

PROJEKT *håndbog*







”Fredericia på forkant” går kort fortalt ud på, at vi skal forny den kommunale opgaveløsning. Vi vil selv sætte dagsordenen for fremtiden og ikke halte bagefter de nye krav, som hele tiden bliver stillet til kommunerne.

”Fredericia på forkant” er alternativet til besparelser. Vi vil meget hellere skabe plads til udvikling, fornyelse, begejstring og positiv energi.

Den vej er i endnu højere grad at arbejde med projektilgangen, fordi den giver mulighed for at fokusere på udvikling og nytænkning af arbejdsgange. Projektledelse skaber struktur og er en metode til at løse opgaver effektivt og professionelt. Når vi arbejder med samme tilgang og taler samme sprog, bliver vi bedre til at gennemføre egne og tværgående projekter.

Projekter er dynamiske, og der kommer hele tiden nye vinkler og opgaver til. Som projektleder skal vi kunne navigere rundt i dette farvand. Håndbogen her er vores værktøj til at undersøge og afprøve klassiske såvel som mere forandringsberedte metoder i god projektledelse. Indholdet og strukturen i håndbogen er bygget op omkring en række emner, som flere medarbejdere og ledere i Fredericia Kommune har peget på som relevante. Til håndbogen følger en række skabeloner, som skal gøre det praktisk og nemt for dig som projektleder at komme i gang med projektarbejdet. Brug dem – det gør vores projektledelse nemmere.

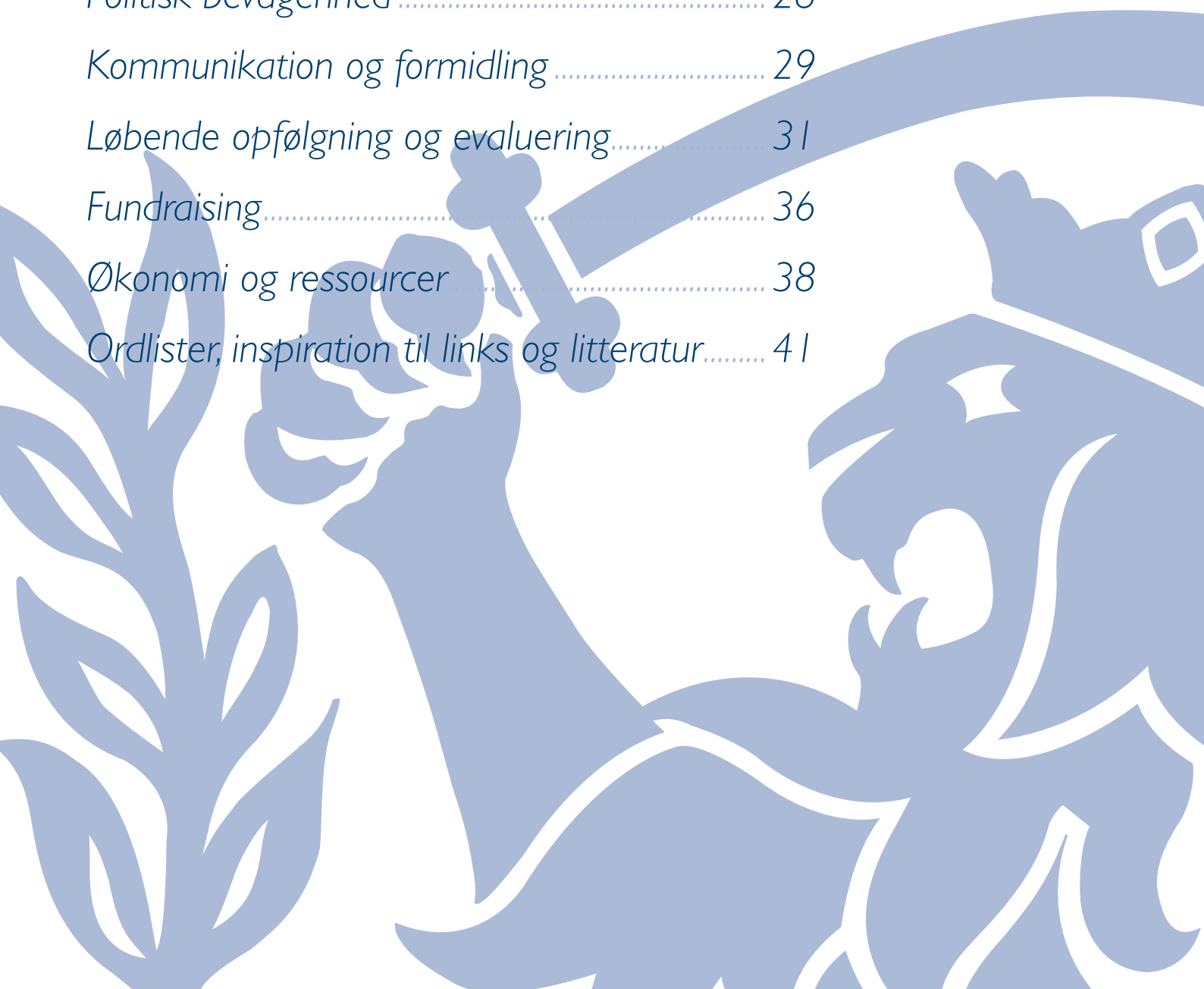
God fornøjelse med håndbogen

Michael Holst
Kommunaldirektør



INDHOLD

Forord.....	3
Indledning.....	5
Projektplanlægning.....	6
Organisering og projekttyper.....	12
Projektledelsestilgange.....	22
Projektlederens rolle.....	24
Politisk bevågenhed.....	28
Kommunikation og formidling.....	29
Løbende opfølgning og evaluering.....	31
Fundraising.....	36
Økonomi og ressourcer.....	38
Ordliste, inspiration til links og litteratur.....	41





Projekthåndbogen er tænkt som inspiration og værktøj til alle, der arbejder med projekter i Fredericia Kommune. Arbejdsgruppen bag håndbogen har prioriteret at gøre håndbogen

konkret og lettilgængelig, uanset om du er ny eller erfaren ud i projekter. Afsnittene i håndbogen kan læses enkeltvis eller fra start til slut.

IDE/ BEHOV

- Projektplanlægning
- Projektledelsestilgange

ANALYSE

- Projektplanlægning
- Løbende opfølgning og evaluering
- Organisering og projektyper
- Økonomi og ressourcer
- Fundraising

PLANLÆG- NING

- Kommunikation og formidling
- Politisk bevågenhed
- Projektplanlægning

GENNEM- FØRELSE

- Projektlederens rolle
- Løbende opfølgning og evaluering
- Økonomi og ressourcer

IMPLEMEN- TERING

- Projektplanlægning
- Løbende opfølgning og evaluering
- Økonomi og ressourcer

EVALU- ERING

- Løbende opfølgning og evaluering
- Økonomi og ressourcer

VÆRKTØJER OG SKABELONER

I projektportalen er der en række skabeloner, der kan bruges til projektarbejde. Skabelonerne dækker en række forskellige emner og temaer, som er vigtige i projektarbejdet.

I Fredericia Kommune er det disse skabeloner, vi anvender mest:
[Kommissorium](#) - [Businesscase](#) -
[Interessentanalyse](#) - [Kommunikationsplan](#) -
[Risikoanalyse](#) - [Tidsestimering](#)

I projektportalen er der oprettet et projekt, hvor du kan finde skabelonerne og se udfyldte eksempler. Når du har oprettet et projekt har du også der mulighed for at tilgå skabelonerne. Klik her for at komme til projektet.

Har du brug for hjælp
er du velkommen til at skrive til
projekterdigi@fredericia.dk

PROJEKTPLANLÆGNING

- Planer er intet. Planlægning er alt

TJEKLISTE - projektplanlægning

PROJEKTNAMN		DINE NOTER
Formål	Hvorfor er projektet nødvendigt? Hvad er formålet?	
Kommissorium	Hvilket produkt, resultater og effekter skal projektet resultere i?	
Program og tidsplan	Hvilke vigtige terminer (eller milepæle) er der i projektforsøbet? På hvilke tidspunkter i forløbet er det nødvendigt at inddrage projektejer? Er der brug for at lave en mere detaljeret tidsplan?	
Interessenter, samarbejdspartnere og kommunikation	Hvem bidrager til projektet ud over projektlederen? Er der eksterne samarbejdspartnere tilknyttet projektet? Hvilke vigtige interessenter har projektet? Er der brug for at lave en egentlig interessentanalyse, blandt andet for at kunne afdække behovet for at kommunikere med interessenterne?	
Risikoanalyse	Hvilke problemer kan projektet risikere at løbe ind i? Er der brug for at lave en egentlig risikoanalyse?	
Organisation og ledelse	Skal der laves en statusrapport til projektejer? Hvordan skal projektet organiseres?	
Ressourcer og bemanning	Hvor mange arbejdstimer forventer I, at projektet vil kunne gennemføres indenfor? Er der i øvrigt brug for budget til projektet? Både direkte og indirekte timer kan med fordel estimeres. Dette kan bruges til at kvalificere, om projektet skal sættes i gang eller ej.	
Evaluerings og opfølgning	Hvordan skal projektet evalueres? Hvor omfattende skal det være? Hvordan vil du sikre en løbende opfølgning?	
Fundraising	Skal projektet finansieres med eksterne midler f.eks. via fonde?	



INTRODUKTION TIL PROJEKTPLANLÆGNING

De fleste projekter starter ud som en idé, der udvikler sig, og derfor kan det være svært at sige, hvornår en opgave bliver til et projekt, og hvornår det giver mening at starte selve projektplanlægningen.

”Hvis en opgave eller idé kan skrives ind i et kommissorium, og der skal udarbejdes en tids- og handleplan, så har jeg som regel gang i et projekt”.

Mia Bastrup, Projektleder,
Digitaliseringssekretariatet



Håndbogen indeholder ikke én ufravigelig projektdefinition, som vi alle her i Fredericia Kommune skal følge. Når du, ledelsen eller projektejer definerer en idé, opgave eller indsats som et projekt, så er det fordi, det giver mening at anvende projekttilgangen til at løse en konkret problemstilling.

I Fredericia Kommune kan du opleve forskellige typer af projekter. Mange har typisk følgende kendetegn:

1. Et projekt er en unik opgave – i modsætning til rutineopgaver, myndighedssager mv.
2. Projekter har et specifikt formål eller en specifik udfordring, der skal løses
3. Projekter har sin egen organisering – med forskellige typer ressourcer, der i fællesskab bidrager til projektets mål
4. Projektet har en tidsmæssig afgrænsning. Projektet startes og afsluttes

Ved projektstart er der ofte en del overordnet planlægning, og undervejs er der ofte en del justeringer og detailplanlægning.

PROJEKTEJERS ANSVAR

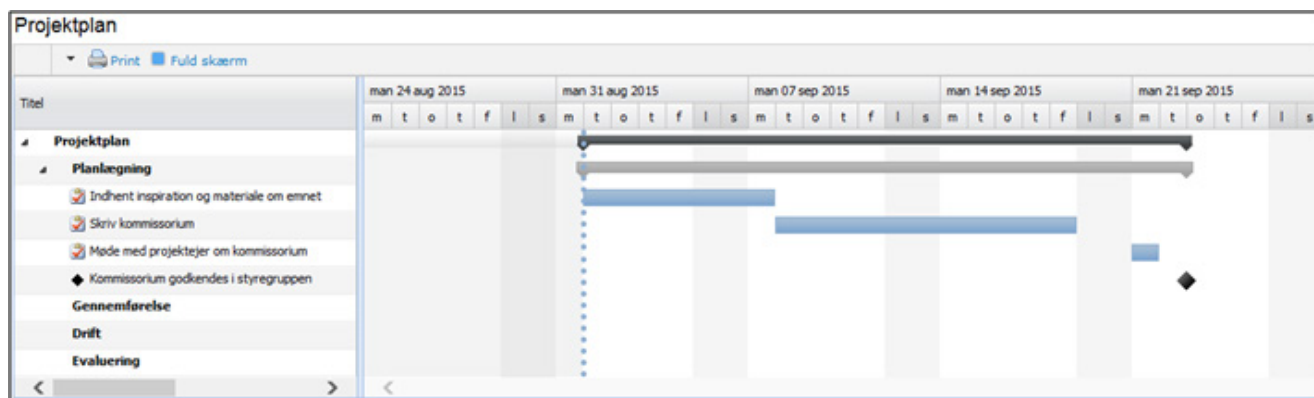


I langt de fleste projekter arbejdes der med tids- og faseplanlægning, som indeholder milepæle og aktivitetsbeskrivelser. Dette kan illustreres på mange forskellige måder, og udgangspunktet er altid målsætningen og leverancerne. Her er fire forskellige eksempler på tidsplaner:

EKSEMPEL 1: Sempel tidsplan udarbejdet i Excel

	1.kvt. 2015	2.kvt. 2015	3.kvt. 2015	4.kvt. 2015
Opstart og organisering				
Aktivitet 1				
Aktivitet 2				
Aktivitet 3				
Evaluerig				
Afrapportering				

