

# Effektiv projektledelse



- 3 Projektmodellens formål
- 4 Definition for, hvornår projektmodellen skal anvendes
- 5 Projektmodel
- 6 Skabelonoversigt
- 7 Faser i projektmodellen
- 11 Roller og ansvar i projektmodellen

## Overordnede formål

Det overordnede formål med Ballerup Kommunes projektmodel er at skabe større effekt med vores projekter og dermed sikre, at vi skaber bedre og billigere service til gavn for borgere og virksomheder.

### Vi skal:

- *Sætte fokus på forandring, som skaber merværdi*
- *Sikre et klart formål med projektet med udgangspunkt i kerneopgaven*

## Projektmodellen skal bidrage til:

- *At styrke og udvikle projektarbejdsformen i kommunen og skabe en fælles forståelse af projektledelse samt underbygge det fælles projektsprog til yderligere intensivering af tværgående samarbejde i kommunen*
- *At give medarbejderne i Ballerup Kommune gode rammer for at kunne arbejde selvstændigt med projekter efter ensartede retningslinjer*
- *At understøtte en inddragende og dynamisk tilgang til projektarbejde og samtidig have en effektiv planlægning og proces*
- *En tydeligere organisering af projektarbejdet med fokus på roller og mandater*

Projektmodellen er en generel model, som tilbyder en række værktøjer og en fælles systematik til projektarbejdet. Modellen kan bruges til mange typer af projekter og giver mulighed for at skalere omfanget af afrapporteringsskabeloner ift. projektets størrelse og kompleksitet.

### **Definition for, hvornår projektmodellen anvendes**

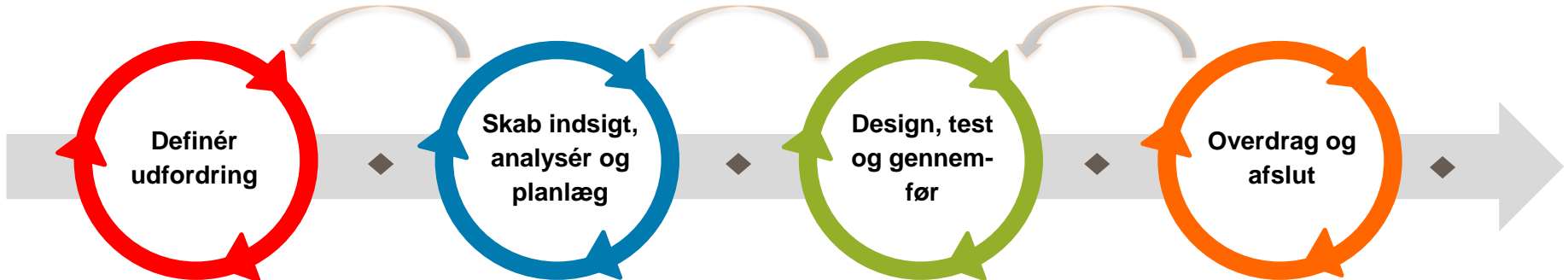
Projektmodellen skal anvendes, når et projekt opfylder følgende definition:

- *Projektet er en tidsafgrænset opgave, som vi ikke har udført før eller højst udfører 1 gang om året. Den samlede indsats i projektgruppen skal være over 300 timer.*
- *Derudover skal projektmodellen anvendes, når ledelsen beslutter det ud fra en vurdering af, at det vil gavne projektet at anvende skabelonerne*

Alle typer af projekter, der lever op til denne definition, skal anvende projektmodellen. Alle andre projekter kan anvende hele eller dele af projektmodellen, når det vurderes relevant.

