



PROJEKTDOKUMENT

[Projekttitlel]

Indholdsfortegnelse

Projektdokument	3
Vejledning	3
Dokumentets status – sæt kryds.....	4
Udfordringsbeskrivelse	5
1. Baggrund og tidligere erfaringer.....	5
2. Formål	5
3. Udfordring.....	5
4. Målgruppe.....	5
5. Involvering af nøgleinteressenter	5
6. Organisering.....	6
Projektbeskrivelse	7
7. Den bærende løsning	7
8. Leverancer	7
9. Succeskriterier	7
10. Interessentanalyse.....	8
11. Timer	9
12. Økonomi og finansiering for projektet.....	9
13. Økonomi og finansiering for driften	10
14. Risici i projektet	10
15. Projektets hovedmilepæle	11
16. Afgrænsning til andre projekter	11
17. Kommunikationsplan	12
Forankringsrapport	13
18. Design og test løsningen	13
19. Forankringsrapport	13
Afsluttende evalueringsrapport	14
20. Slutevaluering.....	14
Bilag	14

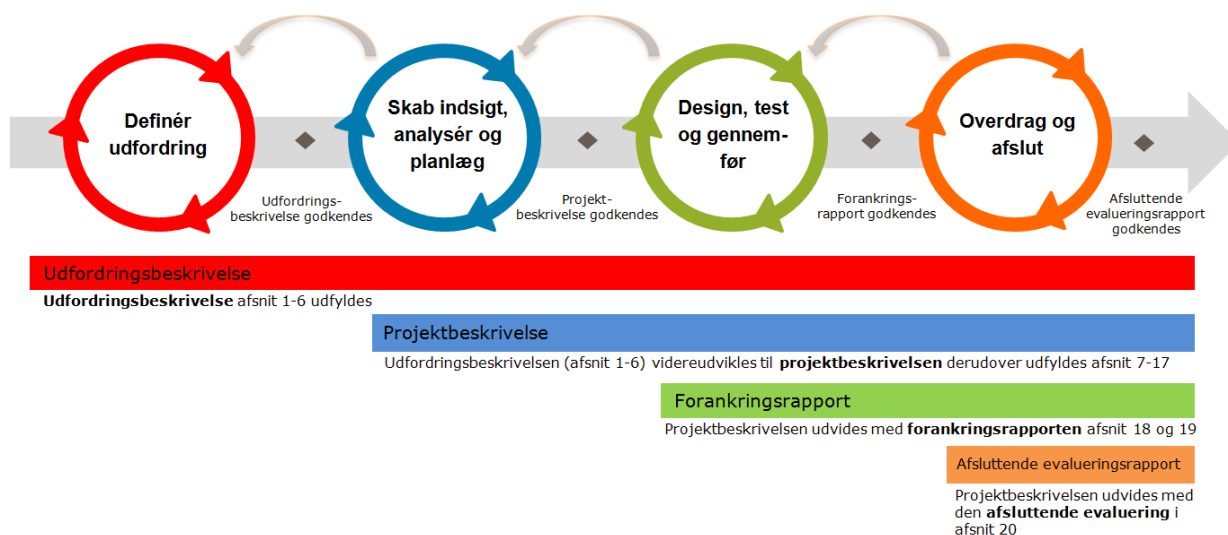
Projektdokument

Vejledning

Projektdokumentet er projektets hoveddokument. Alle projekter har et projektdokument igennem hele deres levetid. Dokumentet er en overordnet beskrivelse af projektet med beskrivelse af, hvilke medarbejdere, der er involveret i projektet, hvad økonomien er i projektet, og hvad projektets målsætning er.

Dokumentet skifter status undervejs i projektet og skal derfor udvikles og uddybes, efterhånden som projektet gennemgår sine forskellige faser fra *Definér udfordring*, *Skab indsigt, analysér og planlæg*, *Design, test og gennemfør* til *Overdrag og afslut*. Gennem projektets faser bliver vi løbende klogere på fx udfordringen eller hvilke interessenter, der er relevante at inddrage i designet af løsningen. Dokumentet skal derfor kvalificeres i takt med den samlede viden øges, hvorfor er der mulighed for at tage et skridt tilbage i dokumentet og justere de enkelte afsnit.