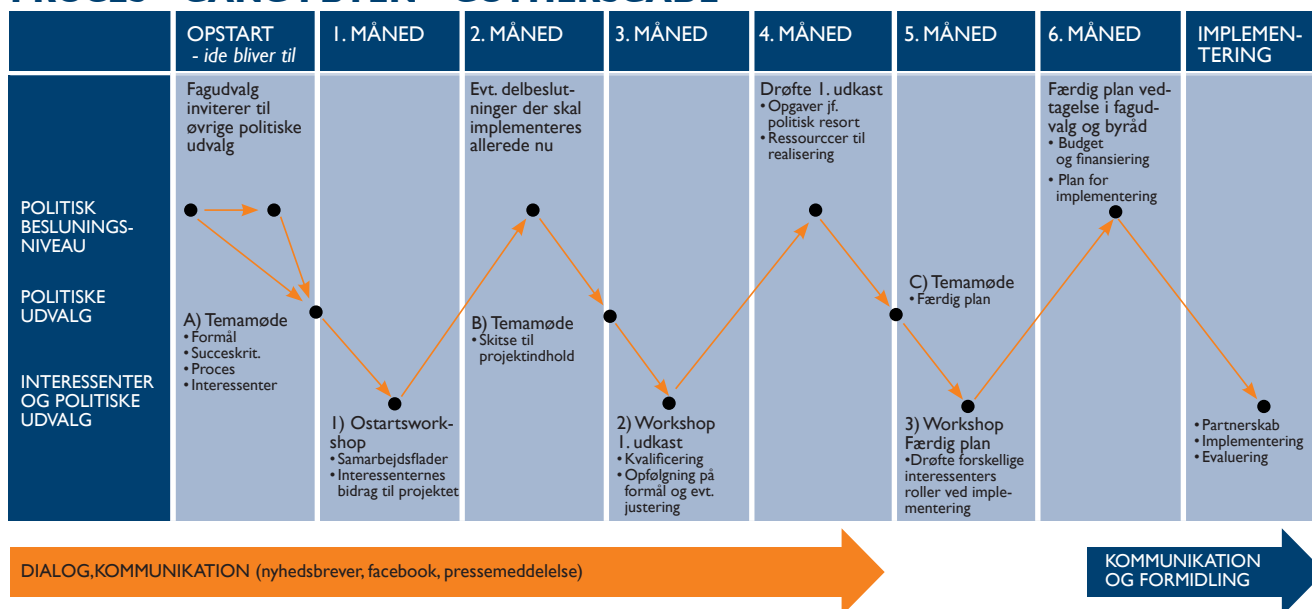
EKSEMPEL 2: Gantt skema og tidsplan udarbejdet i projektportalen



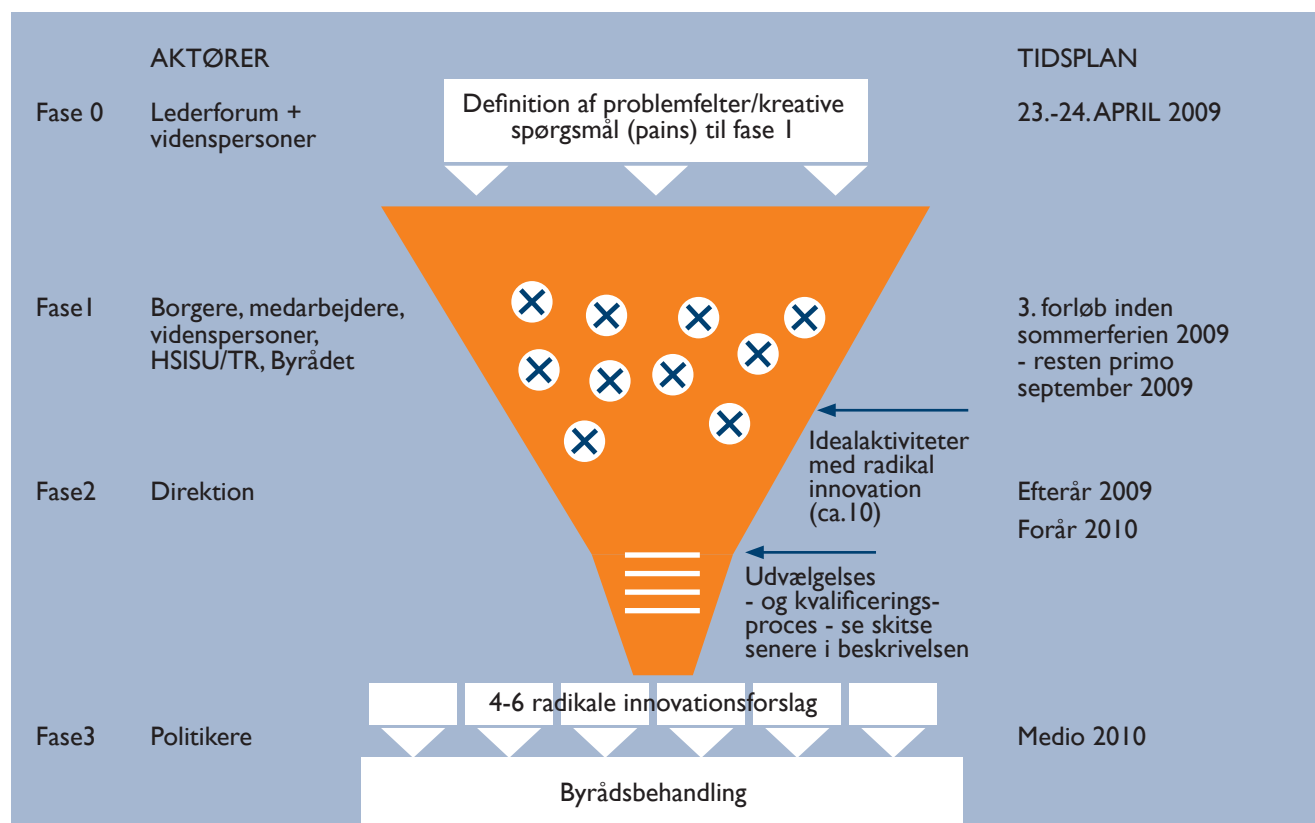


EKSEMPEL 3: Tids- og procesplan udarbejdet i Indesign

PROCES - GANG I BYEN - GOTHERSGADE



EKSEMPEL 4: Tidsplan i et emergerende projekt, udarbejdet i word



God projektplanlægning indeholder også en løbende evaluering af projektets målsætning, fremdrift og hvorvidt projektet fortsat giver mening. Hvis det giver mest mening at lukke et projekt ned, så er dette helt legitimt og nødvendigt for at åbne op for, at der kan arbejdes videre i en ny og mere meningsfuld retning.

IMPLEMENTERING – GEVINSTEJER

For at sikre forankring, når projektet er slut, er det en god ide allerede ved projektets start at finde og udpege projektets gevinstejer. Gevinstejeren vil typisk være en leder i den afdeling, hvor projektets resultater skal omsættes til praksis. Der kan være flere gevinstejere hvis gevinsterne er tværgående i organisationen. Gevinstejeren har ansvar for at sikre, at projektets resultater bliver omsat til praksis og at der sker de nødvendige forandringer i organisationen.

Denne person skal være med til at definere, hvor ansvaret ligger og hos hvem, når projektet er slut – og dermed er gevinstejeren med til at sikre overlevering fra projekt til drift.

NØGLESPØRGSMÅL

- Hvorfor er projektet vigtigt?
- Hvilken værdi skaber projektet?
- Hvilke udfordringer løser det?
- Hvad er din rolle i projektet?
- Hvilke handlinger og aktiviteter består projektet af?
- Hvordan er dette projekt mere fordelagtig end konkurrerende initiativer?
- Hvilke risici er der forbundet med projektet?

SKABELONER / VÆRKTØJER

Kommissorium

Businesscase

Interessentanalyse

Kommunikationsplan

Risikoanalyse

Tidsestimering





ORGANISERING OG PROJEKTTYPER

- En stærk organisering er fundamentet

ROLLEBESKRIVELSE – organisering og projekttyper

ROLLEBESKRIVELSE	OPGAVER/ ANSVAR	DINE NOTER
Projektejer Er ofte den person, der bestiller projektet. For at sikre en entydig ledelsesmæssig forankring, skal der altid være en projektejer knyttet til et projekt. Programejer Programejer skal stå til ansvar for programmets succes og altså have fokus på, at programmet udvikler sig i retning af succes og har de rette betingelser for succes. Programejeren er projektlederens vigtigste og tætteste sparringspartner. Projekt- og programejere er ofte placeret på et højt ledelsesniveau.	• Udpeger styregruppe og projektleder • Er formand for styregruppen • er ambassadør for projektet/programmet • Er sparringspartner for projekt-/programlederen	
Styregruppe Styregruppens medlemmer har beslutningskompetence til sikring af ressourcer. Styregruppemedlemmer er ofte placeret på et højt ledelsesniveau.	• Sikrer, at projektet/programmet skaber værdi for organisationen som helhed • Godkender kommissoriet (projekt-/programbeskrivelse) og større ændringer undervejs • Ressourceallokerer til projektet/programmet	
Programleder Projektejer udpeger programleder. Programleder styrer og koordinerer indsatsen på tværs af projektporteføljen.	• Sekretariatsbetjener styregruppen /programejer • Varetager den overordnede ledelse af projekterne i programmet • Sikrer at opgaver løses inden for programmets rammer • Er sparringspartner for projektlederne undervejs i forløbet	
Projektleder Projektejer udpeger projektleder. Det er væsentligt, at projektleder besidder relevante sociale og faglige kompetencer.	• Har ansvaret for projektets leverancer og produktrealisering • Leder projektet gennem alle faser og sikrer evt. overgang til drift • Leder projektgruppen, bl.a. ved at motivere, delegere, følge op og give feedback • Har den løbende kontakt med projektejer, styregruppe eller programleder mfl. • Håndterer interessenter, synliggør projektet og taler projektets sag • Er sekretær for styregruppen, hvis ikke der er en programleder	



ROLLEBESKRIVELSE – organisering og projekttyper - fortsat fra side 7

ROLLEBESKRIVELSE	OPGAVER/ ANSVAR	DINE NOTER
Projektgruppe Projektlederen udpeger i samarbejde med styregruppen og eventuelle driftsledere projektgruppen. Gruppen sammensættes, så der indgår personer med nødvendige og væsentlige kvalifikationer.	• Løfter konkrete arbejdsopgaver • Udvælges ud fra kompetencer ift. at løse opgaven • Bidrager med faglig viden, herunder også nye og skæve vinkler på opgaveløsning • Deltager så længe det er relevant og nødvendigt	
Følgegruppe En følgegruppes formål er både at involvere interessenter for at sikre ejerskab samt tilføre viden og erfaringer. Projektlederen udpeger i samarbejde med styregruppen følgegruppen. Interessentanalysen bidrager til at identificere, hvem der skal sidde i gruppen.	• Legitimere projektets/programmets resultater og proces • Bidrager med faglig viden • Synliggør vigtige interessenter, herunder medarbejdernes, interesser i projektet/programmet • Er ambassadører for projektet/programmet	
Gevinstejer Gevinstejeren har det operationelle ansvar for implementering af forandringer og for at høste gevinster i en afgrænset del af organisationen. Der er typisk mange gevinstejere, især når der er tale om et program. Gevinstejerne sidder ofte ikke i program-/projektorganisationen men implementerer projekternes leverancer. Gevinstejeren vil typisk være en leder i den afdeling, hvor projektets resultater skal omsættes til praksis.	• Deltage i udarbejdelse af gevinstrealiseringsplaner • Udarbejde koncept for opfølgning på gevinster og følge fremdrift ift. realisering i egen del af organisationen • Rapportere gevinstopfølgning for egen organisation • Udarbejde/opdatere processer og arbejdsgange i egen organisation • Deltage i forandringsledelses-aktiviteter i egen organisation • Hvilket ansvar ligger der og hos hvem når projektet er slut – sikre overlevering fra projekt til drift	
Projektdeltager og -medarbejder skal sammen med projektlederen lave arbejdet og har ansvar for at bidrage med viden fra det område, han eller hun sidder i. At sidde i en arbejdsgruppe/projektgruppe betyder også, at du skal løfte projektrelaterede opgaver	• Deltage aktivt i projektgruppemøder • Bidrage med viden og indsigt • Løse projektrelaterede opgaver for projektlederen, levere en arbejdsindsats • Ambassadør for projektet i egen afdeling	

Introduktion

- til organisering og projekttyper

Det er altid relevant at overveje, hvordan et projekt skal organiseres, hvilke roller der er og hvilke opgaver, der knytter sig til de forskellige roller. Det er samtidig vigtigt med en fælles afstemning af ansvaret mellem f.eks. program- projekter, programleder og projektleder.