- *Ved mindre projekter, som falder udenfor definitionen, anbefales, at projektlederen anvender mini-A3-projektbeskrivelsen (se under projektafhængige skabeloner på s. 6)*

Projektmodellen viser den løbende fremdrift og styring i løbet af projektet. Ved hver af de fire faseovergange skal projektejer godkende den gældende del af projektdokumentet (◆). Modellen viser et projekts gennemløb vel vidende, at projektet kan bevæge sig frem og tilbage mellem de forskellige faser. Et projekt kan starte i en senere fase end *Definer Udfordringen*, men overvejelser om udfordring og indsamling af viden til at skabe større indsigt skal gennemgås inden projektets løsning kan designes, testes og gennemføres og afslutningsvis overdrages. Projektmodellen anvendes inden for loop-modellens tankegang og skaber rum for, at vi løbende kan indhente viden og lære og ved, at der kontinuerlig sikres forventningsafstemning og ejerskab til løsningen hos politikere, ledelse, medarbejdere, borgere mv.



### 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 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, medarbejdere (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 arbejder på tværs af linjen  
Vi inddrager på tværs af centre og på tværs af fagligheder, så der sikres ejerskab til løsningen i organisationen
- Vi involverer og inddrager ledelse og politikere  
Vi involverer 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

For at sikre styring og fremdrift i projekter skal der anvendes nedenstående obligatoriske skabeloner. De projektafhængige skabeloner kan tilvælges, hvis projektlederen og projektejeren vurderer, at skabelonerne vil give værdi til projektet.

Ved mindre projekter anbefales det at anvende A3-miniprojektbeskrivelsen.

### Obligatoriske værktøjer

[Projektdokument](#)

[Statusrapport](#)

[Hovedmilepælsplan\\*](#)

### Projektafhængige værktøjer

[Business case](#)

[Implementeringsovervejelser](#)

[Udvidet interessentanalyse](#)

[Kommunikationsplan](#)

[Udvidet risikoanalyse](#)

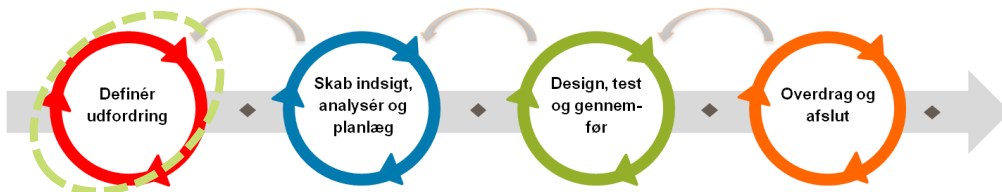
[Gevinstkort](#)

[Detaljeret milepælsplan \(excel\)](#)

### Til mindre projekter

[A3-miniprojektbeskrivelse](#)

\*Hovedmilepælsplanen er tilgængelig som skabelon i power point til inspiration, men valg af format og program er op til projektleder



## Formål

- Definere udfordring og behov hos de målgrupper projektet retter sig i mod og formuler projektets formål. Involver de rette mennesker i afklaringen af, om vi kan igangsætte et projekt
- At skabe det rette beslutningsgrundlag, til at der kan træffes afgørelse om igangsættelse af projektets anden fase "Skab indsigt, analysér og planlæg" og afgørelse om etablering af projektets organisering



## Nøglespørgsmål

- Hvad er det reelle problem, der skal findes en løsning på?
- Hvilken viden har vi om udfordringen?
- Hvad har vi behov for at indsamle viden om, og hvem skal involveres for at bidrage med særlig viden?

## Nøgleaktiviteter

1. Forventningsmøde mellem projektejer og projektleder ift. mødekadence og mandat.
2. Opstartsmøde mellem projektejer og projektleder.
3. Samle nøgleinteressenter til et møde, hvor man får udarbejdet et udfordringsbillede.

## Leverancer, som resultat af fasen

- Et godkendt projektdokument for fasen "Definér udfordring" (afsnit 1-9 i projektdokumentet)

## Husk, at ...

- Indtænke sammenhæng til andre projekter og opgaver.
- Afdække behov for involvering af andre centre og enheder.
- Skabe solid viden om den udfordring, projektet er sat i verden for at håndtere.
- ...

