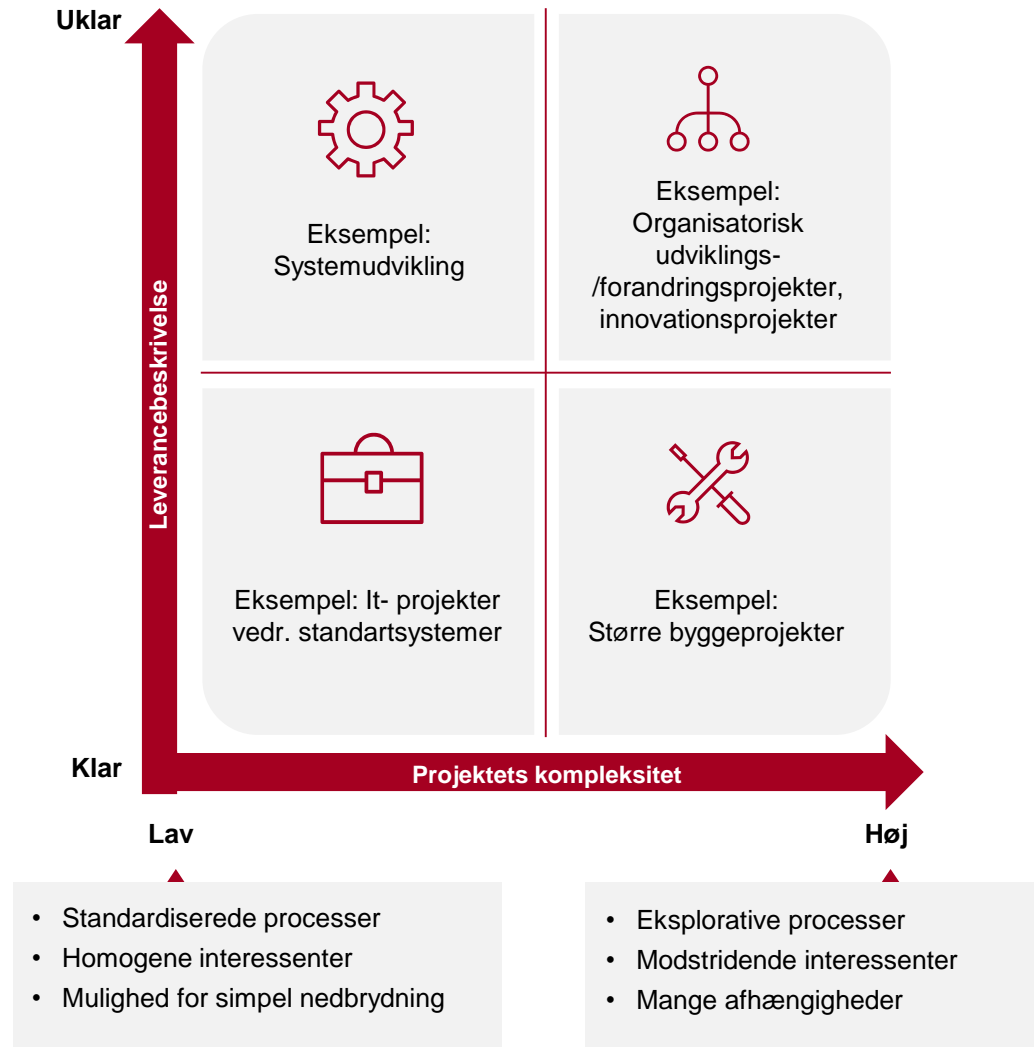
Projekter skal bidrage til omverden og influeres samtidig af omverden (eksempler i ovenstående model). Den konkrete omverden/kontekst varierer fra projekt til projekt. For at kunne skabe værdi for borgerne, brugerne og organisationen er det vigtigt, at projektet ikke lukker om sig selv, men hele tiden er in sync med den retning, som organisationen skal bevæge sig i.

Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at konteksten kan have stor indflydelse på projektet. Det gælder f.eks. projekter, som har stor politisk opmærksomhed. De forskellige kontekster skaber forskellige rammer for projekterne og dermed også for styring og ledelse af projekterne.



Matrixen til venstre kan hjælpe til at vurdere/drøfte kompleksiteten i projektet.

Det kan blandt andet bruges i forbindelse med beslutningen om hvilken projektskabelon(-er), der skal bruges.



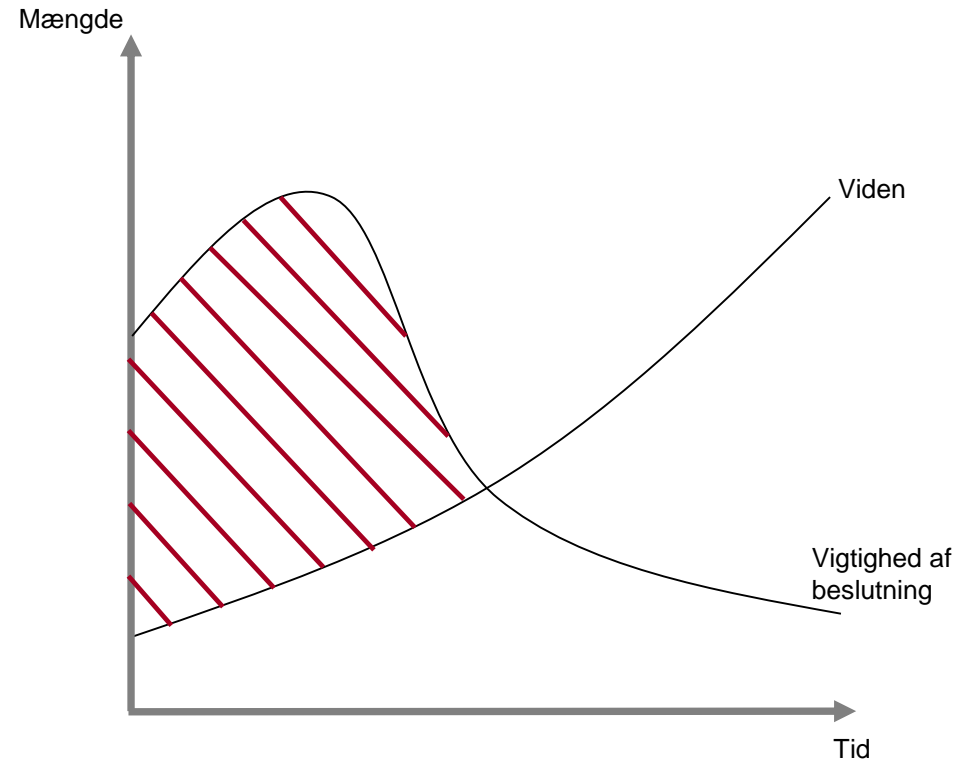
Projektets natur - planlægningsparadoks

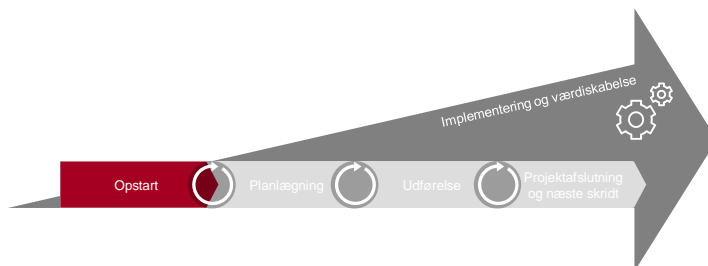
Grafen til venstre illustrerer det vilkår, som gør sig gældende for projekter i større eller mindre grad: At i starten af projektet, hvor vi skal træffe mange vigtige beslutninger og planlægge projektet, er det tidspunkt, hvor vores viden er mindst.

Der skal derfor være løbende fokus på læring og replanlægning/behov for justeringer i projektarbejdet.