"Vi skal vælge projektorganisering efter projektets karakter, og ikke fordi vi er vant til eller foretrækker en bestemt organiseringsform"

Lisbet Holten Lambert,
Administrationschef,
Administration



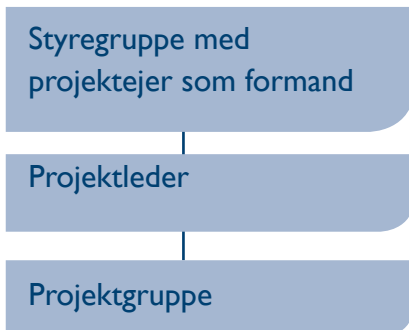
Valg af organiseringen har bl.a. betydning for opgaver og indhold i de forskellige projekt-/programroller, og derfor er det vigtigt fra start at være klar og tydelig omkring projektets organisering. Projekter kan eksempelvis organiseres som en "klassisk projektorganisation", en "hybrid projektorganisation" eller som et "projekt i linjeorganisationen".

Nedenfor viser forskellige modeller, hvordan du kan organisere dit projekt.

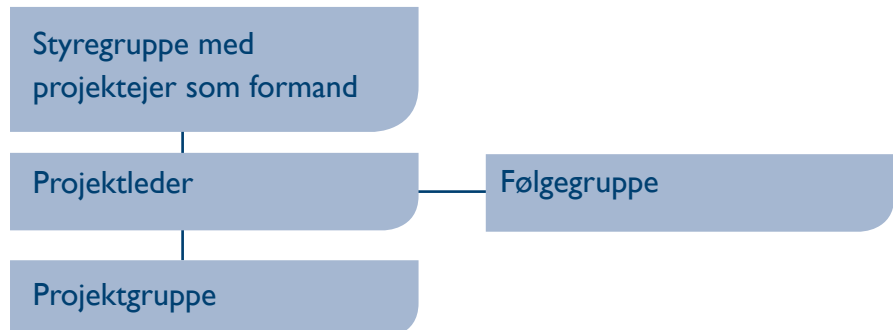
Det er udelukkende eksempler, som kan danne udgangspunkt for en god drøftelse af mulighederne med projekter og styregruppen, og brug gerne god tid på at finde den rigtige model. Herefter kan du udarbejde den rigtige model for dit projekt.

Når modellen er valgt, så vær tro mod den og lad være med at ændre den undervejs.

MODEL 1



MODEL 2

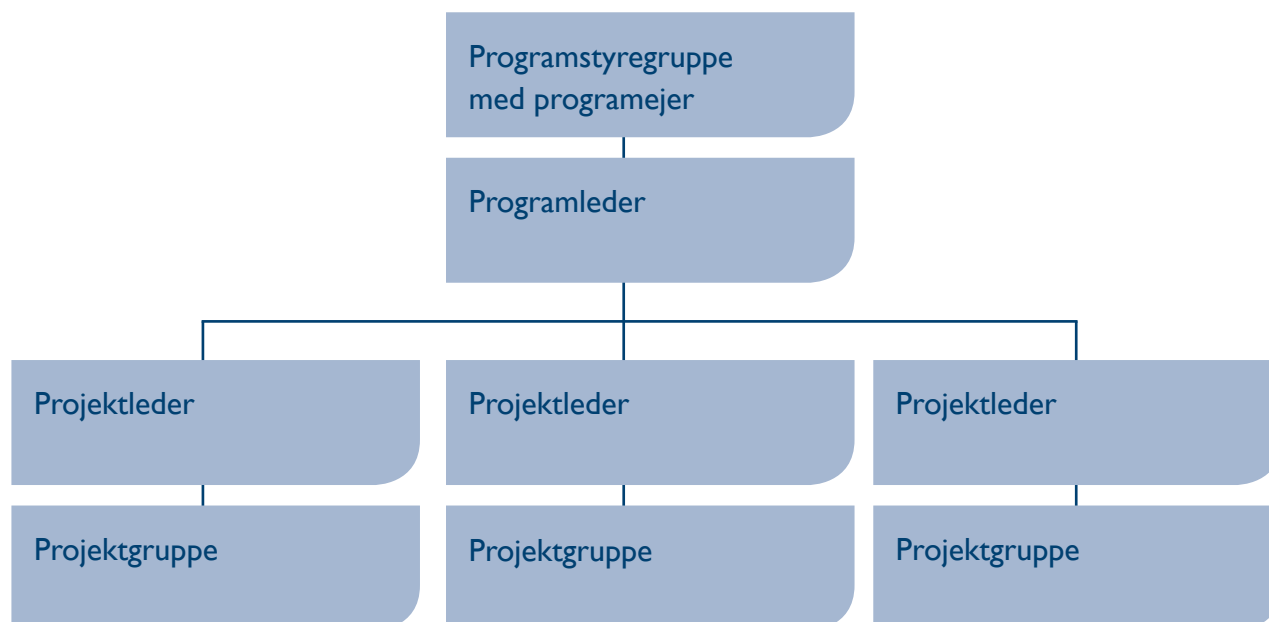


KLASSISK PROJEKTORGANISERING

- Her er det et projekt, der går på tværs af et eller flere fagområder
- Projektlederen leder projektets faser og projektgrupper
- Projektlederen refererer til projekter, som sidder som formand i styregruppen
- Styregruppens rolle er fælles økonomi- og ressourcestyling og at træffe fælles beslutninger på baggrund af indstillinger fra projektlederen



MODEL I

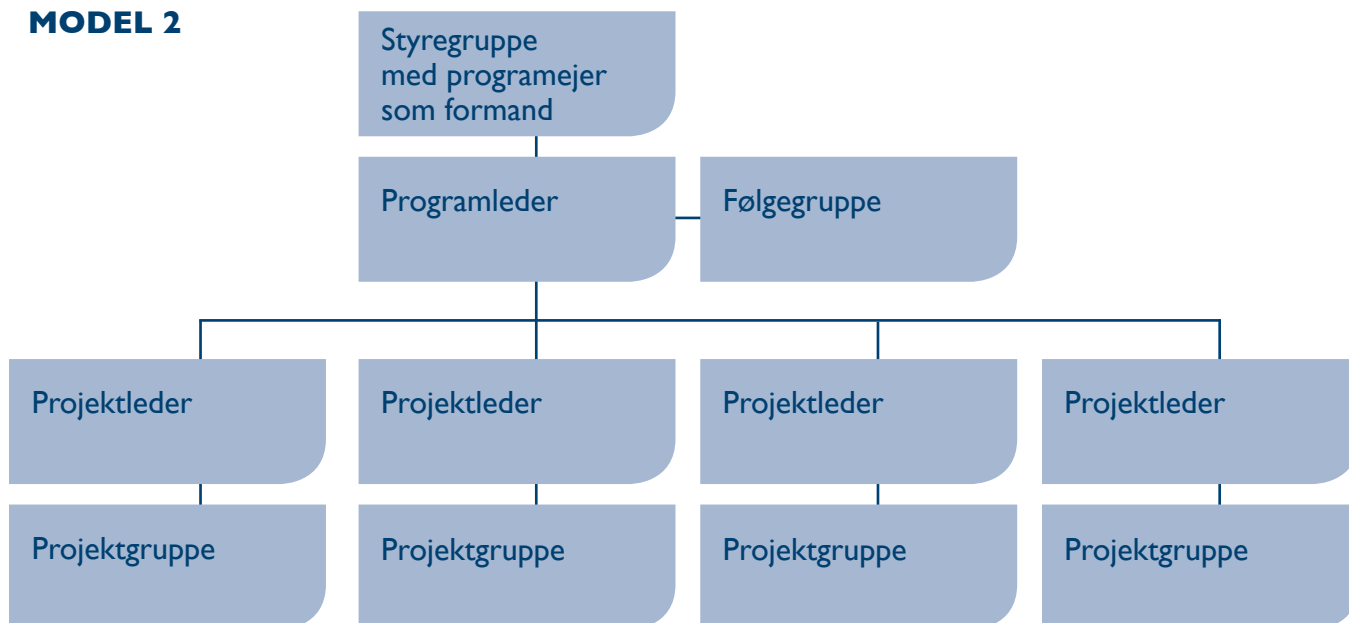


KLASSISK PROGRAMORGANISERING

Et program er en samling projekter, som tilsammen skaber den effekt, som ønskes af programmet. Ofte er projekterne af samme type, eller projekterne understøtter en fælles strategi eller et bestemt og tydeligt formål.



MODEL 2

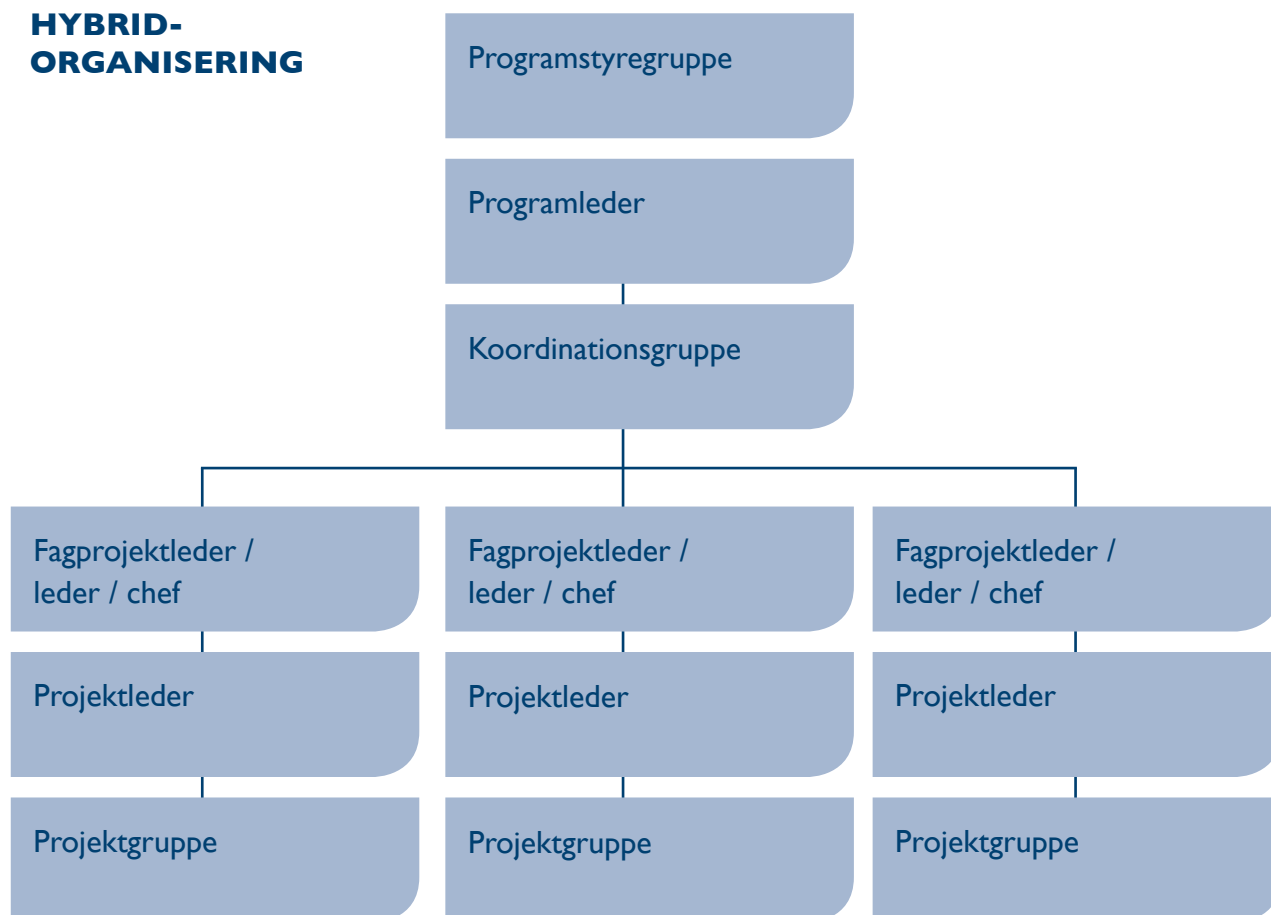


- Programlederen leder den samlede portefølje af projekter og projektlederne
- Alle projekter går på tværs af fagområderne
- Der er én projektleder pr. projekt.
- Projektlederen refererer til programlederen, som refererer til programstyregruppen
- Styregruppens rolle er fælles økonomistyring og at træffe fælles beslutninger på baggrund af indstillinger fra programlederen