På side 4 er der mulighed for at krydse af, hvilken status dokumentet har på det pågældende tidspunkt i projektet. Det kan også læses nedenfor, hvilke krav der stilles til dokumentet i hver fase af projektet og præmisserne for projektarbejde i Ballerup Kommune.



Præmisser for projektarbejde i Ballerup Kommune:

- Vi tager afsæt i løsningen af den fælles kerneopgave
Vi sikrer, at projektet knytter an til den politiske vision og de strategiske pejlemærker
- Vi arbejder på tværs af linjen
Vi inddrager på tværs af centre og på tværs af fagligheder, så der kan skabes helhedsorienterede løsninger og ejerskab i organisationen
- Vi skaber ny viden og indsigt gennem projektet
Vi indhenter viden og bliver løbende klogere på udfordringen. Vi forbeholder os muligheden for at tage et skridt tilbage i designet af den bedst mulige løsning
- Vi bruger borgernes, medarbejdernes (MED), virksomhedernes mv. viden aktivt og tidligt i projektet
Vi gennemfører tidlig og løbende involvering af relevante parter og designer løsninger ud fra deres behov
- Vi forankre projektet hos ledelse og politikere
Vi involverer og inddrager løbende ledelse og politikere for at sikre en afstemning af forventninger, et klart mandat og forankring i ledelsen
- Vi forankrer og evaluerer i nutid
Vi tester løbende løsninger og leverancer i det små og evaluerer projektet gennem hele projektets levetid

Dokumentets status – sæt kryds

Udfordringsbeskrivelse Udfordringsbeskrivelsen er starten på at definere de udfordringer og behov hos de målgrupper projektet retter sig mod samt formulering af projektets formål. Udfordringsbeskrivelsen danner beslutningsgrundlag for, at der kan træffes en afgørelse, om hvorvidt projektet skal etableres. Der er tale om en udfordringsbeskrivelse, når dokumentet er udarbejdet af projektlederen i dialog med projektejer. Udfordringsbeskrivelsen omfatter afsnittene 1-6. Disse punkter går igen i de efterfølgende versioner af projektdokumentet, men i udfordringsbeskrivelsen vil punkterne være overordnet beskrevet. Punkterne 1-6 udbygges og kvalificeres i de efterfølgende versioner til den endelige projektbeskrivelse.	Sæt kryds
Projektbeskrivelse Der er tale om en projektbeskrivelse, når dokumentet er udarbejdet baseret på en grundig analyse af og indhentning af viden om projektets udfordring og løsning, omfang og fremgangsmåde. Indsigten herom skabes gennem analyse og i samarbejde med projektets deltagere, gennem inddragelse af borgere og brugere og organisationen i øvrigt. Punkterne 1-6 udbygges med den nye viden og kvalificeres i projektbeskrivelsen. Endvidere indeholder projektbeskrivelsen også afsnittene 7-17.	Sæt kryds
Forankringsrapport Forankringsrapporten udarbejdes for at sikre en god overdragelse til driften og udfyldes på det tidspunkt, hvor projektets leverancer er leveret. Afsnittet om projektets udeståender og forankring skal udfyldes. Projektbeskrivelsen udbygges dermed med forankringsrapporten afsnit 18 og 19.	Sæt kryds
Afsluttende evalueringsrapport På det tidspunkt, hvor projektet afsluttes, og de sidste punkter om slutevaluering er udfyldt, er der tale om en afsluttende evalueringsrapport. Projektets projektdokument med en udfyldt afsluttende evaluering skal gøres tilgængelig for organisationen. Den afsluttende evaluering skal sikre, at læring fra projektet bringes i spil i andre initiativer. Den afsluttende evalueringen udbygger projektdokumentet med afsnit 20.	Sæt kryds

[I dokumentet er indsat hjælpetekst til hvert punkt i parentes. For at højne læsevenligheden skal hjælpeteksten fjernes, inden dokumentet deles med andre]

Udfordringsbeskrivelse

1. Baggrund og tidligere erfaringer

[Skitser kortfattet projektets baggrund. Hvad har gjort projektet relevant?