## Obligatoriske værktøjer

[Projektdokument](#)

## Mulige værktøjer

[Business case](#)

[Kommunikationsplan](#)

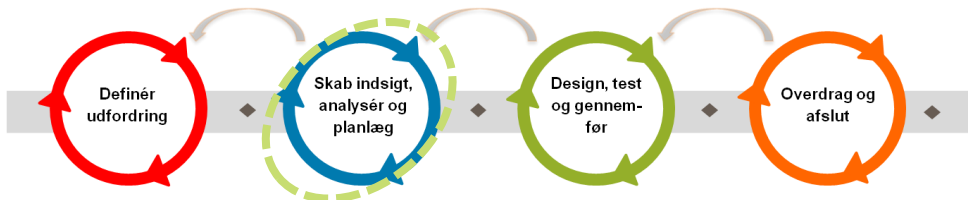
[Implementeringsovervejelser](#)

[Risikoanalyse](#)

[Interessentanalyse](#)

[Gevinstkort](#)

[Detaljeret milepælsplan \(excel\)](#)



## Husk, at ...

- Projektbeskrivelsen også kan være beslutningsgrundlag for at tilpasse eller lade være med at gennemføre projektet.
- Få indlagt faste møderækker fra projektets start, fx projektgruppemøder og styregruppemøder.
- Tage stilling til de projektafhængige leverancer (beslutes i fællesskab mellem projektleder og projektejer).
- Det er muligt, at gå tilbage til fasen definer udfordringen, hvis der er behov for at genbesøge udfordringsbilledet, for at skabe et klart formål



### Formål

- At projektets rammer og formål er tydeligt
- At der inddrages relevante parter til at øge indsigt og viden om projektets udfordring og løsning
- At afklare projektets omfang og planlægge projektet i dybden
- At skabe grundlag for beslutning om "go" på projektets løsning og budget
- At projektets økonomi og leverancebehov afklares, og succeskriterier opstilles

### Nøglespørgsmål

- Hvad er borgernes og andre relevante parter reelle behov?
- Hvilke løsninger findes der allerede?
- Hvilke ressourcer og kompetencer kan vi trække på?



### Nøgleaktiviteter

1. Forventningsmøde med projektejer.
2. Opstartsmøde med projektgruppe.
3. Samle nøgleinteressenter til konceptudviklingsmøde.

### Leverancer, som resultat af fasen

- Godkendt projektbeskrivelse og hovedmilepælsplan
- Godkendt budget og organisering

### Obligatoriske værktøjer

[Projektdokument](#)

[Statusrapport](#)

[Milepælsplan](#)

### Mulige værktøjer

[Business case](#)

[Kommunikationsplan](#)

[Implementeringsovervejelser](#)

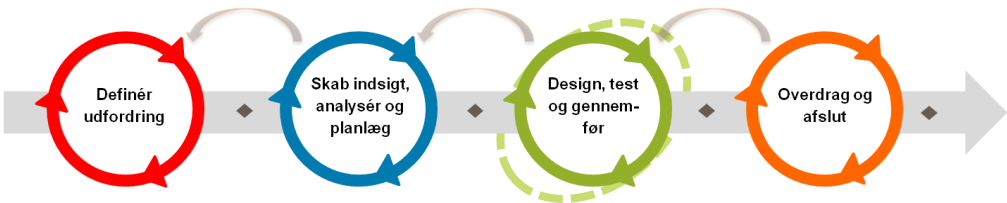
[Risikoenalyse](#)

[Interessentanalyse](#)

[Gevinstkort](#)

[Detaljeret milepælsplan \(excel\)](#)





### Formål

- At designe projektet, så succeskriterierne opfyldes
- Sikre overdragelse til drift
- At sikre, at den endelige aftale om og organisering af forankringen af projektets resultater effektueres

### Nøglespørgsmål

- Hvilke løsninger kan vi skabe ud fra vores indsigt og fælles viden?
- Hvordan kan vi teste vores løsninger i det små?
- Er udfordringen den samme, som da projektet startede?