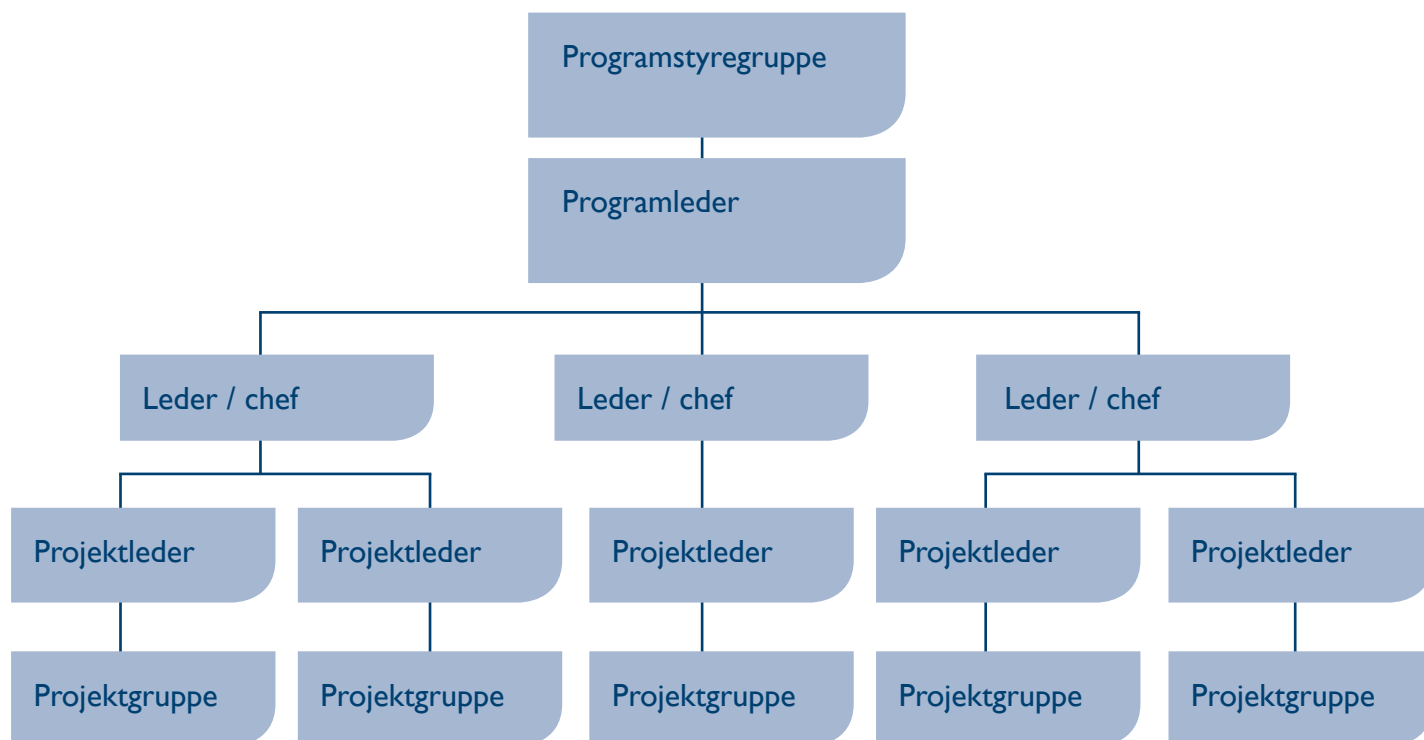
HYBRID- ORGANISERING



I en hybridorganisering taler vi om en krydsning, hvor der er et antal projekter, som gennemføres tværgående, og et antal projekter, der kun gennemføres i en enkelt fagafdeling.

- Programlederen sikrer sammenhæng mellem koordinationsgruppen og styregruppen
- Alle fagprojektledere/ledere/chefer udgør en koordinationsgruppe, som refererer til programleder
- Der er én projektleder pr. projekt og projektlederne refererer til hver deres fagprojektleder/leder/chef, som har ledelsen af det enkelte projekt i fagområdet
- Projekterne gennemføres på tværs af fagområderne, og det er koordinationsgruppen som sikrer fælles indsats
- Styregruppens rolle er fælles økonomistyring og at træffe fælles beslutninger på baggrund af indstillinger fra programlederen

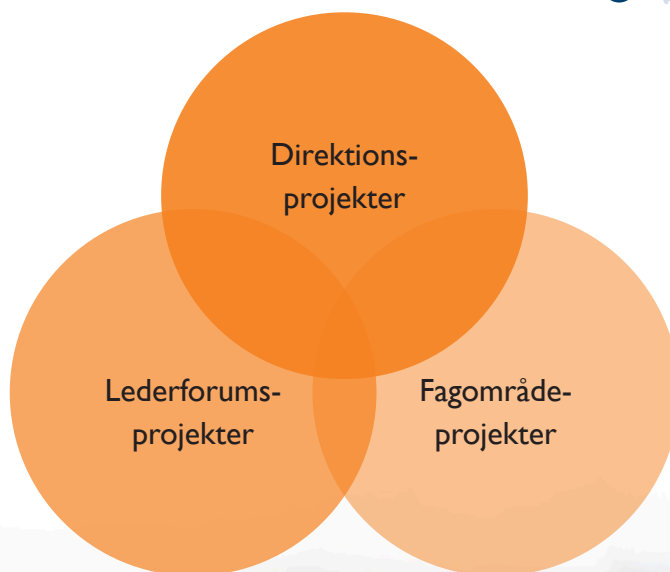
ORGANISERING VIA LINJEORGANISATIONEN



- Programledelsen er primært koordinerende
- Ledelsen af de enkelte projektledere ligger ude hos den enkelte leder eller chef
- Der er én projektleder pr. projekt, og projektlederne refererer til hver deres leder/chef, som refererer til programstyregruppen
- Projekterne gennemføres i det enkelte fagområde
- Programstyregruppens rolle er fokuseret omkring adskilt økonomistyring, herunder koordinering og afrapportering til hinanden i programstyregruppen. Leder eller chef indstiller direkte til programstyregruppen

FORANKRING AF PROJEKTTYPER I FREDERICIA

Projekter er ligesom driftsopgaver en opgave, som skal løses, og derfor skal projekter også strategisk kobles til Fredericia Kommunens organisering. I starten skal det derfor afklares, om et projekt skal knyttes til direktionen, lederforum eller et fagområde.



DIREKTIONSPROJEKTER/ -PROGRAMMER

Her er der tale om udvalgte programmer/projekter, der omfatter vigtige strategiske indsatsområder. I langt de fleste tilfælde går indsatsen på tværs af hele organisationen, f.eks. by- og organisationsudvikling, forandringsprocesser, udvikling og implementering af administrative processer og arbejdsgange.

Der vil ofte være en række projekter af samme type eller projekter, der matcher kommunens vision og politikker, og som understøtter en fælles strategi eller et bestemt og tydeligt formål. Projekterne er, i et vist omfang, gensidigt afhængige og kan derfor organiseres i programmer.

LEDERFORUMSPROJEKTER/ -PROGRAMMER

Disse projekter vedrører i særlig grad udvalgte fag- og stabschefer, og det er strategiske og tværgående projekter, som matcher kommunens vision og politikker.

Der kan være en række projekter af samme type eller projekter, der understøtter en fælles strategi eller et bestemt og tydeligt formål, og som i et vist omfang er gensidigt afhængige og derfor kan organiseres i programmer.

FAGOMRÅDEPROJEKTER/ -PROGRAMMER

Projekter, som går på tværs af enhederne inden for det enkelte fagområde, og som støtter op om strategier og politikker på området.

DIREKTIONSPROJEKTER/ -PROGRAMMER

Direktionen er projekt-/programansvarlig og vælger en direktør som *projekt-/programejer*.

I udgangspunktet nedsættes en styregruppe, f.eks. bestående af fag- og stabschefer, hvor den udpegede direktør fungerer som styregruppeformand. Der kan være andre sammenhænge, hvor det giver mening at trække andre repræsentanter ind.

Hvis der er flere projekter, kan der til at sikre projekternes fremdrift, koordinering og ressourceallokering udpeges en programleder, som deltager i styregruppen og er overordnet ansvarlig for, at projekterne gennemføres.

Til at lede det/de enkelte projekter og indfri milepæle udpeges projektledere, som leder nedsatte projektgrupper (som udgangspunkt blandt egne medarbejdere) i fagområderne og evt. medarbejdere fra stabsafdelingerne med særlige kompetencer.

LEDERFORUMSPROJEKTER

Der etableres en styregruppe, hvor de fag- og stabschefer, som projektet/programmet i særlig grad vedrører, selv indgår. Der kan være andre sammenhænge, hvor det giver mening at trække andre repræsentanter ind.

Blandt disse vælges en projekt-/programejer, der fungerer som styregruppeformand.

Hvis der er flere projekter, kan der til at sikre projekternes fremdrift, koordinering og ressourceallokering udpeges en programleder, som deltager i styregruppen og er overordnet ansvarlig for, at projekterne gennemføres.

Til at lede det/de enkelte projekter og indfri milepæle udpeges projektledere, som leder nedsatte projektgrupper (som udgangspunkt blandt egne medarbejdere) i fagområderne og evt. medarbejdere fra stabsafdelingerne med særlige kompetencer.



ET PROJEKT INDEN FOR ET FAGOMRÅDE

Afhængigt af projektets omfang og betydning er projekter typisk fag-/stabschefen på området eller en leder derunder. Der kan nedsættes en styregruppe, eller alternativt kan projektereren selvstændigt varetage denne funktion.

Der udpeges en projektleder, og der nedsættes en projektgruppe til at løse projektets opgaver.

VI SAMARBEJDER MED EKSTERNE

Projekter afgrænser sig ikke til kun at inkludere alle os, der arbejder i Fredericia Kommune. Vi indgår i mange projekter med andre kommuner, det lokale erhvervsliv, borgere, foreninger m.v.

Eksterne partnere kan:

- Styre projekter, hvor vi er med som partner eller deltager
- Indgå i styregrupper og følgegrupper
- Medvirke i udvikling og gennemførelse af projektet
- Bidrage med økonomi, erfaring og praktisk bistand

I vores samarbejde med eksterne er det ofte projektets størrelse og opbygning, som afgør organiseringen. I nogle tilfælde er projekter, styregruppe og projektleder ansat i Fredericia Kommune, mens der i projektgruppen både kan være interne og eksterne deltagere. Andre gange er man som ansat i Fredericia Kommune deltager i projekter, der drives af eksterne.

ØVRIGE PROJEKTTYPER

Fundamentet for et projekts succes er en organisation, der understøtter hvert enkelt projekt optimalt. Derfor kan der også være projekter, hvor det er relevant at overveje, om det er hensigtsmæssigt at organisere, fordele roller eller inddrage kompetencer i projektet på andre måder. Det kan være i situationer, hvor der i særlig grad er behov for hurtigt og agilt at kunne omstille sig til skiftende vilkår, f.eks. i emergerende og innovative projekter. Du kan læse mere om agile og emergerende projekter i afsnittet om projektledelsestilgange.

GÆLDER ALLE PROJEKTTYPER

Overvej om det er hensigtsmæssigt at inddrage repræsentanter fra MED i en følgegruppe, bl.a. for at skabe ejerskab hos medarbejdere.

NØGLESPØRGSMÅL

- Hvilken organisering passer bedst til projektet?
- Knytter projektet sig til direktionen, lederforum eller en fagafdeling?
- Er der sat navne på deltagerne i projektet og hvilke roller har de?
- Har projektleder og f.eks. programleder og projekter afstemt forventninger til hinanden?
- Hvordan involveres eksterne (borgere, virksomheder mfl.) i projektet?
- Har du overvejet at inddrage MED?

SKABELONER / VÆRKTØJER

Interessentanalyse

PROJEKTLEDELSESTILGANGE

En god dosis nysgerrighed og kritisk stillingtagen

TJEKLISTE – PROJEKTLEDELSESTILGANGE

		DINE NOTER
Projektets karakter, klassisk	Kan du strukturere og organisere projektet i detaljen, følge deadlines?	
Projektets karakter, agilt	Er der mange ubekendte faktorer, og er organiseringen situationsbestemt?	
Koncepttilgang	Er der et stærk koncept fra opstart, eller er der mere tale om situationsbestemte koncepter?	
Læring	Hvilken læring indeholder projektet? Hvordan kan projektets læring videregives til interessenter?	
Resultat	Er projektets resultat forudbestemt eller situationsbestemt?	
Nysgerrig på projektledelsesmetoder	Har du undersøgt forskellige projektledelsesmetoder og deres muligheder?	
Kritisk stillingtagen til projektledelsesmetoder	Hvilke projektledelsesmetoder kan med fordel anvendes i projektet?	

INTRODUKTION TIL PROJEKTLEDELSESTILGANGE

Der findes en række forskellige metoder til projektledelse, som du kan vælge mellem.

”Det handler om at vælge en metode, der passer til projektets størrelse, kompleksitet og projektdeltagere. Kort sagt vælge en tilgang, som bidrager til, at projektet kan indfri sine mål”.