Ved brug af projektmodellens værktøjer og refleksionsspørgsmål kan vi øge vores viden tidligere i projektet og kvalificere det grundlag vi træffer beslutninger på. Vi kan med andre ord få videnkurven til at stige tidligere end den ellers ville.





I opstartsfasen beskrives den grundlæggende idé med projektet. Projektlederen skal i samråd med projektejeren udarbejde projektdokument/projektoverblik som grundlag for, om projektet skal sættes i gang.

Fokus

- Belyse problemet (gerne fra flere forskellige perspektiver) og kvalificere idéen
- Forholde projektet til kerneopgaven
- Tydeliggøre, hvilken værdi projektet skal bidrage til og for hvem
- Skabe det rette grundlag til, at der kan træffes afgørelse om, hvorvidt der skal igangsættes en planlægningsfase
- Bruger- og medarbejderinvolvering og ejerskab

Leverancer som resultat af fasen

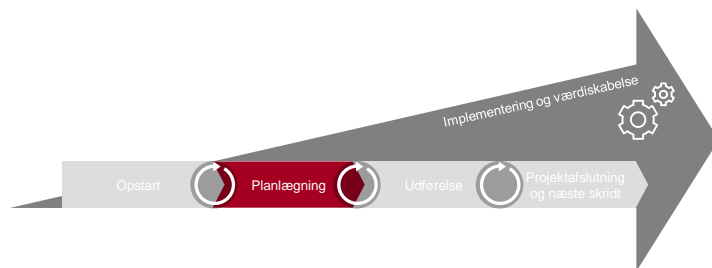
Udfyldte afsnit i valgt skabelon, som knytter sig til opstartsfasen, og som danner grundlag for beslutning om et go/no go på projektet

Nøgleaktiviteter

- Forventningsmøde mellem projektejer og projektleder ift. samarbejde mellem de to samt ift. selve projektet, herunder kompleksitet, formål mv.
- Opstartsmøde(r) mellem projektleder og evt. medarbejdere/ledere, som bidrager til udarbejdelsen af projektdokument/projektoverblik
- Involvering af nøgleinteressenter, fx ved et opstartsmøde
- Evt. aktivering af styregruppe og projektgruppe

Husk, at ... ✓

- Tage udgangspunkt i kerneopgaven
- Indtænke sammenhængen til andre projekter og opgaver
- Afdække behov for involvering af andre enheder og tage kontakt til disse
- Indsamle viden til kvalificering af formål



I planlægningsfasen arbejdes der mere i dybden for at fastlægge rammer og leverancer i projektet.

I starten af fasen etableres evt. projektgruppe og styregruppe, og der fastlægges en fordeling af roller og ansvar i forhold til projekt, projektopgaver og implementering.

Projektlederen skal i samarbejde med evt. projektgruppen fortsætte arbejdet med projektdokument/projektoverblik, der forelægges for projektejer/styregruppe.

Fokus

- Indsamle viden, som giver grundlag for planlægning af projektet
- Afklare projektets omfang og planlægge projektet i dybden
- Beskrive den ønskede værdiskabelse
- Afklare økonomi og leverancebehov
- Beskrive projektets organisering og snitflader til andre projekter
- Involvere relevante parter (fx brugere, samarbejdspartnere, medarbejdere)

Leverancer som resultat af fasen

- Udfyldt skabelon, som skaber grundlag for beslutning om, hvorvidt projektet skal udføres eller ej.

Valgfrie skabeloner til brug i fasen

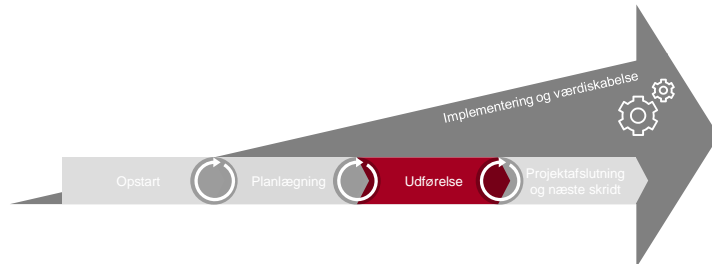
- Interessentanalyse
- Risikoanalyse
- Inspirationsspørgsmål – implementering
- Udvidet milepælsplan
- Skabelon til projektøkonomi