Indhent erfaringer der tidligere er gjort i organisationen med samme type af projekter og beskriv dem, hvis det er relevant.]

2. Formål

[Skitser projektets overordnede formål og hvordan det bidrager til løsningen af kerneopgaven og kobles til Ballerup Kommunes strategiske pejlemærker.

Hvorfor gennemføres projektet?

Til at svare på dette punkt kan projektværktøjet målhierarkiet med fordel anvendes. Målhierarkiet kan både bruges med styregruppe, projektejer, interessenter og projektdeltagere til at definere formålet. Leverancer og succeskriterier fastlægges først i fasen "Skab indsigt, analyser og planlæg" og udfyldes i afsnit 8 og 9.]

3. Udfordring

[Skitser kortfattet den centrale udfordring som projektet adresserer.

Hvilken udfordring løser projektet, og hvordan kommer udfordringerne til udtryk i dag?

I fasen "Skabt indsigt, analyser og planlæg" vil man ofte blive klogere på den udfordring projektet søger at løse. Derfor vil det være formålstjenstligt udfordringsbeskrivelsen at genbesøge beskrivelsen af udfordringen.]

4. Målgruppe

[Hvem er projektets målgruppe eller målgrupper? Dvs. hvem er de personer som internt eller eksternt primært skal anvende leverancerne (slutbrugeren), og hvem får nytte af projektets løsning og resultater? Beskriv behovene hos de målgrupper projektet retter sig imod, og hvordan de knytter sig til udfordringen]

5. Involvering af nøgleinteressenter

[Beskriv hvilke interessentgrupper (borgere, virksomheder, politikere, ledere medarbejdere mv.), der indledningsvis har relevans for projektet.

Beskriv hvordan de skal involveres i projektforsløbet og derefter formålet med involveringen for hver interessentgruppe.

Der kan i løbet af projektet vise sig at være flere interessentgrupper end først antaget, som skal involveres i forløbet – afsnittet kan derfor udbygges løbende. I fasen "Skab indsigt, analyser og planlæg" udfyldes en egentlig interessentanalyse under punkt 10.]

6. Organisering

[I udfordringsfasen beskrives et indledende bud på kerneprojektgruppen.

Angiv projektejer.

Angiv evt. styregruppemedlemmernes navne.

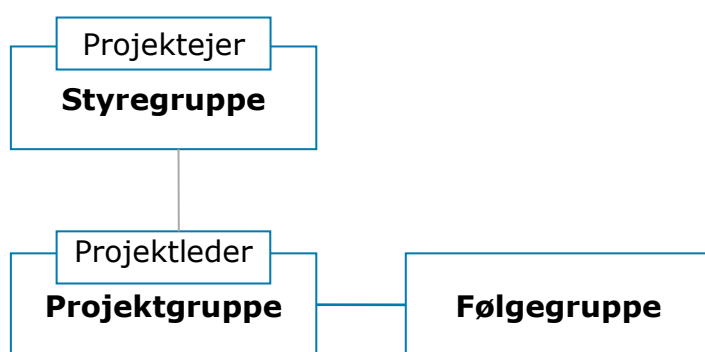
Angiv evt. rollefordeling i styregruppen.

Angiv projektlederens navn.

Angiv projektgruppemedlemmernes navne.

Angiv eventuel følgegruppes medlemmer.

Lav det gerne som en illustration: Den nedenstående illustration kan fx udbygges. Indsæt figur af organiseringen i det format du finder bedst egnet, brug evt. programmerne Publisher eller Power Point]



Styregruppe:

- XX (Projektejer)
- XX (leveranceansvarlig)
- XX (brugeransvarlig)

Projektgruppe:

- XX (Projektleder)
- XX
- XX

Følgegruppe:

- XX

Projektbeskrivelse

7. Den bærende løsning

[Her beskrives den løsning, som projektet ønsker at realisere. Grundelementerne til en fremtidig løsning tydeliggøres samt det, som gør, at løsningen med udgangspunkt i kerneopgaven skaber merværdi. I fasen "Design, test og gennemfør" udbygges og uddybes afsnittet i takt med, at løsningen kvalificeres.]