Stephan Raahede,
konsulentchef HR



Vi hører ofte, at forandringer er kommet for at blive, og at antallet af forandringer er steget markant inden for de sidste 10 år. Når nu turbulensen er blevet permanent, så er det ikke altid gavnligt at møde udfordringerne med mere klassiske projektledelsestilgange som eksempelvis ensidig øget planlægning, styring og kontrol. Der er projekter og sammenhænge, hvor du skal overveje, om det er mere hensigtsmæssigt at organisere, fordele roller og inddrage kompetencer i projektet på andre måder end de klassiske. Det kan være i situationer, hvor du i særlig grad har behov for hurtigt at kunne omstille dig til skiftende vilkår. I projektledelseskredse tales der meget om at tage en agil eller adræt projektledelsestilgang. At agere agilt eller adræt betyder at handle ud fra situationen, og at resultaterne bliver tydelige i projektforløbet. Klassisk projektledelse er kendetegnet ved, at der ved start er en detaljeret plan og adskiller sig fra en mere agile tilgang ved følgende:



	KLASSISK PROJEKTLEDELSE	AGIL PROJEKTLEDELSE
Koncepttilgang	Helhedsanvendelse	Situationsbestemt anvendelse, ud fra egne valg
Afvielser og fejl	Bør undgås	Bør undersøges, kan indeholde læring
Læring	Konceptafhængig	Aktør- og metodeafhængig
Styring	Udefra – defineret af andre	Indefra – selvdefineret
Resultat	Forudbestemt forandring og læring	Situationsbestemt forandring og læring

Kilde: Tilrettet fra Jørgen Rybirk (2015): Projektledelse i politisk styrede organisationer

Hvis du vælger en mere dynamisk og agil projektledelsestilgang betyder det ikke, at der ikke skal planlægges. Det er mere måden, du planlægger på, som er anderledes. I et agilt projekt er der fokus på processen, og din planlægning kommer derfor til at handle om eksempelvis at finde metoder til involvering af projektdeltagerne. Din rolle bliver mere faciliterende end styrende.

Der findes mange forskellige projektledelsesmodeller, og du kan genkende dem ved, at de ofte har et smart navn, f.eks. Stage- Gate, Prince 2, den Iterative projektmodel eller SCRUM. Udvalgte modeller er kort beskrevet bagerst i håndbogen, hvor der også er links til mere viden. Vær nysgerrig og kritisk i dit valg af model, og vælg en model, der passer til projektet og ikke omvendt. Du kan også vælge at lade dig inspirere af de forskellige modeller og kun bruge de dele, som giver mening i forhold til projektet.

NØGLESPØRGSMÅL

- Hvor veldefineret er projektet på nuværende tidspunkt?
- Hvor mange mennesker er involveret?
- Hvor dynamisk vil du karakterisere projektet?
- Hvor selvledende er de tilknyttede medarbejdere?
- Hvor erfarne er projektdeltagerne i projektarbejde?



PROJEKTLEDERENS ROLLE

At arbejde opad, udad, tilbage, fremad, indad og nedad

TJEKLISTE – PROJEKTLEDERENS ROLLE

		DINE NOTER
Organisatorisk forpligtelse	Hvordan styrer, orienterer og involverer du din projekt-/programejer?	
Forventninger fra eksterne	Hvad gør du for at involvere eksterne interessenter, og hvordan indfrier du deres forventninger?	
Tilstrækkelige ressourcer	Har du planlagt et realistisk ressourceforbrug? Er der sammenhæng mellem de fastlagte mål og ressourceforbruget?	
En velfungerende projektgruppe	Hvordan styrer og maksimerer du projektgruppens præstationer?	
Din projektledelse	Har du husket at vurdere din egen ledelsesindsats? Hvordan bidrager du positivt til projektet?	
Målopfyldelse og læring	Hvordan vil du nå målene og husker du at samle op på erfaringerne i projektet?	

INTRODUKTION

TIL PROJEKTLEDERENS ROLLE

Som projektleder i Fredericia Kommune er du, som hovedregel, ansat i en afdeling med mange kolleger, som er ansat til at løse driftsopgaver. Du kan derfor opleve, at du som projektleder arbejder meget selvstændigt og med arbejdsopgaver, som ikke ligner dine nærmeste kollegers. Du vil også opleve, at kolleger fra egen afdeling eller hele organisationen tildeles rollen som projektdeltager. Som projektleder kan du forvente, at projektdeltagerne også løser opgaver i projektet.

”Som projektleder kan det til tider være svært at give opgaver videre og få andre til at tage teten på et delprojekt – men når alle projektdeltagere er med på, at de er udvalgt i projektgruppen for at give en hånd med, så bliver det for alvor spændende.”

Anja Schaumburg,
projektleder,
Strategisk Planlægning

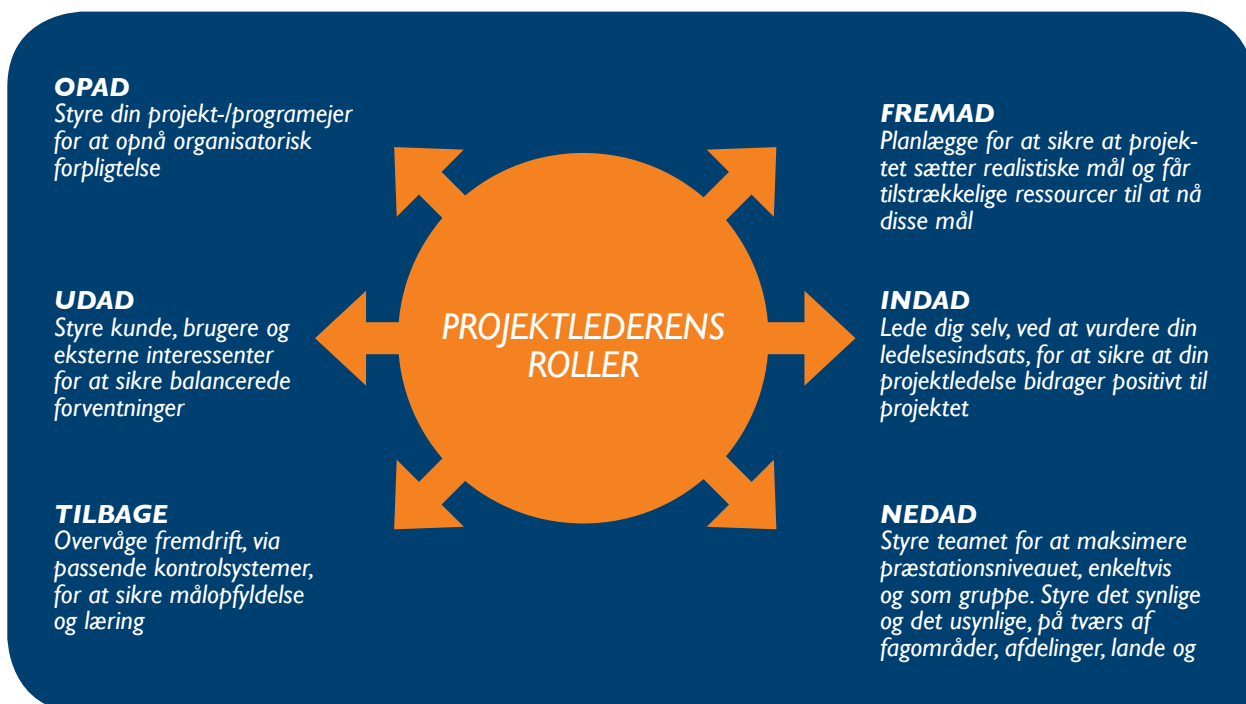




En projektleder har ikke helt den samme rolle som andre ledere, f.eks. har en projektleder sjældent ledelsesretten over projektdeltagere. Et klassisk billede på en projektleder er ingeniøren, som konstruerer og bygger op. Et anderledes billede er gartneren, som den, der sår, gøder og vander. På den måde kommer projektledelse til at handle mere om at give input til projektets rammer og processer, og billedet illustrerer samtidig, at projektets resultater også er styret af andre kræfter, f.eks. sol, rusk og regn.

DEN GODE PROJEKTLEDER

I de fleste projekter er der deadlines og målsætninger, der skal indfries, og der skal ofte udvikles nye løsninger. I sådanne projekter er projektlederen med til at skabe forandringer, effektiviseringer og forbedringer. Derfor er der ledere, kolleger, politikere m.v., som er ekstra interesseret i at følge projektets udvikling. En del af projektledelsen består derfor i løbende at holde interessenter orienteret om projektet. Som projektledere må du, som minimum, orientere dig i seks retninger: Opad, udad, fremad, tilbage, nedad og indad.



Kilde: Tilrettet Colin Hastings (2000): *Hvad skaber en god projektleder?* Børsen Ledelseshåndbøger, Børsens Forlag

At styre opad handler om at forankre projektet og koble Fredericia Kommunes strategier og visioner med projektet. Som projektleder kan du arbejde aktivt med at forankre projektet i organisationen ved bl.a. at involvere og engagere din nærmeste leder og evt. lederforum og direktionen.

Et projekts samlede ressourcebehov varierer ud fra, om projektet er i en opstart med meget planlægning eller det er midt i projektperioden og du, som projektleder, har travlt med at udføre forskellige handlinger. Ofte kan tidligere aktiviteter give et praj om, hvor mange ressourcer der skal afsættes, og som projektleder skal du have godt styr på fremdriften i både økonomien og aktiviteterne. At kigge tilbage til tidligere opgaver eller projekter kan være en hjælp til at planlægge fremtidige mål og synliggøre et reelt behov for ressourcer.

Selvom du som projektleder har travlt, så giver det en meget bedre ledelse af projektet, hvis du med mellemrum vurderer din egen ledelsesindsats og reflekterer over, hvordan du bedst bidrager til projektet. Ved at vurdere din egen ledelsesindsats gør du det muligt at arbejde med f.eks. din egen styring af projektteamet. Projektet kommer længere, hvis du kan få dig og dit team til at løfte opgaverne, både enkeltvis og i samarbejde. For at få tips til hvordan du gør det, kan du læse mere i bogen *Power i projekter og portefølje* (Attrup, Mette Lindegaard & Olsson, John Ryding, 2008)

MØDESTRUKTUR

Som projektleder kan en god mødestruktur hjælpe dig med at skabe fremdrift og sørge for, at projektet udvikler sig. Møderne kan med fordel bruges til videndeling, til at skabe relationer, dynamik, tempo og intensitet i arbejdet.

Antallet af møder afhænger af projektets type, størrelse og i hvilken fase, projektet er i. Som en tommelfingerregel kan du planlægge:

- Projektgruppemøder, ugentligt eller hver 14 dag
- Styregruppemøder, hver anden måned
- Ledelsesrapportering/porteføljestyling på afdelingsniveau, månedsvis eller kvartalvis
- Arbejdsgruppemøder, efter behov
- Leverandørmøder, efter behov

FORMELLE KRAV

I Fredericia Kommune har vi en projektportal, som du med fordel kan oprette og arbejde med dine projekter i. Her kan du også give dine kolleger adgang og mulighed for at arbejde.

VIGTIGT! Alle IT-, digitaliserings- og velfærds-teknologiprojekter skal oprettes i projektportalen. Hvis du har brug for hjælp, kan du altid kontakte Digitaliseringssekretariatet på e-mail projekterdigi@fredericia.dk

ACADRE

Acadre fungerer som arkivsystem for projekter. Det betyder, at du som projektleder har ansvaret for at få arkiveret dokumenter, der er væsentlige for projektet, samt resultatet af projektet i Acadre. Dette er fx kommissorium, referater fra møder med projekt- og styregruppe, kontrakter, analyser mv. Arbejdsdokumenter og udkast skal ikke arkiveres i Acadre.



PROJEKTLEDERUDDANNELSE

Uddannelse i projektledelse og projektdeltagelse

I samarbejde med COK udbyder Fredericia Kommune sammen med Middelfart, Vejle, Billund og Kolding en grundig og solid uddannelse i projektledelse, fordelt på 2 moduler + evt. tilkøb af eksamen:

- Grundlæggende projektledelse Projektlederens Værktøjskasse: (2+1 dag)
- Udvidet projektledelse Forandring og Innovation: (3+2 dage)
- Eksamensmodul: 5 ECTS DIL valgmodul i projektledelse (skriftlig opgave med feedback i samarbejde med UC Lillebælt).

OBS – hvis både den grundlæggende og den udvidede Projektlederuddannelse gennemføres og afsluttes med eksamen, vil der for nogle faggruppers vedkommende kunne søges tilskud fra kompetencefonden. Hvis du fuldfører uddannelsen med endt eksamen, kan uddannelsen udgøre en del af en diplomuddannelse i fx ledelse eller administration.

Læs mere på kommunens bookingportal [plan2learn](#) og tilmeld dig uddannelsen.

NØGLESPØRGSMAÅL

- Hvordan kan min projektledelse bidrage positivt til projektet?
- Hvilken mødestruktur skal jeg anvende?
- Hvor ofte skal der følges op på projektets fremdrift, økonomi m.v.?
- Hvilke ressourcer skal der til for at sikre projektet?
- Hvordan vil du beskrive din rolle i projektet og vurdere din ledelsesindsats?
- Hvordan informerer og involverer jeg kolleger, interessenter m.v. i projektet?
- Hvad kan jeg gøre for at skabe organisatorisk forankring?

SKABELONER / VÆRKTØJER

Kommissorium



POLITISK BEVÅGENHED

og projekter - vær skarp på mål og formål

TJEKLISTE – POLITISK BEVÅGENHED

		NOTER
Forankring	Har projektet en karakter, som gør det hensigtsmæssigt med politisk forankring?	
Ledelsens ansvar	Det er projekt-/programejers ansvar og opgave at skabe politisk forankring. Hvad kan du gøre for at hjælpe (din leder og) projektet godt på vej?	
Politisk handlingsplan	Er der en plan for, hvordan det politiske niveau evt. skal involveres?	
Kommunikation	Hvordan kan du klæde din projektejer på til mødet med det politiske niveau?	
Politisk ejerskab	Hvordan kan det politiske niveau krediteres for projektets succes?	