Nøgleaktiviteter

- Møde om forventninger med projektejer og evt. styregruppe
- Opstarts- og projektgruppemøder med projektgruppe
- Overveje relevante evalueringstyper (fx baseline, nulpunktstest, kvalitative interviews eller tilfredshedsundersøgelse)

Husk, at ... ✓

- Få drøftet projektets formål, kompleksitet, leverancer mv. med projektejeren/i styregruppen, så der på ledelsesniveau tages ejerskab for projektets indhold
- Indlægge faste møderækker fra projektets start, fx projektgruppemøder og styregruppemøder
- Tænke behovet for kommunikation, træning og involvering af brugere, medarbejdere og ledelse ind helt fra starten af forløbet.
- Saml op på proces og samarbejde i løbet af fasen
- Afklare, hvem der er ansvarlig for at få realiseret værdien – (aftales i samarbejde med projektejer og evt. styregruppe)
- Tage stilling til, hvilke evt. yderligere projektafhængige skabeloner, der skal benyttes (besluttes i fællesskab mellem projektleder og projektejer)



I udførelsesfasen skal projektet gennemføres, og de aftalte leverancer leveres til aftalt tid og kvalitet.

Her indgås samarbejdsaftaler med de ansvarlige for implementeringen af projektet og evt. med leverandører om at levere projektets leverancer.

Projektlederen skal, efter behov, afrapportere til projektejer/styregruppe ved at bruge statusrapport/statusfelt i skabelon for simple projekter.

Fokus

- Gennemføre projektets leverancer, så tidlig værdiskabelse identificeres
- Sikre løbende overdragelse til drift
- Sikre aftale om og organisering af den endelige implementering og værdirealisering

Leverancer som resultat af fasen

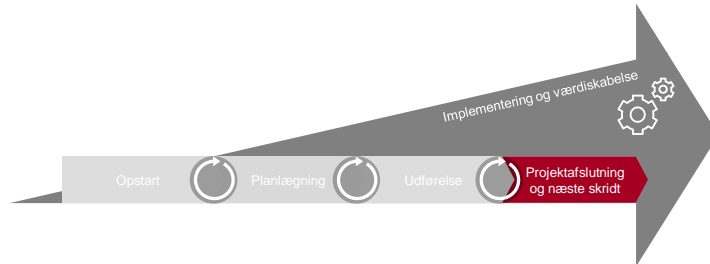
- Projektets leverancer er leveret og godkendt
- Alle aftaler ift. eventuel implementering i drift er indgået
- Statusrapport

Nøgleaktiviteter

- Holde løbende møder med projektejer og evt. styregruppe og afstemme forventninger samt aflægge status
- Implementeringsmøder med ansvarlige medarbejdere og ledere i samarbejde med værdiansvarlig
- Samarbejdsaftaler indgås med evt. leverandører

Husk, at ... ✓

- Opdatere og tilpasse planer og analysere, efterhånden som projektet udvikler sig
- Evaluere på proces og leverance i løbet af fasen
- Kommunikere, træne og involvere medarbejderne/ledere
- Få afklaret, hvem der har ansvaret for realiseringen af den ønskede værdiskabelse og dokumentation heraf, som ligger ud over projektets levetid



I projektets sidste fase skal projektlederen og evt. projektgruppemedlemmerne samarbejde med de ansvarlige for implementeringen (værdiansvarlig) og evt. leverandør for at få eventuelle udeståender på plads.

Projektejer og styregruppe skal tage endelig stilling til, om driften skal arbejde videre med implementering efter projektets afslutning.

Projektlederen giver status på, hvorvidt de ønskede værdier er opnået. Projektleder og projektgruppe udarbejder en evaluering af selve projektet, som indeholder viden og læringspointer til brug for andre projekter. Begge dele forelægges projektejer/styregruppe.