### Nøgleaktiviteter

1. Samarbejdsaftaler indgås med evt. leverandører.
2. Der afholdes løbende statusmøder med projektejer, så forventninger afstemmes.
3. Forankringsmøder med ansvarlige medarbejdere og chefer, som varetager forankring i organisationen.
4. Forankringsdelen af projektdokumentet forelægges styregruppe/projektejer.

### Leverancer, som resultat af fasen

- Projektets leverancer, som de er beskrevet i projektbeskrivelsen, er leveret og godkendt
- Alle aftaler ift. eventuel forankring i drift er indgået

### Husk, at ... ✓

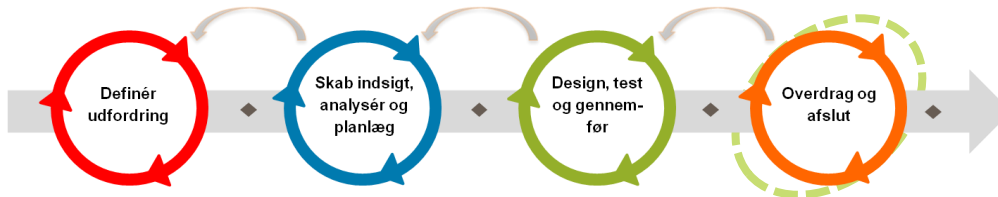
- Teste ideer til løsninger tidligt og sammen med brugere, borgere, politikere og ledelsen.
- Tænke behovet for kommunikation, træning og involvering af medarbejdere og ledelse i organisationen ind helt fra starten af forløbet.
- Modtagerorganisationen skal føle ejerskab for de løsninger, projektet skaber, og kende til de forandringer, der forventes af dem.
- Det kan være fornuftigt at tage en runde/loop mere og gøre status på udfordring mv.
- Hver opmærksom på overgangen fra test til gennemførelse. Der er evt. brug for godkendelse af overgangen i styregruppen.

### Obligatoriske værktøjer

- [Projektdokument](#)
- [Statusrapport](#)
- [Milepælsplan](#)

### Mulige værktøjer

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <a href="#">Business case</a>                   | <a href="#">Kommunikationsplan</a> |
| <a href="#">Implementeringsovervejelser</a>     | <a href="#">Risikoanalyse</a>      |
| <a href="#">Interessentanalyse</a>              | <a href="#">Gevinstkort</a>        |
| <a href="#">Detaljeret milepælsplan (excel)</a> |                                    |



## Husk, at ... ✓

- Begrænse slutevalueringen til de væsentligste 3-5 punkter.
- Ajourføre "**Husk at ...**"-punkterne i denne quickguide for projektmodel.
- Identificere de to væsentligste læringspunkter, der skal videreformidles, og som skaber anledning til nye initiativer.
- ...

## Obligatoriske værktøjer

Projektdokument

Statusrapport

Milepælsplan

## Mulige værktøjer

Kommunikationsplan

Implementeringsovervejelser

Gevinstkort

Detaljeret milepælsplan (excel)



## Formål

- At få afsluttet og overdraget projektet, så eventuelle udeståender er afsluttet, og de mest centrale læringspointer er opsamlet
- At skabe læring fra projektet, der kan bringes i spil i andre initiativer

## Nøglespørgsmål

- Hvordan sikrer vi, at vi følger op på projektets realisering af gevinster?
- Hvordan kan vi løbende justere løsningen?
- Hvordan måler vi værdien/effekten af løsningen?



## Nøgleaktiviteter

1. Evalueringsmøde med projektgruppen og væsentligste interessenter.
2. Afslutnings- og evalueringsmøde med projektejer samt ledelsen fra den enhed, der skal stå for driften af løsningen eller skal videreføre leverancen i et nyt projekt.
3. Afklar hvem evaluering og læringspunkter skal videreformidles til og del erfaringer.