INTRODUKTION TIL POLITISK BEVÅGENHED OG PROJEKTER

Uanset om et projekt er politisk eller administrativt besluttet, så er det vigtigt at overveje, hvordan det politiske niveau skal inddrages og informeres. Direktion og ledelse er din direkte vej til byrådet. Drøft altid med projektejer, hvordan og hvornår det politiske niveau skal inddrages.

Byrådet kan til hver en tid beslutte at sætte ekstra fokus på et tema eller indsats. Det politiske ejerskab kan nogle gange medføre, at en eller flere politikere fremstår som ophavsmænd/kvinder til projektet. Her træder du som projektleder mere i baggrunden, og det er politikerne, som bliver krediteret for et projekts succes udadtil.

Et samarbejde med politikerne kan også gælde organiseringen, og en mulighed er politisk repræsentation i projektets styregruppe, en anden at politikerne inviteres med i en følgegruppe. Drøft mulighederne med projektets projektejer.

NØGLESPØRGSMÅL

- Hvordan orienterer jeg løbende projekt-/programejer?
- Indeholder projektets interessentanalyse også politikere?
- Skal politikere inviteres med ind i projektet?

SKABELONER / VÆRKTØJER

Interessentanalyse og kommunikationsplan

KOMMUNIKATION OG FORMIDLING

- En del af vejen til succes

29



TJEKLISTE - KOMMUNIKATION

		NOTER
Formål	Hvorfor vil du kommunikere, og hvad er formålet med din kommunikation?	
Nyhedstrekanten	Hvordan vil du strukturere dine budskaber?	
Kommunikationsplanlægning	Hvordan kan du skabe overblik og en mere sammenhængende kommunikation i projektet?	
Interessenter	Hvem skal du kommunikere med? Hvordan og hvor ofte skal du kommunikere? Udarbejd evt. interessentanalyse.	
Intern kommunikation:	Hvordan kan du målrette din kommunikation til ledere og medarbejdere?	
Presse	Er der en god historie for Fredericia i dit projekt? Hvordan og hvornår skal du kontakte pressen?	

INTRODUKTION TIL KOMMUNIKATION OG FORMIDLING

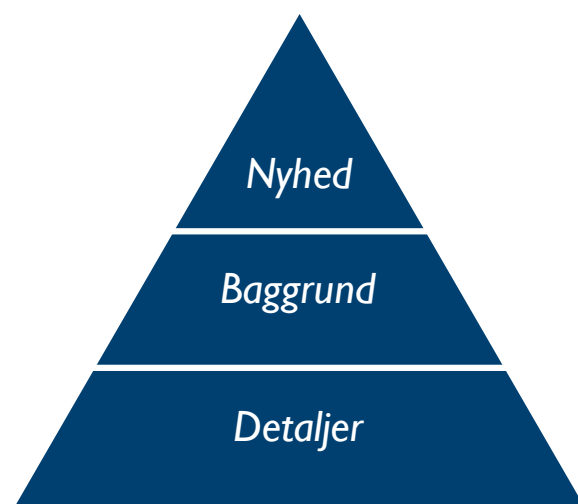
God kommunikation og formidling er klar og entydig, det har et formål, og så er det tilpasset modtageren. I alle projekter er kommunikation og formidling en del af vejen til succes – også her i Fredericia.

Når der er nyheder om projektet, så skriv og tal om det. Det er vigtigt at have med, hvordan dit projekt kommer byen, borgerne, virksomhederne og/eller medarbejderne til gode.

Som projektleder ligger du inde med mere information og viden om projektet end andre. Brug derfor tid på at forklare og fortælle andre om projektet. For at gøre det klart og konkret er det altid en god idé at strukturere projektets fortælling ud fra nyhedstrekanten.

"Kommunikation bør tænkes ind i projektet fra starten for at sikre, at de rigtige budskaber og interessenter bliver sat i spil på rette tid og sted. Den gode kommunikation handler om at gøre sin viden tilgængelig og forståelig for andre. Det hjælper vi gerne med i Kommunikationsafdelingen".

Henriette Viese,
kommunikationsrådgiver,
Politik & Kommunikation



EKSTERN KOMMUNIKATION

Der kan være mange eksterne interessenter, som alle har interesse i dit projekt. Forud for kommunikationsplanlægningen kan du med fordel udarbejde en interessentanalyse og allerede her overveje, hvordan du vil kommunikere og hvilke budskaber, der skal kommunikeres ud til de forskellige interessenter. Jo bedre du kender dine interessenter, jo nemmere bliver det.

I mange projekter inddrages Fredericias borgere og virksomheder. Sæt klare rammer og overvej, hvordan du troværdigt kan kommunikere og invitere til deltagelse og samskabelse. Din kommunikation er afgørende for, om eksterne interessenter involverer sig eller ej. Brug din faglighed fornuftigt og dyrk dine sociale kompetencer, dvs. at sætte sig i andres sted, lytte og spørge, opbygge nye relationer.

Omverdenen eller borgerne generelt kan også være en interessant i dit projekt, og her skal du overveje, om det kan være en god idé at kontakte pressen for at få din historie ud. Det vil typisk være, hvis dit projekt kan give positiv omtale af Fredericia eller hvis du gerne vil have nogle til at handle på baggrund af dit projekt.

INTERN KOMMUNIKATION

I den interne kommunikation er der forskellige interessenter, som løbende skal involveres. Din kommunikation målrettes her projektets styregruppe, ejer, direktionen, lederforum eller kollegaer i eller uden for din afdeling. Der er forskel på indhold og mængden af informationer, som du formidler til f.eks. projektejer, og de historier, som gør sig godt på intranettet.

Den interne kommunikationsplanlægning inkluderer en række forskellige opgaver, som løbende skal løses. Det er vigtigt, at styregruppen altid er klædt på til at svare og agere ambassadør for projektet, at evt. nyhedsbreve bliver sendt ud regelmæssigt.

KOMMUNIKATIONSPLANLÆGNING

Hvis du vil være sikker på, at et projekts kommunikation er sammenhængende og uden modsigelser, er der mange dele, der skal arbejdes med. En metode til at skabe et overblik, er ved at lave en kommunikationsplan, hvor du uddyber og systematiserer de forskellige dele, som en kommunikation indeholder, dvs. alt lige fra ressourcer, til kreativ udfoldelse, tekstudarbejdelse og en evaluering af selve kommunikationen.

Få hjælp til projektets kommunikation ved at kontakte kommunikation@fredericia.dk

NØGLESPØRGSMÅL

- Hvad er formålet og målet med projektets kommunikation?
- Hvad er nyt eller særligt i dit projekt?
- Hvordan vil du kommunikere til ledere og kolleger?
- Hvordan vil du skabe sammenhæng i kommunikationen mellem de forskellige interessenter?
- Hvordan og hvor ofte skal du kommunikere med eksterne interessenter?

SKABELONER / VÆRKTØJER

Interessentanalyse og kommunikationsplan



LØBENDE OPFØLGNING OG EVALUERING

Justere, dokumentere og videreformidle 31



TJEKLISTE - EVALUERING

		NOTER
Løbende opfølgning	Hvilke målepunkter har du, og hvordan følger du op og evaluerer projektet?	
Evaluering	Skal der tages hensyn til den politiske forankring eller de økonomiske aspekter i evalueringen?	
Nulpunkt	Har du husket at undersøge 'tingens tilstand' ved projektstart? Eks. børns sygedage i kommunen før projektstart?	
Form	Hvilken form for opfølgning og evaluering vil du anvende?	
Logisk modellering	Har du opstillet forventninger om virkning og forandringer samt de forventede resultater?	

INTRODUKTION TIL LØBENDE OPFØLGNING OG EVALUERING

Løbende opfølgning og evalueringen kan bruges både til at justere, dokumentere og videreformidle projektets resultater og erfaringer. En opfølgning og evaluering er værdifuld, fordi den ofte fører til mere læring. I projekter skelnes der mellem den organisatoriske læring og en mere individuel læring.

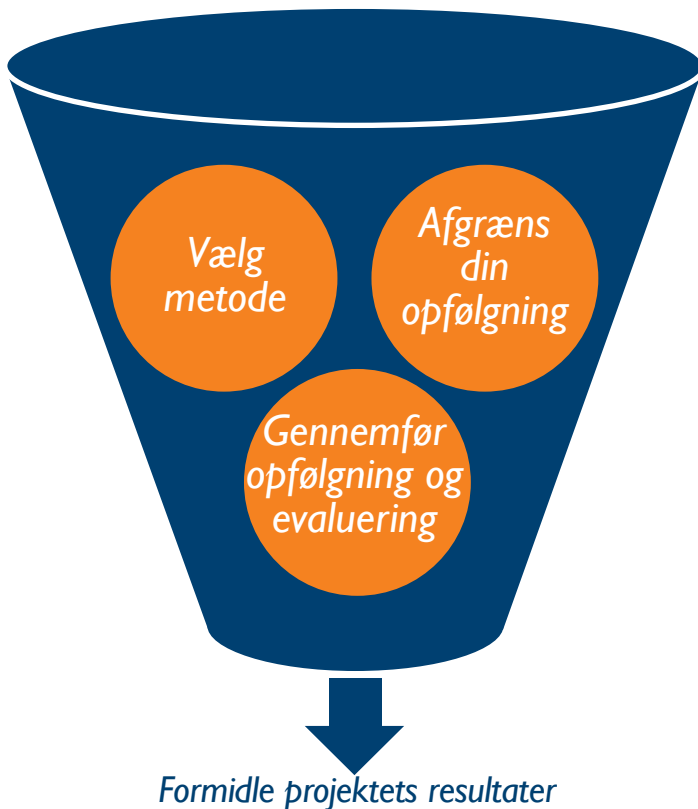
Opfølgning og evaluering er en enestående mulighed for at kigge på og reflektere over proces, resultater og effekt – er/var projektet indsatsen værd? Løbende opfølgning handler om, at du løbende kontrollerer projektets fremdrift, eksempelvis i forhold til mål, aktiviteter og økonomi.

"Jeg vil gerne kunne bruge evalueringerne i det videre arbejde, og derfor sætter jeg tid og ressourcer af til at planlægge projektets evalueringer og designe den rigtige spørgeramme. Det er ikke så svært, som mange gør det til."
Signe Pedersen,
Sundhedsstaben



Opfølgning og evaluering gennemføres som hovedregel både løbende og ved projektets afslutning. En løbende opfølgning giver dig et værdifuldt overblik. Det er din mulighed for at følge med og løbende vurdere om projektet er på rette vej, eller om der er udfordringer, som kræver justeringer. Afsluttende evalueringer er en slags status på projektet og en analyse af, om projektets målsætninger nu også er indfriet. For at kunne måle en reel forandring er det vigtigt at definere de parametre, der skal måles ud fra og fastlægge et nulpunkt. Selvom du først kan følge op og evaluere, når projektet er i gang, så er det en god idé allerede ved projektstart at overveje, hvordan og hvornår der skal følges op/evalueres.

KOM GODT IGANG MED AT EVALUERE



Det er vigtigt at få et overblik over hvad og hvordan, du vil følge op og evaluere. Det kræver planlægning, og at der afsættes ressourcer til opgaven.

En projektopfølgning og evaluering udarbejdes ofte på baggrund af de opstillede aktiviteter/produkter og succeskriterier som er udarbejdet ved projektstart og står skrevet i kommissoriet.

HVAD SKAL FØLGES OP PÅ OG EVALUERES?

– proces og resultat

Et projekts resultater skal altid evalueres. Har vi opnået det ønskede i forhold til de fastsatte formål, produkter og succeskriterier? Hovedformålet med at evaluere et projekts resultat er at reflektere over, hvad du og de øvrige projektdeltagere har lært, og hvordan vi kan bruge erfaringerne.

Det er afgørende at skelne mellem den formaliserede evaluering til interessenter og styregruppe og projektgruppens mere uformelle evaluering. Den mere uformelle evaluering er til intern læring i projektgruppen. Du kan genkende den interne læring hver gang en kollega starter med at sige *"næste gang gør vi det anderledes ..."*.

En projektevaluering udarbejdes skriftligt og i rapportform, men du kan også vælge at kombinere med f.eks. video. Evalueringen skal forelægges interessenter og styregruppen. Projektgruppens egen, interne evaluering af processen videreformidles ofte ikke. Den kan du bruge som grundlag til ny læring og til at forbedre arbejdsgange med.



MODEL TIL OPFØLGNING OG EVALUERING

Logisk modellering er en god ramme at arbejde ud fra. Ved at arbejde med logisk modellering har du mulighed for først at opstille forventninger om virkning og forandringer samt de forventede resultater. I forløbet undersøges det, om projektets forventninger/virkninger bliver realiseret, eller om der reelt sker noget helt andet. Om der er forandringer, som overraskede positivt.