Leverancer som resultat af fasen

- Evaluering er gennemført og godkendt
- Status på værdier er godkendt.
- Eventuelt plan for opfølgning på værdier, som skal måles, efter projektets afslutninger er godkendt

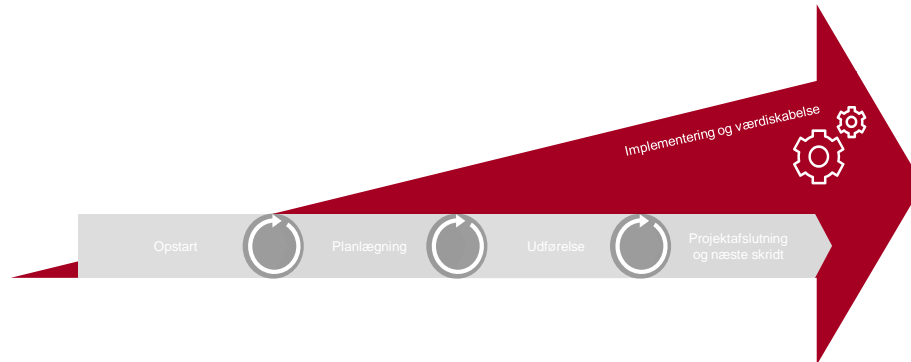
Nøgleaktiviteter

- Evalueringsmøde med projektgruppen og væsentligste interessenter
- Afslutnings- og evalueringsmøde med styregruppen, hvor der tages stilling til, hvorvidt (dele af) styregruppen fortsat skal følge det eventuelle videre implementeringsarbejde

Husk, at ... ✓

- Begrænse evalueringen til de væsentligste 3-5 punkter
- Evaluere på proces og produkt i løbet af fasen og samle op på samarbejde
- Identificere to væsentlige læringspunkter, der skal videreformidles, og som skaber anledning til nye initiativer
- Afklare, hvorvidt der skal sættes andet i gang for at høste læring fra projektet, der kan bringes i spil i andre initiativer.

I skabelon for komplekse projekter findes "Status på værdier" og "Evaluering af projekt".



Projekter sættes i gang for at skabe en merværdi. Værdiskabelsen er afhængig af, at projektet implementeres, og det er derfor vigtigt, at man fra starten og løbende i projektet sikrer den nødvendige kobling mellem projektet og den drift/den del af organisationen/den målgruppe, som projektet arbejder for.

Koblingen er afgørende for, at projektet udvikler relevante slutleverancer, som kan bringes i anvendelse og implementeres.

Pilen illustrerer, at mange projekter slutter inden implementeringen er og værdiskabelsen er i hus. Ansvar for den endelig implementering og værdiskabelse overlades her til organisationen/driften. Det er derfor afgørende, at der er klarhed om, hvem der bærer ansvaret på for det arbejde, som skal pågå efter projektets afslutning.

Nøgleaktiviteter

- Løbende inddragelse af driften / målgruppen i projektet
- Afslutnings- og evalueringsmøde med styregruppen, hvor der tages stilling til, ansvarsplacering for det videre implementeringsarbejde og for at følge op på værdiskabelsen.

Husk, at ... ✓

- At projektet arbejder for formålet og værdiskabelsen og ikke er målet i sig selv.
- At have fokus på hvad der med fordel kan implementeres i løbet af projektet.

I skabelon for komplekse projekter findes ” Bilag 1: Inspirationsspørgsmål – implementering”.