8. Leverancer

[Ved påbegyndelsen af fasen "Skab indsigt, analyser og planlæg" beskrives leverancerne indledningsvis og overordnet. I fasens videre forløb udbygges afsnittet med beskrivelser af projektets konkrete leverancer, dvs. større ting projektet har leveret på det tidspunkt, hvor det afsluttes. Det skal beskrives konkret som fx "aftale indgået om...", "konference afholdt med følgende hovedpunkter...", "20 medarbejdere trænet i..." eller "to servere opstillet".]

Metoden *Målhierarkiet* med fordel anvendes til fastlæggelse af leverancer med en kobling til projektets formål (beskrevet i afsnit 2).

Husk i forbindelse med projektbeskrivelsen, at ud over de rent tekniske/fysiske leverancer, så skal projektlederen være opmærksom på sin egen projektledelse og involvering af centrale interessenter som leverancer, der skal synliggøres og planlægges]

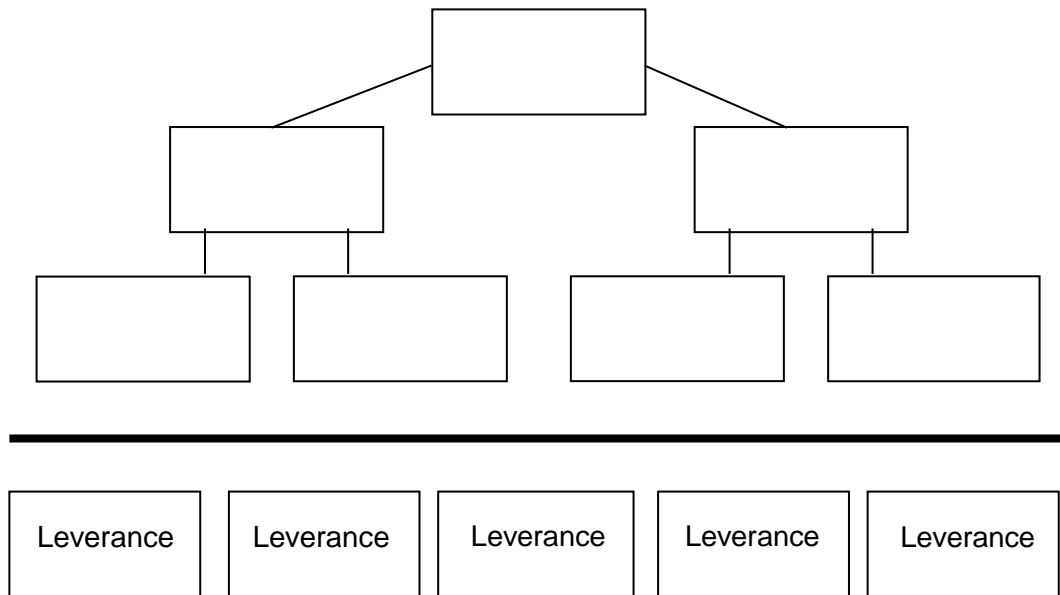
9. Succeskriterier

[Hvordan kan vi måle eller konstatere, at formålet er opfyldt? Succeskriterierne skal være mulige at måle. Angiv max 5 succeskriterier.

Metoden *Målhierarkiet* med fordel anvendes til fastlæggelse af succeskriterier med en kobling til projektets formål og leverancer (beskrevet i afsnit 2 og afsnit 8).

Et succeskriterium kunne fx være, at der fremover kommer 20 % flere hits på hjemmesiden. Beskriv for hvert succeskriterium hvornår og hvordan det måles. I fasen definer udfordringen vil det typisk ikke være muligt at specificere projektets succeskriterier endeligt

Nedestående figur er vejledende. Indsæt målhierarkiet i det format du finder bedst egnet, brug evt. programmerne Publisher eller Power Point]



Figur 9.1: Målhierarki.