Logikken i den logiske model forklares ofte med 'tre håndmadder':



Kilde: KREVI (2008): Den logiske model – et værktøj til at planlægge, gennemføre og evaluere sociale indsatser.

Du er sulten og henter derfor tre godt belagte håndmadder fra kantinen. Den logiske model viser, at først skal du hente håndmadderne, så spises de, og når du har spist håndmadderne, får du det bedre – din sult er stillet, og dit problem er løst.

Dette enkle eksempel viser sammenhængen og vejen, som vi forestiller os, den er, mellem vores ressourcer, de aktiviteter, vi gennemfører, og de mål (virkninger), som vi ønsker at opnå.

I projektets planlægning og designfase er logisk modellering et hjælpeværktøj. Det kan hjælpe dig med at tydeliggøre sammenhængen mellem aktiviteter og formål. Modellen kan du bruge til at tydeliggøre, hvad der er resultater, og hvad der er aktiviteter. Dermed er modellen også god at bruge, når du skal formidle og kommunikere til projektets interessenter.

Udover at modellen kan være en hjælp til at tydeliggøre, hvilke aktiviteter der skal gennemføres, kan den også hjælpe dig, når du skal udarbejde indikatorer, som du kan måle en aktivitets succes ud fra.

Ved evaluering af projekter kan den logiske model give inspiration i udarbejdelsen af evalueringsspørgsmål og svare på, hvilke kriterier og målepunkter evalueringen skal indeholde. Den logiske model udgør en ramme for projektets evaluering.

Den logiske model er ikke et stationært værktøj, som du kun skal bruge én gang. Indholdet kan løbende revideres i takt med, at projektet ændrer sig. Modellen kan i hele projektforløbet være grundlaget for drøftelser med projektets interessenter, og den skal løbende afspejle, at vi i projektet er blevet klogere, og at vi har lært noget.

Når du skal bygge den logiske model, kan du begynde fra venstre mod højre eller fra højre mod venstre. Begynder du fra venstre, starter du med at spørge 'hvorfor', og fra højre spørger du 'hvordan'.

Forward logic – hvorfor



Reverse logic – hvordan

Uanset hvor du begynder i modellen, kan du bevæge dig fra venstre mod højre og fra højre mod venstre. På denne måde testes logikken i modellen, og du får identificeret eventuelle manglende sammenhænge. God modellering forudsætter, at man bevæger sig begge veje.

Der findes utallige former for opfølgning og evaluering. Her er en kort opdatering på de mest gængse:

1. RESULTATVURDERING

Der evalueres på de opnåede resultater, og der måles ofte op mod mål.

En resultatvurdering indeholder også en begrundelse for valg af metode, ressourcemængde m.v. Effektvurderinger er ikke en del af en resultatvurdering. Formidlingen sker ofte i form af en statusrapport eller som en økonomisk analyse.

2. MÅLEVALUERING

Anvendes til vurdering af, om de opstillede mål er nået, og om dette skyldes de gennemførte aktiviteter. Der tages ikke stilling til metodernes eller aktiviteternes egnethed, kun om de bidrager til målopfyldelsen. Målevaluering bruges ofte, når der er behov for at sammenligne og benchmarke.

3. PROCESEVALUERING

En procesevaluering indeholder en kortlægning af det, der skal ske eller foregå. Det er de vigtigste handlinger, der evalueres på. Det kan både være en evaluering af processer, som er anvendt i projektet, som en del af en slutevaluering eller en evaluering af arbejdet undervejs i projektet. En procesevaluering er som regel en del af et større evalueringsarbejde.

4. VIRKNINGSEVALUERING

En virkningsevaluering giver detaljeret viden om hvad, der er gennemført og effekterne af det. Det er ofte en kombination af en målevaluering og en procesevaluering, og det en metode til at følge op på kort- og langtidseffekter af det gennemførte.

Kilde: <http://klk.kl.dk/Ydelser/Organisation/Evaluering-en-mulighed-for-en-bedre-praksis/Resultatvurdering/>





METODEVALG

Der findes en lang række kvalitative og kvantitative metoder, som du kan vælge mellem. Vi anbefaler at kombinere to eller flere metoder, fordi det giver et mere nuanceret situationsbillede:

- Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere/borgere
- Fokusgruppeinterviews med brugere/borgere
- Beskrivelse af projektets historik - tilblivelsen og projektfaserne, herunder at identificere afgørende begivenheder i projektperioden
- Identifikation af læringspunkter i projektet fx: Hvad skulle vi have gjort mere af? Hvad skulle vi have gjort mindre af?
- Refleksioner over personlig læring, fx gennem succeshistorier
- Reflekterende teams eller lignende metoder, hvor der reflekteres over projektets og gruppens proces

Uanset om du skal gennemføre spørgeskemaundersøgelse eller interviews, så afhænger svarene af dine evner til at stille spørgsmål. Dansk Industri har med støtte fra Erhvervs og Byggestyrelsen udgivet en pjece om brugerundersøgelser og at stille gode spørgsmål.

BRUGERUNDERSØGELSER

- Som man spørger, får man svar

Inddragelse af brugerne er væsentlig for at sikre og udvikle kvaliteten af de leverede ydelser.

Der gennemføres traditionelle brugerundersøgelser, der som oftest viser stor tilfredshed, men spørgsmålet er, hvor retvisende og brugbare disse resultater er?

Pjecen beskriver metoder – både traditionelle og nytænkende – samt gode råd i forbindelse med gennemførelse af brugerundersøgelser inden for det sociale velfærdsområde.

Kilde: <http://docplayer.dk/126879-Brugerundersoegelser-som-man-spoerger-faar-man-svar.htm>

NØGLESPØRGSMÅL

- Hvorfor gør vi det?
- Hvordan gør vi det?
- Hvordan følger vi op på aktiviteter/produkter og resultater i kommissoriet?
- Hvilken viden skal produceres?
- Hvem skal bruge monitoreringen/evalueringen?
- Hvilke ressourcer har vi?
- Hvilke metoder er relevante?



FUNDRAISING

- Giv dit projekt flyvehøjde

TJEKLISTE TIL FUNDRAISING

		NOTER
UpfrontNet	Har du tilmeldt dig kommunens fundingdatabase? Ellers gør det der!	
Kontakt til fondene	Har du kontaktet relevante fonde, før du sendte ansøgningen af sted?	
Involvering	Involveres kolleger og eksterne interessenter i ansøgningen?	
Idéudvikling	Hvad er kernen i dit projekt? Hvor vil du ikke gå på kompromis?	
Projektets sammenhæng	Er der sammenhæng mellem projektets idé og handlingerne? Hvorfor og hvordan?	
Formkrav	Overholder projektet fondens krav, og følger ansøgningen de givne retningslinjer?	

INTRODUKTION TIL FUNDRAISING

I Fredericia Kommune er der mange gode idéer, som vi med fordel kan søge fondsstøtte til. Samtidig er der mange fonde og puljer, som kan og vil bidrage til realiseringen af projekter. Det er derfor oplagt, at du forud for et projekt undersøger forskellige muligheder for ekstern finansiering.

"Fondene vil gerne være med i projektudviklingen og bidrage med såvel penge som viden. Derfor er det altid en god idé at have en god kontakt til fonden i selve ansøgningsfasen".

Trine Rosen Madsen,
fundraiser,
Strategisk Planlægning



I *"gamle dage"* gav fondene gaver til organisationer, foreninger og kommuner. Dette billede har ændret sig noget i de sidste par år, og især de store fonde er optaget af, at vi som ansøger matcher deres strategi.

Der er hård konkurrence om at komme igennem nåleøjet til en fond eller pulje. Du skal ikke lade dig afskrække, men i stedet tage konkurrencen op og udvikle og konkretisere projektet, så chancerne for at komme gennem nåleøjet øges. Det tager tid at udarbejde en god ansøgning, og gode ansøgninger koster også lidt sved og tårer.



Der skal laves en forståelig projektbeskrivelse, argumenteres for nyhedsværdien og udarbejdes et budget. Ansøgninger, som er gennemarbejdet, giver alt andet lige et bedre indtryk. De viser, at vi er seriøse, og at projektet er troværdigt.

En del fonde kan du søge hele året, men der er også fonde, som har ansøgningsfrister, der er

ufravigelige. På fondenes egne websider finder du en oversigt over, hvordan der skal søges, hvad fonden støtter, og hvad der ikke gives støtte til. Erfaringsmæssigt står en ansøgning stærkt, hvis der er tydelig sammenhæng mellem projektets vision og handlingerne.



Du kan få hjælp til:

- At udvælge og kontakte relevante fonde, puljer eller andre finansieringskilder
- Sparring i forbindelse med idé- og projektudviklingen
- Rådgivning i udarbejdelse af ansøgningsmateriale
- Udarbejdelse af fondssøgningsstrategi og koordinering af ansøgningsprocessen
- At sikre, at der er samspil mellem fondens/puljens formål og projektets formål.
- At sikre, at fondens/puljens krav bliver overholdt i henhold til ansøgningsform, tildelingskriterier og betingelser
- EU projekter

DU KAN FÅ HJÆLP?

Foreninger, klubber, institutioner, kommunale stab og afdelinger, museer mv., som hører hjemme i Fredericia kan få hjælp til fundraising.

NØGLESPØRGSMÅL

- Overholder projektet fondens krav og retningslinjer?
- Har fonden evalueringsskemaer, som skal udfyldes?
- Fonde og puljer vil gerne involveres, og de vil høres. Har du taget kontakt til fonden, før du sendte en ansøgning af sted?
- Har du taget kontakt til Økonomi omkring projektets økonomiske afrapportering?
- Er der et ansøgningsskema?

*Kontakt Fredericias fundraiser
trine.madsen@fredericia.dk
hvis du vil i gang med at søge.*

ØKONOMI OG RESSOURCER

- Hav godt styr på økonomien

TJEKLISTE - ØKONOMI

		NOTER
Opfølgning	Hvordan følger du op på økonomien?	
Samarbejde med økonomi	Er projektet registreret hos økonomi? Har projektet fået tildelt en kontaktperson i økonomi?	
God dokumentation	Har du husket at gemme tilbud, kvitteringer m.v.?	
Bogføring	Er der styr på den løbende bogføring af regninger?	
PSP-element	Har projektet fået tildelt et psp-element i KMD OPUS?	
Revision	Har du afsat tid til, at revisor kan gennemgå projektregnskabet?	

INTRODUKTION TIL ØKONOMI OG RESSOURCER

Når du arbejder med projekter, skal du sørge for at tænke på økonomi både i planlægningen og undervejs i projektet. Ressourcer hænger sammen med økonomi, og bør tænkes ind samtidig. Alle afdelinger har et samarbejde med en økonomikonsulent, som du kan kontakte, når du skal i gang med et projekt. Er du i tvivl om, hvem der er jeres økonomikonsulent, kan du spørge din leder eller kontakte Kontaktcenteret på tlf. 72 10 75 40.

Det er vigtigt, at projektets budget og regnskab sættes korrekt op fra starten, da det kan være vanskeligt at genskabe i forbindelse med regnskabsafslutning. Økonomi hjælper gerne til med at udarbejde budget og regnskab.

"Brug gerne os fra Økonomi, når du skal sætte et budget op til et projekt eller en ansøgning. Vi kan hjælpe med at sikre, at du får alle de økonomiske elementer med".

Bobby Singh Bhatia,
Økonomisk konsulent



En god økonomihåndtering kræver dels, at der lægges et budget, dels at der følges op på det faktiske forbrug, så man i god tid kan se, hvis der sker forskydninger og ændringer i projektet. Ved flere projekter er godkendelse påkrævet, hvis forbruget ændrer sig markant i forhold til de enkelte budgetposter. En god økonomihåndtering fanger op på forskydninger i rette tid. En god tidsplan hænger sammen med god håndtering af projektøkonomi. En forlængelse af projektet betyder som regel en forøgelse af ressourceforbruget.

Projekter finansieret af tildelte midler vil få et såkaldt PSP-element inde i Økonomisystemet KMD OPUS Rollebaseret Indgang. PSP-elementet er at sidestille med en konto. På denne konto kan de tildelte midler ses. Kontoen skal du anvende til at bogføre din regning, din løn mv., som de tildelte midler kan anvendes til. Giv besked til din lønkonsulent, hvis en medarbejder helt eller delvist skal aflønnes fra et PSP-element.



AFLØNING

Hvis det er muligt og giver mening, er det en fordel, at medarbejdere, der er fast tilknyttet et projekt, er ansat X antal timer i projektet og bliver aflønnet direkte fra projektets PSP-element. Hvis en medarbejder ikke er ansat i projektet og leverer timer til projektet, skal der ofte føres timeregistrering, og der skal løbende afregnes mellem den ansattes afdeling og projektet. Det er mere administrativt tungt.

Administrationsudgifter kan i mange tilfælde indarbejdes i et projektrekskab, men de skal være dokumenterede. Det er altså ikke nok, at man blot afsætter et fiktivt beløb. De timer, der indregnes for projektmedarbejdere, skal selvfølgelig også kunne dokumenteres.