Roller og ansvar i projektet



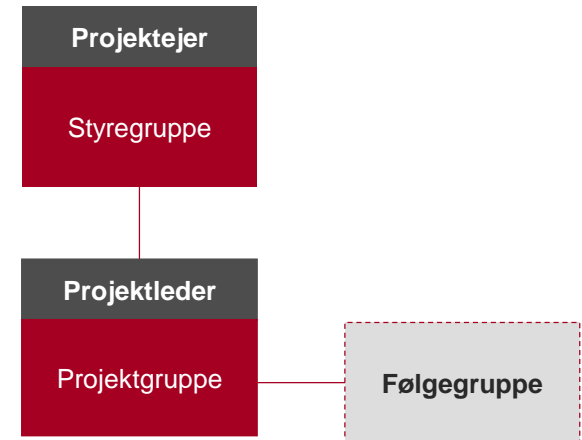
I et projekt er der

- En projektejer
- En projektleder



Derudover er der, afhængigt af projektets art

- **En styregruppe**
Styregruppen består af medlemmer, der har beslutningskompetence på projektets faglige områder. Det kan være ledere eller medarbejdere, som får tildelt beslutningskompetencen.
- **En projektgruppe med projektmedarbejdere**
Består af relevante medarbejdere, som rummer de relevante kompetencer og kan afsætte den nødvendige tid
- **En følgegruppe**
Følgegruppen er ikke obligatorisk og kan inddrages ad hoc. Følgegruppen kan være et udpluk af medarbejdere, ledere, videnpersoner, borgere m.m., som inddrages til feedback, inspiration og viden i projektets tidlige fase.

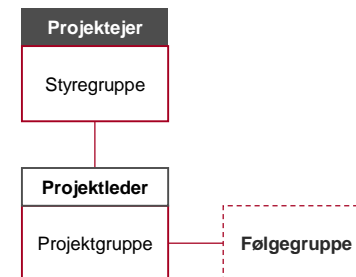


Projektejeren er en fra ledelsen.

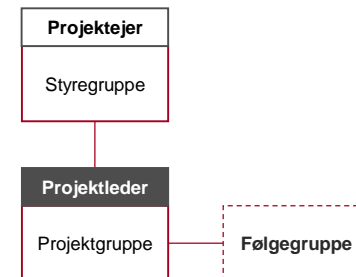
Projektejeren har det overordnede ansvar for projektet, leverancer, tidsplan og værdiskabelsen. Det er projektejerens ansvar, at der træffes beslutninger, som sikrer fremdrift, den ønskede værdi samt kobling til organisationens strategiske niveau. Hertil er det projektejerens opgave, at der laves opfølgning på projektet – også hvis værdiskabelsen rækker ud over projektets levetid.

Det er projektejerens ansvar:

- Med vedvarende interesse at overvåge fremdrift på strategisk og praktisk plan og sikre, at de ønskede/realiserede værdier står mål med investeringen
- At være projektets øverste ambassadør og bane vejen for projektet i organisationen, fx ved at påse, at projektet bliver prioriteret i driftsorganisationen
- At træffe rettidige beslutninger og håndtere udfordringer, som ligger uden for projektlederens ledelsesrum
- At sikre, at de nødvendige ressourcer er til rådighed for projektet
- At udpege projektleder og i samarbejde med projektleder: projektgruppe. Projektejeren skal afstemme valget af ressourcer med andre relevante ledere
- Hvis relevant – at udpege en styregruppe og definere rollefordelingen blandt styregruppens medlemmer i samarbejde med projektleder
- At være formand for styregruppen, herunder fremme ejerskab til projektet blandt styregruppemedlemmerne, og i samarbejde med projektlederen at sikre gode dagsordener, beslutningsoplæg og god mødeledelse
- At sparre og coache projektlederen
- At hjælpe projektleder til at identificere og overkomme væsentlige barrierer og risici
- I samarbejde med projektlederen at beslutte, hvilke skabeloner der SKAL udfyldes og, at de bliver udfyldt
- At efterspørge 1-2 læringspunkter fra projektet, som skal gives videre og/eller giver anledning til justeringer i eksisterende praksis
- At sikre, at der følges op på implementering og eventuel værdiskabelse, som rækker ud over projektets levetid.



Projektlederen er ansvarlig for at sikre projektet fremdrift, så ønskede værdier opnås gennem levering af de aftalte leverancer til aftalt tid, ressourcer og kvalitet.