## Leverancer, som resultat af fasen

- Slutevaluering gennemført
- Fejl- og mangelliste udarbejdes



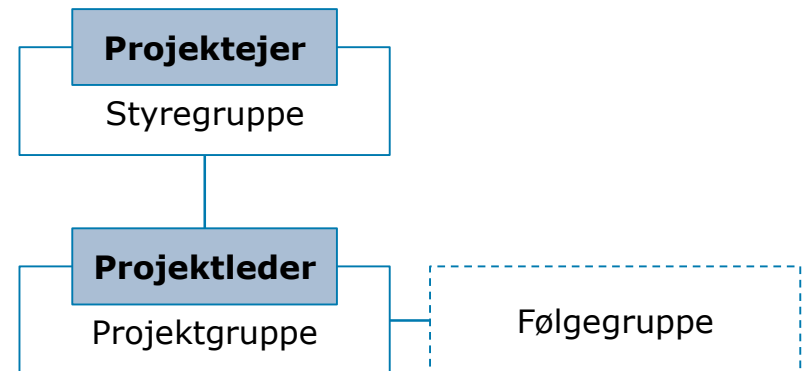
I ethvert projekt er der:

- **En projektejer**
- **En projektleder**

Dvs. at mindsteorganiseringen i et projekt er to personer

Derudover kan der, afhængig af projektets art, være:

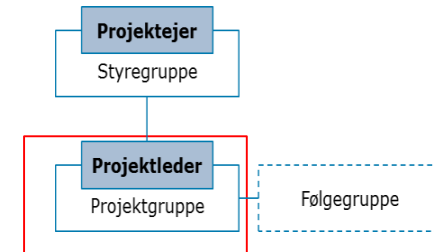
- **En styregruppe**  
Styregruppen består af udvalgte chefer.
- **En projektgruppe med projektmedarbejdere**  
Består af relevante medarbejdere, som rummer de relevante kompetencer, og som kan afsætte den nødvendige tid.
- **En følgegruppe**  
Følgegruppen kan være et udpluk af medarbejderne, brugere, borgere og ledere, som inddrages til feedback og inspiration i projektets tidlige faser.  
Følgegruppen er ikke obligatorisk og kan inddrages ad hoc.



Projektlederen er ansvarlig for at lede projektet, så de ønskede effekter opnås gennem levering af de aftalte leverancer til tid, budget og kvalitet.

### Det er projektlederens ansvar at:

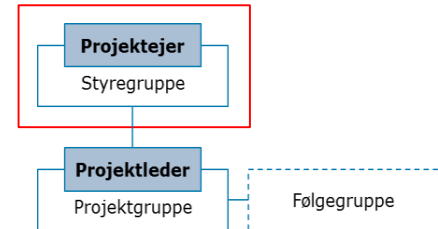
- Facilitere, lede og motivere projektgruppen, så der kan holdes fokus på projektets mål.
- Der skabes resultater i projektet, dvs. at lede projektet og evt. delprojekter samt at styre de tildelte ressourcer og økonomi for opnåelse af projektets leverancer.
- Formidle projektets mål til projektgruppen, så der kan tages kompetente beslutninger af alle i projektet.
- Løse konflikter og fjerne forhindringer, som ligger i vejen for projektets målopfyldelse.
- Tilvejebringe beslutningsgrundlag for projektejer/styregruppe i form af overblik over tid, ressourcer samt kvalitet i leverancen, kritiske problemstillinger og løsningsforslag.
- Bidrage til porteføljestyling ved at levere statusrapporteringer.
- Indkalde til styregruppemøder og forberede materiale.
- Projektleder giver et bud på, hvilke skabeloner der skal udfyldes i hvilke faser. Disse skal godkendes af projektejer.
- Projektleder skal udfylde projektdokumentet.
- Lede udad ved at håndtere væsentlige nøgleinteressenter uden for projektorganisationen.
- Gennemføre evaluering af projektet og sikre, at der opsamles læring fra projektet, der giver anledning til justeringer i eksisterende praksis.
- Sikre, at projektgruppen er klar over deres individuelle ansvar for at syre deres tidsforbrug i projektet.