Hvis et projekt er eksternt finansieret, er der ofte brug for, at vores revisor udfylder en revisionspåtegning, og det skal der afsættes midler til i budgettet.

I mange tilfælde kan et revisionshonorar medtages (det skal fremgå af projektets betingelser for til-

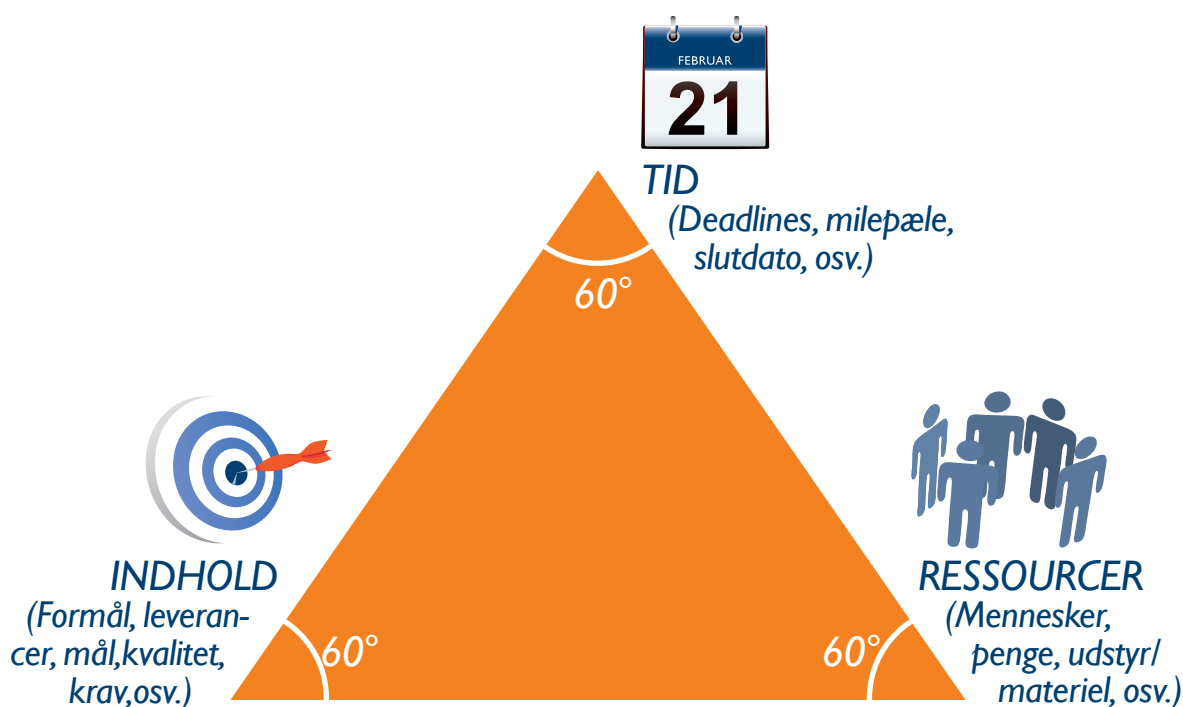
skud, herunder hvilke udgifter, der kan medtages). Husk, at det skal medtages i ansøgningens budget, som du sender til en fond eller pulje.

PROJEKTTREKANTEN

En anden måde at tænke rammer for et projekt på er projekttrekanten, som viser, at der er en tydelig sammenhæng mellem tid, indhold og ressourcer:

Som projektleder kan du "trække i hjørnerne", dvs. hvis tiden skal overholdes, men du er bagud, så kan du justere på indhold eller tilføje flere ressourcer for at nå det. Justeringer skal altid drøftes med projektejer.

Fonde og puljer kan stille krav om, at et regnskab er revisorpåtegnet. For fonden eller puljen giver det en ekstra sikkerhed for, at regnskabet overholder loven, og samtidig er det en garant for, at evt. større fejl og mangler bliver fanget. Husk på, at revisor gerne skal have regnskabet tilsendt 1 – 1½ måned inden deadline for indsendelse af regnskabet.



NØGLESPØRGSMÅL

Omkostninger

- Hvilke omkostninger er der i projektet?
- Hvad koster projektet i mandetimer, direkte og indirekte?
- Er der behov for nye investeringer?
- Er der behov for køb af ydelser fra andre afdelinger?
- Er der behov for køb af ekstern konsulenthjælp?
- Er der behov for undervisning og i hvilket omfang (timer og økonomi for underviser samt evt. kursister)?
- Er der udgifter til kørsel, kopiering, annoncering, forplejning mv.?
- Er der omkostninger ved implementering?
- Er der omkostninger ved overdragelsen til drift?
- Ændrer driftsomkostningerne sig i forhold til nuværende?
- Hvad er tidsperspektivet for projektet?

Finansiering

- Hvordan skal projektet finansieres?
- Er der en egenfinansiering?
- Hvad koster projektet samlet set?
- Er der afsat penge i et budget til projektet?
- Hvem skal bidrage med ressourcerne?
- Er der mulighed for fundraising / puljemidler?

Udbytte

- Hvilket udbytte skal projektet give?
- Medfører projektet besparelser?
- Medfører projektet øget effektivitet?
- Medfører projektet bedre trivsel?
- Medfører projektet et kvalitetsløft i forhold til lovgivning eller kommunens politikker, strategier og målsætninger?
- Medfører projektet tidsmæssige besparelser?

SKABELONER / VÆRKTØJER

Businesscase



INSPIRATION OG ORDLISTER

- Din genvej til mere viden

41



KOLLEGER

– som er gode at kende

NAVN	AFDELING
Stephan Raahede Kristiansen	HR
Merete Juhler	Digitalisering
Trine Rosen Madsen	Strategisk Planlægning
Marianne Jensen	Teknik og Miljø
Kristoffer L. Riddersholm	Familie og Børnesundhed
Rasmus B. Skovgaard	Økonomi
Malene Lund Grindsted	Sundhedsstaben
Lotte Damsgaard Thomsen	Pleje og omsorg
Anja Schaumburg	Strategisk Planlægning
Maria Frank	Voksenservice
Mia Hjernø Overgaard Madsen	Voksenservice
Ellen Marie Fonvig	Strategisk Planlægning
Signe Pedersen	Sundhedsstaben

PROJEKTORD

– som er gode at kende

ORD	BESKRIVELSE
Adræt	At bevæge sig, handle hurtigt i situationen.
Agil	At bevæge sig, handle hurtigt i situationen.
Emergere	Dukke op, løbende udvikle ud fra en 'bottom-up' tilgang.
Innovation	Innovation handler om udvikling af en ny idé og dens realisering i praksis. Der kan fx være tale om nye produkters introduktion på markedet, indførelse af nye tekniske løsninger, rutiner og fremgangsmåder.
Iterativ	Gentagne cykliske tiltag, små frem-og-tilbage skridt, der dog går fremad mod en forandring.
Forandringsteori	En forandringsteori synliggør, hvordan projektet forventes at skabe en forandring. Synliggørelse af værdikædes handlinger og virkninger.
Kommissorium	Kommissorium, (afledt af lat. committere 'betro et hverv'), udtalelse fra en forvaltningsmyndighed, der indeholder dels en beslutning om at nedsætte en kommission, dels angivelse af, hvilke opgaver kommissionen skal varetage. I Fredericia Kommune forstås kommissorium som projektbeskrivelse og projektets kontrakt.
Produkt	Projektets produkter er de leverancer/løsninger/forandringer som projektet skal ende op med

INSPIRATION OG ORDLISTER

- Din genvej til mere viden

PROJEKTLEDELSESMODELLER

MODEL	BESKRIVELSE
Stage-Gate model	Stage Gate er et udbredte management værktøj i større virksomheder til styring af projektbaserede udviklingsprocesser. Den blev udviklet i en tid hvor processerne var langsomme og der er tale om en klassisk projektledelsesmetode.
Prince 2	Prince 2 er en klassisk procesbaseret metode til at styre projekter effektivt. Det er et Best Practice baseret rammeværktøj bygget op omkring syv principper, syv temaer og syv processer, som hjælper organisationer til at levere projekter inden for tidsrammen og budgettet. Projekter opdeles i klart definerede faser med en start, en midte og en afslutning. Der fokuseres på leverance af produkter i højere grad end udførelse af aktiviteter. Det er et afgørende princip, at ethvert projekt skal have en business case og en projektplan, som igennem projektets faser bliver vurderet ift. om det forretningsmæssige grundlag for projektet fortsat er tilstede.
5x5 modellen	5x5 modellen er en klassisk projektmodel, der viser et projekts 5 grundelementer: • Projektopgaver • Projektledelse • Interessenter • Omgivelser • Ressourcer
Project Management Institut (PMI)	PMI arbejder ud fra en klassisk projektledelsestilgang, og fokus er at øge professionalismen i projektledelse. Denne tilgang omfatter bl.a. udarbejdelse af standarder for projekt- og programledelse, porteføljestyling samt certificeringsordning.
Iterativ projektmodel	Den iterative projektmodel er overvejende en agil, adræt tilgang. Iterativ betyder gentagelse og er en metode, hvor du håndterer et stort projekt i 'bidder'. Dvs. du organiserer projektet som et antal iterationer. Tilgangen giver plads til at lære og blive klogere.

MODEL	BESKRIVELSE
SCRUM	SCRUM er en agil, adræt tilgang. Scrum tager udgangspunkt i, at udvikling kan være en kompliceret og uforudsigelig proces og derfor snarere er en form for kontrolleret black box frem for en planlagt proces. I Scrum er udviklingsprocessen ikke en lineær proces. Scrum fastsætter ikke nogen retningslinjer for i hvilken rækkefølge aktiviteterne skal implementeres. Et projekt kan derfor starte med en hvilken som helst aktivitet, og skifte til en anden aktivitet på ethvert tidspunkt. Dette øger projektets fleksibilitet og produktivitet. Andre punkter der kendetegner Scrum er: • Fleksible tidsplaner • Fleksible deadlines • Små udviklingshold • Hyppig gennemgang • Objektorientering • Samarbejde mellem udviklingshold Ordet Scrum er en term fra rugby og en forkortelse for 'scrummage' som betyder skærmydsler. SCRUM er udviklet i IT verdenen.
eXtreme Programming (XP)	Extreme Programming er en agil, adræt metode, der er karakteriseret ved at være åben for tilpasninger løbende i udviklingsprocessen. Brugernes ord er lov, og udviklerne skal altid have brugernes prioritering af, hvilke dele der skal udvikles næste gang, samt godkendelse af, at det udviklede faktisk var det, de havde brug for. Metoden har fire hovedprincipper: • Kommunikation: Brugere og udviklere skal konstant kommunikere om det kommende system • Simpelhed: Udviklerne skal til hver en tid kun skrive kode, der netop løser det aktuelle problem – ikke prøve at forudse behov • Feedback: Test er af afgørende betydning, idet det giver udviklerne svar på, om de har lavet det rigtige • Mod: Der skal mod til at bryde med klassiske tankemåder i systemudvikling, f.eks. at der skal laves grundige kravspecifikationer Extreme Programming er udviklet i IT verdenen.

LINKS TIL VIDEN OM PROJEKTLEDELSE

LINK	BESKRIVELSE
www.pmi.org/	Information om PMI – Project Management Institute
www.prodevo.dk/	Artikler og bøger om projektledelse, projektstyring og projektmetodik
www.danskprojektledelse.dk	Foreningen for dansk projektledelse, herunder IPMA certificering
www.prince2.com	Mere information om prince2
www.agilemanifesto.org	Information om principperne bag agil projektledelse
www.scrum.org	Information om SCRUM
http://www.slideshare.net/fullscreen/jhryser/5-megatrends-i-projektledelse-der-forandrer-spillets-regler/4	Præsentation vedr. nye trends i projektledelse
http://klk.kl.dk/Ydelser/Organisation/Evaluering---en-mulighed-for-en-bedre-praksis/Resultatvurdering/	Forskellige former for monitorering og evaluering
http://docplayer.dk/126879-Brugerundersogelser-som-man-spoerger-faar-man-svar.html	Pjece om brugerundersøgelser, metoder og at stille gode spørgsmål

LITTERATUR TIL INSPIRATION

Bøger

Andersen, Henrik Schelde (2015): *Systemisk projektledelse*. Samfundslitteratur.

Attrup, Mette Lindegaard & Olsson, John Ryding (2008): *Power I projekter & portefølje*. Jurist- og Økonomiforbundets forlag.

Christensen, Søren & Kreiner, Kristian (1991): *Projektledelse i løst koblede systemer – ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. Jurist- og Økonomiforbundets forlag.

Hastings, Colin (2000): *Hvad skaber en god projektleder?* Børsen Ledelseshåndbøger, Børsens Forlag

Mikkelsen, Hans & Riis, Jens Ove (2011): *Grundbog i projektledelse*. PRODEVO Aps

Rybirk, Jørgen (2015): *Projektledelse i politisk styrede organisationer*. Samfundslitteratur

Artikler

KREVI (2008): Den logiske model – et værktøj til at planlægge, gennemføre og evaluere sociale indsatser. Notat. ISBN 978-87-92258-14-4