10. Interessentanalyse

[Nævn projektets 3-5 væsentligste interessenter, og gør rede for, hvordan de håndteres i projektet: De væsentligste interessenter består som minimum af projektets målgruppe, dvs. dem, der skal anvende leverancerne, og/eller dem, der skal videreføre projektet i organisationen. Husk også at påpege de eventuelle samarbejdspartnere, der er undervejs i projektet.

Genbesøg punkt 5 "Involvering af centrale interessenter" og tilføj nye involveringsaktiviteter eller ændringer i de eksisterende, som interessentanalysen har givet anledning til.

Ved et komplekst og bredt interessentbillede kan henvises til skabelonen *Udvidet interessentanalyse*. Skabelonen vedlægges som bilag til projektbeskrivelsen.]

Interessent	Fordele for interessenten	Ulemper for interessenten	Håndtering
[Interessent 1]	
[Interessent 2]	
[Interessent 3]	
...	
...	

11. Timer

[Angiv et estimat på det antal effektive timer, der skal anvendes i projektets firefaser. Estimatet er et skøn, der justeres og gøres mere nøjagtigt, efterhånden som projektet skrider frem. Normtallet for et årsværk udgør 1456 timer.]

Fase	Timer til Projektledelse	Timer forventet i pro- jektgruppen	Timer forventet i organisationen i forbindelse med projektet
Definér udfordring			
Skab indsigt, analysér og planlæg			
Design, test og gennemfør			
Overdrag og afslut			
I alt			

12. Økonomi og finansiering for projektet

[Angiv et budget for projektet i rene kroner. Vælg, hvordan budgettet inddeles, fx i faser, leverancer eller indsatsområder. Internt finansierede timer er en fast post i budgettet]

Indsats/leverance/ fase	Internt finansierede timer*	Omkostning

I alt

*Angives til takst XX DKK i timen

*Interne timer kan *ikke* konverteres til indkøb af ekstern bistand

13. Økonomi og finansiering for driften

[På samme måde udfyldes et lignende budget for driftsomkostningerne, altså hvad det koster at drifte projektets løsninger efter projektet er færdigt.]

Anvend evt. også skabelonen *businesscase*. Skabelonen vedlægges som bilag til projektbeskrivelsen.]

Udgiftspost**Omkostning**

I alt

14. Risici i projektet

[Nævn projektets 3-5 væsentligste risici eller største barrierer, og gør rede for, hvordan de håndteres i projektet.]

Ved et komplekst og bredt risikobillede kan henvises til skabelonen *Udvidet risikoanalyse*. Skabelonen vedlægges som bilag til projektbeskrivelsen.]

Beskrivelse af risikoen	Handling for at imødekomme risikoen
[Risiko 1]	...
[Risiko 2]	...

15. Projektets hovedmilepæle

[Hvad er projektets deadlines? Angiv projektets hovedmilepæle og hvornår de fire faser forventes afsluttet, og dermed hvornår næste fase sættes i gang. Skabelonen til Hovedmilepælsplanen udfyldes i fasen Skab indsigt, analysér og planlæg og vedlægges som bilag til projektdokumentet. Ønskes en mere detaljeret milepælsplan kan skabelonen *Detaljeret milepælsplan* anvendes.

Anvend skabelonen *Implementeringsovervejelser* i begyndelsen af fasen "Skab indsigt, analysér og planlæg" til at få besvaret en række centrale spørgsmål ift. projektets implementering. Hvis skabelonen udfyldes vedlægges den som bilag til projektdokumentet.

Anvend skabelonen *Gevinstkort* til at klarlægge forankringsaktiviteter tidligt i projektføreløbet, som skal sikre ejerskab for forandringen og forankre gevinsterne i de dele af organisationen, der skal realisere dem.]