Projektejeren skal være en fra ledelsen. Projektejeren bærer det overordnede ansvar for projektets samlede business case, leverancer og tidsplan. Det er projektejerens ansvar, at der træffes beslutninger, der sikrer rammer for fremdrift, en kobling til strategi og den ønskede effekt.

### Projektejeren er ansvarlig for:

- At overvåge fremdrift på strategisk og praktisk plan, og at de realiserede gevinster står mål med investeringen.
- At udpege projektleder og projektgruppe samt give et tydeligt mandat til projektlederen.
- At vurdere og beslutte, hvordan brugere, borgere, ledelsen, politikere, virksomheder mv. involveres i projektet.
- At sikre, at de nødvendige ressourcer er til rådighed for projektet.
- Sparring og coaching af projektlederen.
- Hvis relevant; at udpege en styregruppe og definere rollefordelingen blandt styregruppens medlemmer.
- At beslutte, hvilke skabeloner der SKAL udfyldes for projektet i hvilke faser.
- At projektdokumentet udfyldes.
- At hjælpe projektlederen til at identificere og overkomme væsentlige barrierer og risici.
- At efterspørge 1-2 læringspunkter fra projektet, som skal gives videre og/eller giver anledning til justeringer i eksisterende praksis.



Det er projektejeren, der vurderer, om projektet kræver en styregruppe, og hvilke personer der skal sidde i styregruppen. Denne vurdering kan ske i dialog med ledelsen og med projektlederen.

### Projektejeren indgår i styregruppen.

Styregruppen er ansvarlig for:

- Projektets gennemførelse, effekt og sammenhæng til organisationens strategi
- Beslutninger om projektets rammer (tid/kvalitet/ressourcer) og løbende opfølgning og justeringer heraf
- Opbakning til projektet og skal være projektets ambassadører i organisationen (og udenfor)

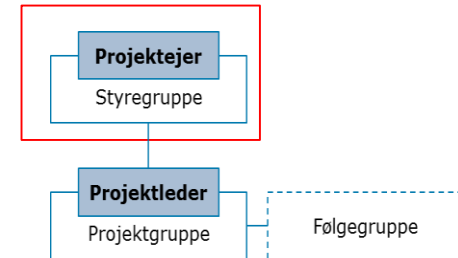
En styregruppe fungerer bedst med en klar rollefordeling. Det er projektejeren, der beslutter rollefordelingen.

Tre roller skal løftes i styregruppen:

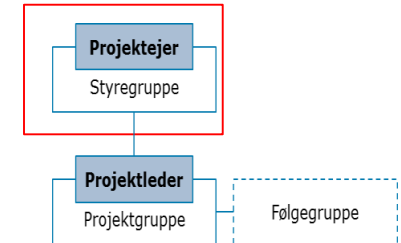
1. En projektejer
2. En eller flere brugeransvarlige
3. En eller flere leveranceansvarlige

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

De tre roller i styregruppen er beskrevet på næste side.



**Styregrupperollerne** afklarer, hvad de enkelte styregruppemedlemmer står på mål for. Rollebeskrivelserne skal sikre, at de enkelte styregruppemedlemmer forstår deres ansvar og opgaver i forbindelse med projektet.



### Leveranceansvarlig

Rollen er ansvarlig for ressourcerne for dem, der designer, udvikler og implementerer projektets leverancer og er dermed også ansvarlig for projektets kvalitet.