Det er projektlederens ansvar:

- At der skabes resultater i projektet, dvs. at lede projektet samt at styre de tildelte ressourcer og økonomi for opnåelse af projektets leverancer
- At løse udfordringer og fjerne forhindringer, som ligger i vejen for projektets målopfyldelse, inden for eget ledelsesrum og gøre projektlejer/styregruppen opmærksom på, hvis det ligger uden for eget ledelsesrum
- At udfylde udvalgte skabeloner (i samarbejde med projektgruppe). Udvælgelsen af skabeloner sker i samarbejde med projektlejer.
- At lede opad ved at udarbejde beslutningsgrundlag til projektlejerstyregruppe i form af overblik over tid, ressourcer samt kvalitet i leverancen, kritiske problemstillinger og løsningsforslag
- At samarbejde med styregruppens leveranceansvarlige (fx om kvaliteten af leverancerne) og værdiansvarlige (fx om løbende implementering af leverancer i drift)
- At sikre kommunikation om projektet både eksternt og internt, herunder være bindeled i projektorganisationen
- At lede udad ved at håndtere væsentlige nøgleinteressenter uden for projektorganisationen, fx borgere eller medarbejdere, der er slutbrugere
- At facilitere, lede og motivere projektgruppen, så der kan holdes fokus på projektets mål og skabes fremdrift
- At sikre, at projektgruppen er klar over deres individuelle ansvar for at styre deres tidsforbrug i projektet
- At give et bud på, hvilke skabeloner der skal udfyldes i hvilke faser (skal godkendes af projektlejer)
- At indkalde til møder og forberede dagsorden samt materiale – ved styregruppemøder laves dagsorden og beslutningsoplæg med projektlejer
- At gennemføre evaluering af projektet og sikre, at der opsamles læring fra projektet, der giver anledning til justeringer i eksisterende praksis

Det er projektejer, der vurderer, hvilke personer der skal sidde i styregruppen. Vurderingen bør ske i dialog med projektlederen og evt. (resten af) ledelsen.

Se Styregruppens ABC for mere om styregruppens ansvar og opgaver og for vejledninger til understøttelse af det gode styregruppearbejde.

Styregruppen er ansvarlig for:

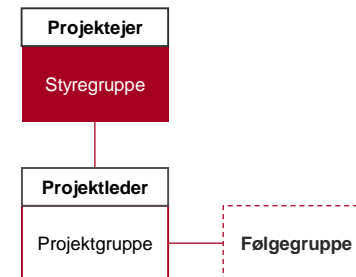
- At sikre projektets gennemførelse, værdi og sammenhæng til organisationens strategi
- At træffe beslutninger om projektets rammer (tid/kvalitet/ressourcer) og eventuelle løbende justeringer heraf
- At være projektets ambassadører i og uden for organisationen ved at tage ejerskab til projektet, varetage den strategiske kommunikation, sikre opbakning til projektet og arbejde aktivt for projektet, særligt i de kredse, som projektlederen ikke har adgang til
- At sikre den nødvendige kobling til driften, bl.a. ved at relevante ledere/medarbejdere/brugere involveres
- At kvalificere og godkende beskrivelsen af projektet (i udvalgt skabelon)
- At bidrage med viden, der kan kvalificere projektets leverancer og kobling til drift

Rollefordeling:

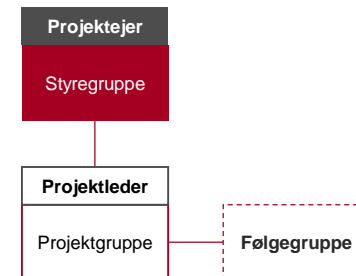
En styregruppe fungerer bedst med en klar rollefordeling. Det er projektejer, der beslutter rollefordelingen. Som udgangspunkt bør en styregruppe bestå af tre roller:

1. En projektejer (se tidligere slide)
2. En eller flere leveranceansvarlige (se næste slide)
3. En eller flere værdiansvarlige (se næste slide)

En enkelt person kan varetage flere roller: fx i projekter, hvor der blot er én projektejer, vil projektejeren have alle tre roller i styregruppen.