Fase	Hovedmilepæl	Deadline

16. Afgrænsning til andre projekter

[Beskriv forhold, der indgår i projektet, samt forhold, der ikke er med i projektet, og som er vigtige at klarlægge allerede nu, for at forebygge evt. senere misforståelser. Afgrænsningen foretages i forhold til forudgående, parallelle eller efterfølgende projekter. Klarlæg eventuelle sammenhænge til andre projekter, som der er behov for at koordinere. Beskriv væsentlige grænseflader, og hvordan de skal håndteres.

Kun sammenhænge og grænseflader, der kan have afgørende betydning for projektets resultater, skal beskrives.

Genbesøg skabelonen *Gevinstkort* til få input til at fastlægge og kontrollere projektets afgrænsning på.]

Navn på projekt	Indhold	Grænseflade	Ansvarlig
------------------------	----------------	--------------------	------------------

[Projekt 1]

[Projekt 2]

[Projekt 3]

17. Kommunikationsplan

[Kommunikationsplanen dækker kommunikationshandlinger i projektet – den bør også være indarbejdet i milepælsplanen.]

Ved en udvidet kommunikationsplan kan henvises til skabelonen *Kommunikationsplan*. Skabelonen vedlægges som bilag til projektbeskrivelsen.]

Interessant	Budskab	Medie	Timing
--------------------	----------------	--------------	---------------

[Interessant 1]

[Interessant 2]

[Interessant 3]

Forankringsrapport

18. Design og test løsningen

[Beskriv hvordan løsninger og leverancer skal testes i det små gennem projektføreløbet. Hvordan kan testen laves og hvem skal involveres?

Genbesøg punkt 7 "Den bærende løsning" og tilføj/uddyb nye tiltag i løsningen.]

19. Forankringsrapport

[Forankringsrapporten udarbejdes af projektlederen i dialog med projektejer ved afslutningen af gennemførelsesfasen. Den består af det ovenstående i opdateret form og af dette afsnit. Formålet er at få styregruppen til formelt at godkende nedlukning af projektet og sikre, at der tildes ressourcer til de sidste indsatser og eventuelle udeståender. Dernæst skal nedenstående punkter besvares:

- Beskriv kort de væsentligste udeståender i forhold til forankringen
- Beskriv kort, hvilke aktiviteter der udestår for at kunne afslutte projektet
- Oplys, hvor mange effektive timers arbejde i organisationen der udestår, før projektet kan lukkes ned
- Oplys, hvilken dato projektet forventes at lukke
- Genbesøg skabelonen *Implementeringsovervejelser*: Giver den viden, der er opnået gennem projektet anledning til ændringer?]

Afsluttende evalueringsrapport

20. Slutevaluering

[Projektets afsluttende evaluering udfyldes ved afslutning af fasen "Overdrag og afslut". Evalueringen består både af en projektevaluering og en procesevaluering – de skal være simple, konkrete og anvendelige.]

Projektevaluering

[Formålet med evalueringen er at opgøre, om formålet med projektet er eller er på vej til at blive opfyldt, samt at opsamle de væsentligste erfaringer fra projektets gennemførelse til brug i senere projekter. Projektevalueringen kan udformes på baggrund af undersøgelse og besvarelse af nedenstående spørgsmål:

- Hvilke succeskriterier (som beskrevet tidligere i dette dokument) er opfyldt? Beskriv.
- Hvilke succeskriterier er ikke opfyldt? Beskriv og begrund årsagen til, at de ikke er opfyldt.]
- Hvad skal der til for at, vi høster udbyttet fra projektet?
- Hvad der skal igangsættes for at opsamle læringer fra projektet?

Procesevaluering

[Formålet med denne evaluering er at opsamle viden og erfaringer til brug i senere projekter i organisationen. Det anbefales, at evalueringen foretages sammen med projektgruppen og de centrale ressourcer fra organisationen. I procesevalueringen skal det fremgå:

- Hvad der er de mest vellykkede ting ved projektets gennemførelse, dvs. ting, der er relevante at gentage i andre lignende projekter.
- Hvad der er de ting ved projektets gennemførelse, der ikke fungerede så godt, og som burde gøres anderledes i andre lignende projekter.]

Bilag

[Aftal med projektejer, hvilke projektafhængige bilag der skal anvendes og angiv dem her.]