#### Ansvar

- Ansvar for gennemførligheden af projektets fremgangsmåde
- Ansvar for realisme i design og udvikling af projektets produkter
- Ansvar for, at de nødvendige ressourcer stilles til rådighed til at gennemføre projektet
- At sikre kvalitetssikring af projektets leverancer
- Ansvar for at løse konflikter, der vedrører leverandørkrav og prioriteringer

#### Eksempler

- I et projekt, hvor der skal udvikles ny funktionalitet til hjemmesiden, vil chefen for digitalisering være en oplagt leveranceansvarlig
- I et oplysningskampagneprojekt vil chefen for kommunikation fungere som leveranceansvarlig

### Brugeransvarlig

Rollen er ansvarlig for at realisere de gevinster, der var baggrund for projektets godkendelse (dokumenteret i projektdokumentet og eventuelt i business casen). Den brugeransvarlige skal sikre den bedst mulige involvering og forberedelse af modtagerorganisationen ift. projektets forankring.

#### Ansvar

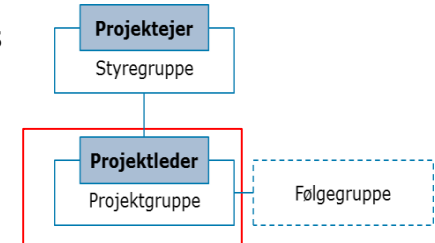
- Ansvar for at sikre, at den ønskede effekt realiseres, og at levere redegørelser over faktiske og forventede gevinster
- Ansvar for at tilvejebringe modtagernes kvalitetsforventninger
- Ansvar for at bistå projektlederen med udarbejdelse af implementeringsovervejelser
- Ansvar for, at de brugerressourcer (fx testpersoner), projektet kræver, bliver gjort tilgængelige
- Ansvar for at orientere og rådgive brugernes ledelse om spørgsmål angående projektet

#### Eksempler

- Den brugeransvarlige er ofte en chef med en tæt kontakt til den dagligdag, hvori projektets leverancer skal anvendes
- I et projekt, der forbedrer fagsystemerne i jobcenteret, kunne jobcenterchefen fungere som brugeransvarlig

Projektgruppen udpeges af projektejer i samarbejde med projektlederen. Projektgruppen er bemanded med relevante medarbejdere for at udvikle projektets leverancer til aftalt kvalitet og er gennemgående gennem projektets forløb.

Projektgruppen bemannes ud fra en vurdering af, hvilke kompetencer der skal anvendes for at løfte opgaven. Projektet bemannes aldrig ud fra et hensyn om, hvilke centre og enheder der bør være repræsenteret i projektet.



### Projektgruppens ansvar er at:

- Skabe leverancerne
- Tage ejerskab for fælles løsninger
- Styre egen tid og ressourcer inden for givne rammer og løbende forventningsafstemme dette med projektleder
- Bidrage med relevante kompetencer og nødvendig tid
- Agere som ambassadører for projektet



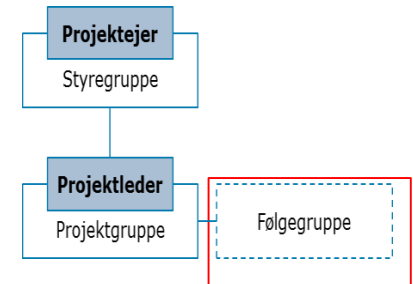
En følgegruppe bør bestå af repræsentanter fra de interessentgrupper, der berøres af projektets resultater (faggrupper, slutbruger eller andre).

En følgegruppe har ikke beslutningskompetence i projektet.

En følgegruppe kan bestå af medlemmer på flere ledelsesniveauer samt repræsentanter fra brugere og borgere.

### Følgegruppens rolle kan være at:

- Afprøve løsninger og idéer i gruppen
- Bidrage med viden om deres områder



Følgegruppen er en væsentlig interessent i forbindelse med implementering af projektet og kan fungere som ambassadører herfor. Følgegruppen kan inddrages ad hoc og behøver ikke nedsættes formelt.