Styregrupperollerne er forskellige perspektiver, som skal bruges i den overordnede ledelse af projektet. Rollebeskrivelserne skal sikre, at de enkelte styregruppemedlemmer forstår deres ansvar og opgaver i forbindelse med projektet. De tre roller i styregruppen: projektejer, værdiansvarlig og leveranceansvarlig kan varetages af en og samme person.



Leveranceansvarlig

Rollen løftes af den eller de ledere, hvis medarbejdere skal levere arbejdskraft og/eller viden ind i projektet.

Ansvarlig for:

- At projektet kan gennemføres
- At der er realisme i planlægning og udvikling af projektets leverancer
- At de nødvendige ressourcer og kvalifikationer stilles til rådighed
- At udføre kvalitetssikring
- At løse udfordringer, der vedrører krav og prioriteringer

Den leveranceansvarlige er ofte en leder (centerchef eller mellemlider), som har den daglige ledelse af de medarbejdere, som indgår i projektgruppen.

Værdiansvarlig

Rollen løftes af den eller de ledere, hvis medarbejdere skal bruge projektets leverancer.

Ansvarlig for:

- At sikre, at den ønskede værdi realiseres, og at levere redegørelser over faktisk og forventet værdiskabelse
- At indtænke brugerne i projekt og implementering
- At tilvejebringe modtagernes kvalitetsforventninger
- At bistå projektlederen med udarbejdelsen af implementering – kobling mellem projekt og drift (projektdokument)
- At sikre, at de brugerressourcer (fx testpersoner), som projektet kræver, bliver tilgængelige
- At orientere og rådgive brugernes ledelse om spørgsmål angående projektet
- At engagere driftsorganisationen, så der skabes motivation og ejerskab
- At sikre eventuel implementering og værdiskabelse efter projektets levetid

Den værdiansvarlige er ofte en leder (centerchef eller mellemlider) med en tæt kontakt til den dagligdag, hvori projektets leverancer skal anvendes.

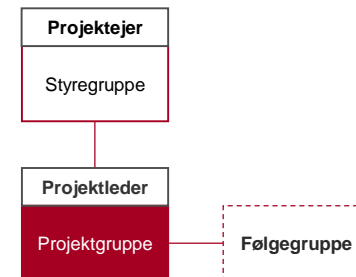
Projektgruppen

Projektgruppen udpeges af projektejer i samarbejde med projektlederen og styregruppen. Projektgruppen er bemandet med relevante medarbejdere for at udvikle projektets leverancer til aftalt kvalitet og tid ud fra en vurdering af, hvilke kompetencer og viden der skal være til stede for at løfte opgaven.

Det er projektgruppens ansvar:

- At bidrage til planlægningen og beskrivelsen af projektet (i udvalgte skabeloner)
- At udarbejde leverancerne
- At tage ejerskab for fælles løsninger
- At styre egen tid og ressourcer inden for givne rammer og løbende forventningsafstemme dette med projektleder
- At bidrage med relevante kompetencer og nødvendig tid
- At agere som ambassadører for projektet

I større projekter er det muligt at etablere arbejdsgrupper under projektgruppen.



Følgegruppe

En **følgegruppe** kan bestå af repræsentanter fra de interessentgrupper, der berøres af projektet/kan yde indflydelse på projektet/har viden, der er relevant for projektet m.fl. Ved større projekter kan der være flere følgegrupper.

Følgegruppen har ikke beslutningskompetence i projektet, kan inddrages ad hoc og behøver ikke at opsættes formelt.

Følgegruppen er ofte en væsentlig interessent i forbindelse med implementering af projektet og kan fungere som ambassadører herfor. En følgegruppe kan have stor værdi og bidrage til forankring af projektets leverancer – også i små projekter.

Følgegruppens rolle kan være:

- At afprøve løsninger og idéer i gruppen
- At bidrage med viden om deres områder

